



Partilha de Conhecimento, os seus antecedentes e a sua relação com a Inovação e o Desempenho Individual

Mestrado em Gestão

João Miguel da Fonseca Carvalho

Leiria, março de 2024



Partilha de Conhecimento, os seus antecedentes e a sua relação com a Inovação e o Desempenho Individual

Mestrado em Gestão

João Miguel da Fonseca Carvalho

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Alzira Maria da Ascensão Marques,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, março de 2024

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2023/2024, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Este trabalho não seria possível sem o apoio e compreensão de muitas pessoas. Felizmente, tive o privilégio de contar com o apoio de toda a gente, incluindo, professores, colegas, amigos e principalmente da minha família.

Queria começar por agradecer à professora Alzira Marques por se ter disponibilizado para ser minha orientadora, e por durante este processo, ter sido incansável no apoio e na motivação para que este objetivo fosse alcançado. Muito obrigado professora.

À minha família, principalmente à minha melhor amiga e namorada Jéssica Coelho por nunca me ter deixado desmotivar, e ter acreditado sempre que apesar de todas as dificuldades, chegaríamos ao fim desta jornada. Foi difícil, mas estamos aqui.

E claro, a todos os professores que se disponibilizaram e investiram o seu tempo para responder ao questionário, muito obrigada.

Agora que esta caminhada está a acabar:

A todos, muito obrigada!

Resumo

No contexto do ensino superior a partilha de conhecimento é fundamental para promover a inovação e melhorar o desempenho individual e da comunidade académica como um todo. É neste contexto, e na perspetiva dos professores do ensino superior, que se pretende conhecer os determinantes da partilha do conhecimento e o seu impacto na inovação e no desempenho individual.

Este trabalho teve como objetivo refletir e avaliar o impacto da partilha do conhecimento na inovação e no desempenho individual dos professores de Instituições Ensino Superior (IES), portuguesas, avaliando também a influência do *networking* interno, dos valores compartilhados e da coesão da equipa, nessa partilha de conhecimento e no desempenho. Assim, tendo por base a informação recolhida por questionário numa amostra constituída por 179 professores de Instituições de Ensino Superior, realizou-se um estudo quantitativo, transversal, de natureza conclusiva e causal tendo-se estimado um modelo de equações estruturais através do PLS.

Os resultados mostraram que os valores compartilhados têm uma influência positiva na partilha de conhecimento e inovação. Além disso, a partilha de conhecimento foi associada positivamente à inovação e ao desempenho individual. A coesão da equipa não mostrou uma relação direta com a partilha de conhecimento, inovação ou desempenho individual. O *networking* interno teve um impacto positivo no desempenho individual, mas não na inovação. Esses resultados sugerem que promover valores compartilhados e partilha de conhecimento pode ser fundamental para impulsionar a inovação e que o desempenho individual em grupos de investigação é influenciado pela partilha do conhecimento, pela inovação e pelo *networking* interno.

Este estudo contribuiu, não apenas para compreender melhor as variáveis em estudo e as relações que se estabelecem entre elas, como para fornecer *insights* sobre como promover uma cultura organizacional favorável à colaboração, inovação e desempenho individual em ambientes académicos, relevando a importância da cultura organizacional orientada para a aprendizagem associada à inovação e ao desempenho individual e organizacional, onde partilha do conhecimento não se deve limitar à área pedagógica e organizacional, mas à investigação científica com impacto no desenvolvimento da sociedade.

Palavras-chave: Partilha de Conhecimento, Inovação, Desempenho Individual, Coesão da Equipa, *Networking* Interno, Valores Compartilhados.

Abstract

The sharing of knowledge is fundamental to promote innovation and improve individual and academic community performance in the context of higher education. It is within this context, and from the perspective of higher education professors, that we aim to understand the determinants of knowledge sharing and its impact on innovation and individual performance.

This study aimed to reflect on and evaluate the impact of knowledge sharing on innovation and the individual performance of professors in Portuguese Higher Education Institutions (HEIs), also assessing the influence of internal networking, shared values, and team cohesion on this knowledge sharing and performance. Based on data collected through a questionnaire from a sample of 179 professors from Higher Education Institutions, a quantitative, cross-sectional study of conclusive and causal nature was conducted, estimating a structural equation model using PLS.

The results showed that shared values have a positive influence on knowledge sharing and innovation. Furthermore, knowledge sharing was positively associated with innovation and individual performance. Team cohesion did not show a direct relationship with knowledge sharing, innovation, or individual performance. Internal networking had a positive impact on individual performance but not on innovation. These results suggest that promoting shared values and knowledge sharing may be crucial to driving innovation and that individual performance in research groups is influenced by knowledge sharing, innovation, and internal networking.

This study contributed not only to a better understanding of the variables under study and the relationships established between them but also provided insights into how to promote an organizational culture favorable to collaboration, innovation, and individual performance in academic environments, highlighting the importance of a learning-oriented organizational culture associated with innovation and individual and organizational performance, where knowledge sharing should not be limited to pedagogical and organizational areas but should extend to scientific research with an impact on societal development.

Keywords: Knowledge Sharing, Innovation, Individual Performance, Team Cohesion, Internal Networking, Shared Values.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Tabelas	ix
Lista de Figuras	x
Lista de siglas e acrónimos	xi
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento global da investigação.....	1
1.2 Objetivos e características do estudo	2
1.3 Estrutura do trabalho.....	2
2. Revisão de literatura: dedução de hipóteses	3
2.1.1 Conhecimento tácito vs. conhecimento explícito.....	4
2.1.2 Partilha de conhecimento	5
2.2 A Inovação e Desempenho individual nas IES.....	6
2.3 Networking Interno.....	7
2.4 Valores compartilhados	8
2.3 Coesão da Equipa.....	10
2.4 Consequências da partilha de conhecimento	12
2.5 A relação entre Desempenho Individual, networking interno e inovação	13
2.6. Síntese conclusiva da RL	16
3. Metodologia	16
3.1. Caracterização do objeto de estudo	16
3.2. Definição da amostra	17
3.3. Metodologia de recolha de dados	17
3.3.1 Operacionalização das variáveis	18
3.4. Caracterização da amostra	21
3.5. Processamento da informação e técnicas estatísticas	22
3.6. Análise preliminar dos dados.....	23
4. Resultados.....	27

4.1 Resultados da análise do modelo de medidas.....	27
4.1.1 Análise de fiabilidade individual	28
4.1.2 Análise da Consistência Interna.....	30
4.1.3 – Análise da validade discriminante	31
4.2 Resultados da análise do modelo estrutural	32
4.3 Discussão dos resultados	36
4.3.1 Influência do networking interno na partilha de conhecimento.....	36
4.3.2 Influência dos valores compartilhados na partilha de conhecimento.....	36
4.3.3 Influência dos valores compartilhados na inovação.....	37
4.3.4 Influência da coesão da equipa na partilha de conhecimento	37
4.3.5 Influência da coesão da equipa na inovação	38
4.3.6 Influência da coesão da equipa no desempenho individual.....	39
4.3.7 Influência da partilha de conhecimento na inovação.....	39
4.3.8 Influência da partilha de conhecimento no desempenho individual	40
4.3.9 Influência do networking interno na inovação.....	40
4.3.10. Influência do networking interno no desempenho individual.....	41
4.3.11. Influência da inovação no desempenho individual	41
5. Conclusão.....	42
5.1. Considerações finais	42
5.2 Limitações ao estudo e sugestões para futura investigação	44
Referências Bibliográficas	45
Apêndices.....	52

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Medidas utilizadas nas variáveis do estudo.....	18
Tabela 2 - Estatísticas descritivas	23
Tabela 3 - Síntese da metodologia de investigação	27
Tabela 4 - Resultados da análise de fiabilidade individual e estatísticas descritivas.	28
Tabela 5 - Resultados da consistência interna e Validade Convergente	31
Tabela 6 - Validade Discriminante	32
Tabela 7 - Resultados do modelo estrutural	34
Tabela 8 - Valores de R ²	35

Lista de Figuras

Figura 1 - Formação e coesão da equipa	10
Figura 2 - Modelo Estrutural.....	15
Figura 3 - Modelo estrutural com os coeficientes estruturais e os valores de R2.....	33

Lista de siglas e acrónimos

CE	Coesão da Equipa
DI	Desempenho Individual
FC	Fiabilidade Composta
GC	Gestão de Conhecimento
H	Hipótese
I	Inovação
IES	Instituição Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
NI	Networking Interno
PC	Partilha de Conhecimento
PLS	Partial Least Squares
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VC	Valores Compartilhados
VIF	Variance Inflation Factor
VME	Variância Média Extraída

1. Introdução

O presente trabalho de investigação surge no âmbito do mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e pretende refletir e avaliar o impacto da partilha do conhecimento na inovação e no desempenho individual dos professores de Instituições Ensino Superior (IES), portuguesas, avaliando também a influência do networking interno, dos valores compartilhados e da coesão da equipa, nessa partilha de conhecimento e no desempenho.

1.1 Enquadramento global da investigação

As universidades de investigação modernas surgiram no século XIX, à medida que a produção de conhecimentos científicos ganhou importância e a investigação se tornou uma atividade essencial das universidades. Identifica-se como a principal barreira para a sustentabilidade das universidades, a dificuldade financeira, a falta de sensibilização e a resistência à mudança (Turan et al., 2016).

Atualmente, as IES enfrentam uma grande variedade de desafios, entre outros, a globalização da concorrência, a diminuição da ajuda financeira governamental, a alteração das exigências da sociedade e a criação e captura dos benefícios colhidos da inovação (Cabeza-Pullés et al., 2020).

O ensino superior tem demonstrado historicamente a sua capacidade de enfrentar com sucesso as dificuldades com que se depara. Numa tentativa de ultrapassar tais turbulências, as instituições de ensino superior são obrigadas a criar, gerir, e alavancar o seu capital intelectual (Nazem, 2012).

O conhecimento é considerado um fator essencial para a competitividade das organizações. É um recurso intangível que ajuda as pessoas a realizar tarefas e atividades, tomar decisões, implementar processos e gerar a inovação (Bertolazo et al., 2020).

Assim, a gestão da partilha de conhecimento nas IES é agora uma agenda de pesquisa emergente. Quando os funcionários disseminam os seus conhecimentos, habilidades e experiência entre os membros da organização, o desempenho dos funcionários melhora e as organizações tornam-se mais inovadoras. Neste contexto, gerir o conhecimento dos colaboradores de forma eficaz e eficiente é essencial para o sucesso da organização (Al-Kurdi et al., 2020).

Face ao exposto, este trabalho pretende dar resposta às seguintes questões de investigação:

O contexto interno dos grupos de investigação das IES influencia a partilha de conhecimento e a inovação?

A partilha de conhecimento e a coesão de equipa influenciam a inovação e o desempenho?

1.2 Objetivos e características do estudo

Com a finalidade de responder às questões de investigação e contribuir para um melhor conhecimento da partilha de conhecimento no contexto das IES, a dissertação que aqui se apresenta tem como objetivos (1) estudar a influência do networking interno, dos valores compartilhados e da coesão da equipa na partilha de conhecimento e o (2) impacto da partilha de conhecimento no desempenho individual e na inovação.

Para a concretização dos objetivos de investigação será realizado um estudo empírico que se assume como dedutivo, quantitativo, transversal, conclusivo e causal. Assim, serão recolhidos dados de fonte primária, sendo a amostra de conveniência não probabilística, constituída por professores de IES que trabalham em equipas de investigação. Os dados serão tratados, em primeira instância, com o software de análise estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25.0 e, numa segunda fase, com o software Smart PLS 4.

1.3 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo enquadra-se a investigação e mostra-se o objetivo deste estudo, as características e a estrutura organizativa do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura, onde se caracterizam as variáveis em estudo e o modo como se relacionam, com o objetivo de definir o modelo concetual de investigação e as hipóteses em estudo.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada por esta investigação. Neste capítulo é identificada a população em análise e caracterizada a amostra, são apresentadas as medidas utilizadas na elaboração do questionário, são apresentados os métodos de recolha de dados e do seu tratamento.

No quarto capítulo, apresentamos os resultados do estudo empírico, interpretam-se e discutem-se os resultados, permitindo assim corroborar ou rejeitar as hipóteses de investigação formuladas.

No último capítulo, apresentam-se as conclusões da investigação e as limitações do estudo, bem como sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de literatura: dedução de hipóteses

Na revisão de literatura aqui apresentada serão desenvolvidos os conceitos explorados neste estudo, assim como a relação entre eles, conseguindo assim deduzir-se as hipóteses de investigação.

Tendo em conta o tema de investigação, fez-se pesquisa com as palavras-chave: partilha de conhecimento, inserida num contexto mais abrangente que a gestão do conhecimento, desempenho individual inovação, networking interno, valores compartilhados e coesão da equipa.

Nesta revisão de literatura deu-se preferência a áreas relacionadas com gestão de equipas de investigação ou que envolvessem equipas de investigação de instituições de ensino superior e a área do comportamento de equipas de investigação. Assim, em primeiro lugar caracterizar-se-á o conceito de gestão de conhecimento e os tipos de conhecimento (tácito e explícito) e a diferença entre ambos, depois procurar-se-á caracterizar e relacionar as variáveis em estudo e deduzir as hipóteses de investigação, de forma a definir o modelo concetual de investigação.

2.1 Gestão do conhecimento

As IES têm de expandir as suas atividades relacionadas com a Gestão do conhecimento. Têm a função de criar e transferir conhecimento, e dentro destas os grupos de investigação têm um papel crucial no contexto académico (Cabeza-Pullés et al., 2020).

As Universidades deparam-se com um novo ambiente de competição marcado pela influência dos rankings e pela rápida evolução tecnológica e diversidade de conhecimento multidisciplinar, as IES nas suas estratégias de melhoria contínuas e com o objetivo de alcançar referências internacionais de qualidade e excelência, requerem uma GC organizacional eficiente. Torna-se assim fundamental que neste novo contexto as Instituições devam tentar perceber e aplicar as melhores práticas de conhecimento a implementar por forma a aumentar a sua produtividade (Ballesteros-Rodríguez et al., 2020).

Os processos de gestão do conhecimento podem melhorar a qualidade académica e o desempenho das instituições universitárias, por meio de inteligência compartilhada e níveis mais altos de inovação. Contudo, embora a gestão do conhecimento venha sendo amplamente estudada ao longo dos anos, estudos têm mostrado que o seu desenvolvimento no contexto de instituições de ensino superior ainda é incipiente (Fiates et al., 2020).

O conhecimento é considerado um fator essencial para a competitividade das organizações. É um recurso intangível que ajuda as pessoas a realizar tarefas e atividades, tomar decisões, implementar processos e gerar inovação (Bertolazo et al., 2020).

Sendo o conhecimento a matéria-prima fundamental nas instituições educacionais e científicas que buscam a criação e a disseminação do conhecimento, a gestão é um grande desafio que elas enfrentam. É neste cenário que a Gestão do Conhecimento (GC) se tem destacado como um campo de pesquisas e estudos que visa a gestão do capital intangível das organizações. A GC consiste na coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos, estratégias e estrutura organizacional, visando agregar valor por meio do reaproveitamento do conhecimento e da inovação (Bertolazo et al., 2020).

Os processos de gestão do conhecimento são definidos como ações fundamentais que uma organização executa para processar e gerir os seus recursos de conhecimento. Esses processos desempenham um papel essencial no quadro da teoria da gestão do conhecimento, uma vez que fornecem informações sobre as principais tarefas e ações a serem realizadas para gerir os recursos de conhecimento de uma organização de forma eficiente. Os processos de gestão do conhecimento incluem transferência de conhecimento e Absorção de conhecimento. Esses processos são importantes para o estudo da gestão do conhecimento porque fornecem à organização o conhecimento do indivíduo e transformam esse conhecimento individual em conhecimento coletivo - um processo que continua a ser um desafio fundamental (Cabeza-Pullés et al., 2020).

Partilha de conhecimento é diferente de transferência de conhecimento e troca de conhecimento. Enquanto “troca de conhecimento” tem sido usada alternadamente com “Partilha de conhecimento”, a transferência de conhecimento envolve o compartilhamento de fontes de conhecimento e a aquisição de fontes de conhecimento. A transferência de conhecimento é usada para descrever a movimentação entre diferentes unidades, departamentos, organizações. Partilha de conhecimento não é comunicação, mas relacionada à comunicação, o mesmo acontece com a distribuição de informações. Em sentido estrito, o conhecimento não pode ser compartilhado, então não pode se distribuir conhecimento livremente, ao contrário dos bens, ele depende de um sujeito cognitivo. Para obter conhecimento de outras pessoas é indispensável reconstruir o comportamento. Ele usa o conhecimento para adquirir conhecimento, compartilhando conhecimento (T. Zheng, 2017).

Presume-se que partilha de conhecimento seja, pelo menos, uma relação entre duas partes, um lado tem o conhecimento e o outro lado adquire conhecimento (T. Zheng, 2017).

2.1.1 Conhecimento tácito vs. conhecimento explícito

Nonaka (1994) aborda dois tipos de conhecimentos dentro das organizações: explícito e tácito. O conhecimento explícito é considerado como conhecimento que pode ser formal e sistematicamente armazenado, articulado e divulgado em certas formas codificadas, tais como ficheiros manuais ou

informáticos. O conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação, experiência, pensamento e envolvimento num contexto particular, sendo assim difícil de ser transformado em forma explícita de modo a ser facilmente transferido e partilhado. Polanyi (1966) descreve a natureza do conhecimento tácito com a seguinte frase: "sabemos mais do que podemos dizer", ou seja, o conhecimento tácito está profundamente enraizado na mente, na medida em que os conhecedores não estão plenamente conscientes desse conhecimento que possuem (Yang & Farn, 2009).

A partilha de conhecimento inclui atividades nas quais são trocadas informações e competências entre os membros da organização. A promoção da partilha de conhecimento entre membros de uma organização é uma parte importante do processo de aprendizagem, uma vez que ajuda a converter os conhecimentos tácitos incorporados nos indivíduos em conhecimento explícito através da interação (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018).

O capital intelectual assume duas formas: a) o corpo de conhecimento semipermanente, ou seja, a perícia que se desenvolve em torno de uma tarefa; e b) as ferramentas que aumentam o corpo de conhecimento. O conhecimento acumulado de um indivíduo, o saber-fazer, as capacidades, as aptidões e a perícia podem ser compilados em capital estrutural, convertendo este conhecimento tácito em conhecimento explícito (Nazem, 2012).

Os conhecimentos especializados e holísticos refletem principalmente formas tácitas de conhecimento. O processamento do conhecimento é tácito, enquanto os resultados gerados são explícitos. O conhecimento de trabalho (por exemplo, conhecimento de procedimentos) e o conhecimento de acenar com a cabeça (por exemplo, o reconhecimento de padrões) podem ser armazenados em sistemas de informação e reutilização. Não podemos armazenar conhecimentos tácitos ou reutilizá-lo, enquanto o conhecimento explícito pode ser armazenado e reutilizado. Para qualquer negócio, o acesso ao conhecimento tácito é uma vantagem competitiva, enquanto conhecimento explícito está disponível a todas as empresas. A transformação de conhecimento tácito em conhecimento coletivo explícito numa empresa gera mais possibilidades e oportunidades de sinergia e inovação (Olaisen & Revang, 2018).

2.1.2 Partilha de conhecimento

A partilha de conhecimento é um dos métodos do ciclo de gestão do conhecimento em que os indivíduos partilham os seus conhecimentos para criar um conhecimento mais tarde. A partilha de conhecimentos é o principal processo da secção de gestão do conhecimento. Proporciona amplas oportunidades de aprendizagem para todos os membros da organização aumentarem as suas capacidades de forma autónoma. Por conseguinte, partilha eficaz de conhecimento é necessária para

que a gestão do conhecimento seja levada a cabo com sucesso numa organização ou empresa (Fauziyah & Rahayunus, 2021).

A partilha de conhecimento é considerada como um bloco de construção de um desempenho eficiente dentro de ambientes de ensino superior e um fator chave no reforço da inovação das universidades (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018).

Poucos estudos abordaram a partilha de conhecimento em IES e, particularmente, entre académicos. Embora os académicos desempenhem um papel crucial como trabalhadores especializados do conhecimento envolvidos em atividades de conhecimento por meio do ensino e da pesquisa (Al-Kurdi et al., 2020).

De acordo com (T. Zheng, 2017), as características básicas da partilha de conhecimento são:

- A partilha de conhecimento é um comportamento individual importante;
- A partilha de conhecimento é uma consciência comportamental voluntária, pró-ativa;
- A partilha de conhecimento é controlada por sistemas ou procedimentos ambientais, como padrões legais, éticos e códigos de conduta, hábitos;
- O resultado da partilha de conhecimento deve ser ocupado em conjunto por duas ou mais partes.

2.2 A Inovação e Desempenho individual nas IES

Para melhorar o desempenho e garantir o crescimento, qualquer economia deve incluir a tecnologia, o conhecimento, o espírito empresarial e a inovação na sua agenda de desenvolvimento (Kiran & Bose, 2020).

O significado de desempenho individual no domínio do comportamento organizacional mudou ao longo dos anos. A investigação passou de um enfoque nos postos de trabalho e nas suas tarefas fixas, para uma compreensão mais ampla das funções de trabalho em contextos organizacionais dinâmicos. Tradicionalmente, o desempenho profissional era avaliado em termos da competência com que um indivíduo executava as tarefas especificadas na sua descrição de funções (Griffin et al., 2007).

O desempenho individual pode ser interpretado em termos económicos, ou seja, o desempenho é refletido na remuneração e em sistemas de incentivos sociais, onde as empresas reconhecem os seus colaboradores, tratando-os de forma positiva provoca um sentimento de dívida que pode ser

reduzido pela reciprocidade (Pazy & Ganzach, 2009). Pelo contrário, o baixo desempenho e a incapacidade de alcançar os objetivos definidos conduzem a sentimentos como insatisfação e frustração (Griffin et al., 2007).

O desempenho individual é, atualmente, um conceito dinâmico e reflete processos de aprendizagem e mudanças a curto e longo prazos, sendo algo que as organizações pretendem melhorar e otimizar, com o objetivo de atingir os seus objetivos, alcançando posteriormente vantagens competitivas. O desempenho individual é considerado uma das variáveis dependentes mais importantes para as organizações no que toca à gestão de recursos humanos, da sua produtividade e inovação (Schmidt & Hunter, 1992).

À medida que o mundo avança, a gestão do conhecimento é reconhecida como a chave para reforçar a inovação (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018).

Daft (1978) definiu a inovação como a adoção de novas ideias, produtos, sistemas, processos, políticas e programas numa organização. Adro et al., (2022) observaram que a inovação pode ser alcançada tanto através de produtos como de processos. Argumentaram que estes dois tipos de inovação são essenciais para as organizações, uma vez que lhes dá a capacidade de resolver problemas, acrescentar valor e melhorar o desempenho (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018).

Os desafios que a vida profissional nos proporciona são ultrapassados com uma maior capacidade de inovação, resultando numa qualidade e quantidade de trabalho produzida superior. Esta capacidade de produzir novas ideias e de inovar ajuda os profissionais a tomarem melhores iniciativas e por conseguinte melhores decisões, tornando o processo de trabalho mais eficaz. A capacidade de inovar é indicada pela experimentação constante de novas ideias, pela experimentação de novos métodos de funcionamento e pela inovação de produtos (Fauziyah & Rahayunus, 2021).

2.3 Networking Interno

Considere o papel estratégico que o Networking interno desempenha no local de trabalho. O Networking interno não é sobre "falar e tomar" - é sobre ensinar e aprender (Waymon et al., 2013).

A importância da interconexão entre trabalhadores é abordada em vários estudos (Flap et al., 1998; Krackhardt & Brass, 1994), e estes estudos revelaram que as relações de amizade dentro de um grupo de investigação estão positivamente ligadas à patilha de conhecimento. Quanto mais extensa for a troca de informações, mais conhecimentos individuais são partilhados (Henttonen et al., 2013).

O Networking interno é definido como a capacidade de desenvolver ligações e relações influentes com outros, tem demonstrado ser um fator de sucesso para todos os tipos de trabalho e indústrias (Dugan, 2019).

A procura de conhecimento é determinada, em grande parte, pelo facto de um indivíduo estar ciente do conhecimento do outro, ter acesso a esse conhecimento e principalmente valorizá-lo. Indivíduos que acreditem e aceitem o conhecimento de outra pessoa e se esforçam por adquiri-lo, valorizam muito a partilha de conhecimento (Brown et al., 2013).

São formadas redes internas de investigação para promover uma melhor comunicação e ligações mais estreitas entre os investigadores, uma vez que estas redes permitem partilhas de conhecimentos mais fáceis e mais frequentes e impedem os investigadores de trabalharem sozinhos. Estas ações encorajam a partilha de conhecimento porque os investigadores que trabalham em redes internas são mais sensíveis à transferência de conhecimentos devido à interação constante dentro das redes (Cabeza-Pullés et al., 2020).

O acesso à informação crítica que uma forte rede interna pode fornecer, melhora a criação de valor para o cliente e o desempenho (Dugan, 2019).

O Networking interno constitui uma forma cada vez mais frequente de organizar o trabalho e de conseguir uma melhor utilização do conhecimento, ser mais eficaz e executar tarefas mais criativas beneficiando a partilha de conhecimento (Cabeza-Pullés et al., 2020).

Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: O Networking interno tem um efeito positivo na partilha de conhecimento.

2.4 Valores compartilhados

Existem fortes correntes teóricas que tratam da construção de alianças e tentam explicar a motivação por detrás do comportamento cooperativo. Williamson (1985), mas também Porter Michael (1990) ou Hamel et al., (1989) analisam o sentido da cooperação e das alianças no que diz respeito a competitividade e consequências dessa competitividade (Sánchez-Navas & Ferràs-Hernández, 2015).

Os valores compartilhados referem-se a pressupostos, normas e valores básicos comuns dentro da equipa. W. Zheng et al., (2010) e Schein (1985) definem valores compartilhados como um padrão de pressupostos básicos partilhados que o grupo aprendeu à medida que resolvia os seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionou perfeitamente bem para ser considerada

válida e, por conseguinte, para ser partilhado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir (Abdelrahman & Papamichail, 2016).

Em muitas organizações, em todo o mundo, os grupos de trabalho são cada vez mais constituídos por membros com origens culturalmente diversas. Por um lado, há provas que associam a diversidade nos grupos de trabalho com resultados positivos, tais como uma maior flexibilidade e criatividade (Meeussen et al., 2014).

Uma cultura organizacional que enfatiza a competição entre os membros da equipa pode constituir uma barreira à partilha de conhecimento, enquanto que uma cultura de cooperação entre os membros ajuda a criar confiança, que é uma condição essencial para a partilha de conhecimento (Abdelrahman & Papamichail, 2016).

Consequentemente, a criação de uma equipa de investigação torna-se um desafio importante porque a geração de novos conhecimentos resulta não só do trabalho de cada investigador, mas também das relações estabelecidas entre eles (García-Sánchez et al., 2019).

Neste seguimento, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: Os valores compartilhados têm um efeito positivo na partilha de conhecimento.

Numa cultura de equipa visionária e inovadora, os empregados partilham os seus conhecimentos, desenvolve-se um ambiente de confiança e cooperação. Tais fatores de cultura de equipa estimulam a partilha de conhecimentos dentro das equipas com posterior impacto no desempenho da equipa e consequentemente na inovação (Jamshed & Majeed, 2019).

Tendo em conta o papel da confiança em situações vulneráveis, o impacto das relações de confiança nos processos de inovação deve ser positivo. Isto também é confirmado por Maurer (2010), que vê um efeito positivo da confiança na aquisição de conhecimento e, portanto, também na inovação. Nielsen & Nielsen (2009) tiveram resultados semelhantes ao analisar o impacto da confiança na aprendizagem e na partilha tácita de conhecimento sobre a inovação em alianças estratégicas. Na mesma direção vão Panayides & Lun (2009), que analisaram os benefícios da confiança na inovação (Sánchez-Navas & Ferràs-Hernández, 2015).

A chave para um bom desempenho e inovação é uma cultura forte. Além disso, valores compartilhados positivos e fortes podem fazer com que um indivíduo mediano tenha desempenhos brilhantes, ao passo que valores diferentes podem desmotivar um empregado excepcional, levando a maus desempenhos. Por conseguinte os valores compartilhados têm um papel ativo e direto na gestão do desempenho e consequentemente na inovação (Ehtesham et al., 2011).

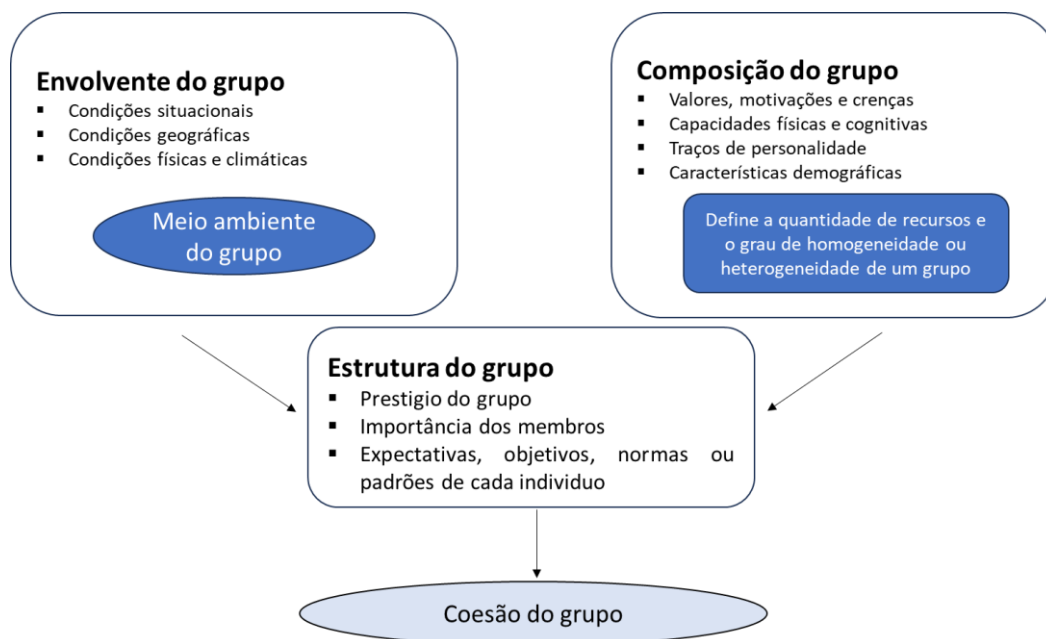
Neste seguimento, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: Os valores compartilhados têm um efeito positivo na inovação.

2.3 Coesão da Equipa

A coesão de um grupo é definida pela estrutura do grupo, sendo reflexo dessa estrutura o prestígio do grupo, a importância dos seus membros e as expectativas, normas ou padrões partilhados por cada pessoa. A estrutura do grupo é determinada pela própria composição, ou seja, depende das características dos membros, tais como as suas motivações, valores, capacidades físicas, cognitivas, traços de personalidade e características demográficas. Esta composição do grupo é vista como a quantidade de recursos que cada grupo tem e define o seu nível de heterogeneidade ou complementaridade. Além disso, a estrutura do grupo depende das condições do meio ambiente que envolvem o grupo. Destas condições são exemplo as condições geográficas, situacionais, físicas, climáticas, entre outras (Cruz & Viana, 1996).

FIGURA 1 - FORMAÇÃO E COESÃO DA EQUIPA



Fonte: Adaptado de Cruz e Viana (1996)

A coesão da equipa ou do grupo é o grau em que os membros são atraídos por um grupo e motivados a permanecerem parte dele. Está fortemente relacionada com a cidadania organizacional a nível individual e de equipa, a redução de conflitos destrutivos e a melhoria do desempenho a nível individual e de equipa, bem como com a inovação em equipas e organizações (Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009).

A relação de amizade estabelecida entre os colegas de trabalho, caracterizada por uma forte coesão do grupo, proporciona a interação e comunicação intergrupar, maior participação dos membros nas atividades e aumento da persistência na execução das tarefas do grupo, assim como aumenta o desempenho no trabalho. De facto, a coesão de equipa pode promover a interação e a troca de conhecimento e experiências assim como a colaboração e o valor reconhecido entre os membros, permitindo maior confiança, coordenação e satisfação dos mesmos (Chung et al., 2018).

Tendo em conta o papel da confiança em situações vulneráveis, o impacto das relações de confiança nos processos de inovação deve ser positivo, o mesmo se passa ao analisar o impacto da confiança na aprendizagem e da partilha de conhecimentos tácitos. A partilha de conhecimento avalia-se pela maneira que o conhecimento individual é partilhado com o grupo, e está relacionada com o grau de eficácia, satisfação e coesão de uma equipa (Sánchez-Navas & Ferràs-Hernández, 2015).

Neste seguimento, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H4: A coesão de equipa tem um efeito positivo na partilha de conhecimento.

A coesão da equipa é um fator que está relacionado com os resultados do desempenho académico na aprendizagem baseada em equipas, os membros de uma equipa com baixa coesão têm menos probabilidades de se unirem em situações de grande pressão e assim aumentarem a probabilidade de terem um fraco desempenho (Ibrahim et al., 2019).

A coesão é uma característica importante da equipa que define o nível de forças que ligam os membros da equipa uns aos outros e ao objetivo da equipa. A coesão da equipa tem sido estudada extensivamente em vários contextos, incluindo ambientes de trabalho, e tem sido repetidamente considerada como estando positivamente ligada ao desempenho (Chiniara & Bentein, 2018).

Os estudos de coesão têm demonstrado correlações significativas com uma variedade de resultados, tais como desempenho, retenção e viabilidade da equipa, bem como atitudes positivas dos membros. Na literatura a coesão de grupo tem sido referida como sendo próxima na cadeia causal dos resultados críticos da equipa, tais como a eficácia da equipa (Chiniara & Bentein, 2018).

Assim, esta investigação propõe as seguintes hipóteses:

H5: A coesão da equipa tem um efeito positivo na inovação.

H6: A coesão da equipa tem um efeito positivo no desempenho individual.

2.4 Consequências da partilha de conhecimento

O poder do conhecimento é reforçado quando o conhecimento é partilhado, e a partilha do conhecimento tem sido, sem dúvida, a base de muitos programas de gestão do conhecimento. Os programas de gestão do conhecimento têm vindo a ganhar mais importância como tópico essencial para a investigação, particularmente no campo académico (Al-Kurdi et al., 2020).

De acordo com Ramachandran et al. (2013) há um crescente reconhecimento de que uma abordagem institucional da GC pode permitir que as instituições de ensino superior evoluam com mais facilidade para um ambiente educacional altamente eficaz e dinâmico, que promete melhorias consideráveis nas atividades de partilha de conhecimento em toda a instituição e, posteriormente, melhoria geral no desempenho.

O conhecimento é visto como um agente de inovação, em que a partilha de conhecimento, especialmente o conhecimento tácito, pode levar à inovação. Uma vez que a partilha de conhecimentos ocorre tanto a nível individual como empresarial, as empresas utilizam frequentemente o modo individual de partilha de conhecimentos para captar conhecimentos em maior escala (Tassabehji et al., 2019).

A cultura de equipa e a partilha de conhecimento estão entre as variáveis imperativas que afetam o desempenho da equipa. A partilha de conhecimentos pode conduzir a um melhor desempenho da equipa, reduzindo os erros e realizando tarefas de equipa com informação melhorada. A excelência da partilha de conhecimentos leva à utilização abrangente das alternativas disponíveis para os membros da equipa dentro das equipas (Jamshed & Majeed, 2019).

Investigadores como (Howell & Annansingh 2013; Ali et al., 2014; Fullwood & Rowley, 2017) enumeraram o número de barreiras para a partilha de conhecimento no ensino superior, mas, em geral, há uma falta de pesquisa empírica para a partilha de conhecimento no sector do ensino superior. Portanto, há uma necessidade de compreender quais fatores podem influenciar as intenções de partilha de conhecimento dos académicos e, ao fazê-lo, poderia melhorar a gestão do conhecimento das universidades e as práticas de compartilhamento para uma capacidade mais inovadora (Al-Kurdi et al., 2020).

Vários estudos empíricos mostraram forte relação entre o clima organizacional e a intenção de partilha de conhecimento (Abzari & Abbasi, 2011; Bock et al., 2005; Chennamaneni et al., 2012). Bock et al., (2005), caracterizaram o clima organizacional em equidade, inovação e filiação. Equidade refere-se à percepção de um empregado de que as práticas organizacionais são justas e equitativas. Isto gera confiança entre os empregados e pode motivar os empregados a partilhar conhecimentos. A inovação diz respeito às percepções dos empregados de que a organização considera a criatividade

e a inovação como algo muito importante. Isto constrói confiança entre os membros da organização e a direção e pode promover a partilha de conhecimento. A filiação é a perceção de pertencer a uma organização (Al-Kurdi et al., 2020).

Há uma escassez de investigação ligando as práticas de gestão de conhecimento e a inovação, especialmente numa perspetiva de país em desenvolvimento. Os poucos estudos que abordam a ligação não dão conta dos diferentes tipos de inovação (por exemplo, radical e incremental e entre indústrias, manufatura e serviços). Também não é claro como as diferentes práticas de gestão de conhecimento contribuem para a inovação. As práticas de gestão de conhecimento são um conjunto de estratégias, iniciativas e atividades que as empresas utilizam para gerar, transferir, aplicar e armazenar conhecimentos. O papel da gestão de conhecimento na inovação permite a codificação e partilha do conhecimento tácito. Estudos anteriores argumentaram que a gestão do conhecimento melhora efetivamente a capacidade de inovação de uma empresa (Ode & Ayavoo, 2020). A prática de atividades de partilha de conhecimento entre o pessoal docente pode melhorar o desempenho e criar oportunidades para a inovação (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018).

Assim, esta investigação propõe as seguintes hipóteses de estudo:

H7: A partilha de conhecimento tem um efeito positivo na inovação.

H8: A partilha de conhecimento tem um efeito positivo no desempenho individual.

2.5 A relação entre Desempenho Individual, networking interno e inovação

Investigações recentes apelaram a uma atenção ainda maior para a importância crítica do networking interno na previsão do desempenho individual (Pittaway et al., 2004; Dugan, 2019). Embora aparentemente de grande valor, este comportamento pode ser contraproducente se o networking se basear em grande parte na busca oportunista dos benefícios a curto prazo (por exemplo, informação de missão crítica, ajuda tecnológica, e apoio de vendas) do networking através de métodos interpessoais marcados por bajulação, engano, e manipulação (Dugan, 2019).

Pela sua natureza, o networking interno alimenta as atividades de inovação e contribui para a obtenção de elevados níveis de exploração de conhecimento e o aproveitamento do conhecimento para a inovação. O networking interno é necessário para encontrar novas soluções, produzir ideias e valor nos processos de inovação (Filippini et al., 2017).

Uma vez que o networking interno conduz inerentemente às atividades de inovação e contribui para a obtenção de elevados níveis de exploração, as redes internas parecem necessárias para a criação de valor nos processos de inovação (Cabeza-Pullés et al., 2020).

Esta relação nem sempre tem de ser direta, no entanto, pode ser afetada por outros fatores internos, o que leva a um debate acadêmico aberto. Esta análise mostra que a relação entre o networking interno e a Inovação em grupos de investigação universitários não é tão simples como parece (Cabeza-Pullés et al., 2020).

O internal networking permite criar interações, facilita o cruzamento de ideias, permite que os colaboradores vençam o isolamento e ajuda a fazer pressão para melhorar o ambiente de trabalho. Permite também fornecer informação, conhecimento, competência e o saber fazer necessários, promovendo a ligação entre os vários elementos das equipas, atuando então como um fator crítico para a inovação (Kiran & Bose, 2020).

Van der Heijden et al. (2020) afirma que as redes internas são recursos que os colaboradores têm à sua disposição, por meio dos seus relacionamentos profissionais, e podem ser usados como instrumentos de melhoria individual ou socio-emocionais. Estas redes internas (internal networking) são uma atividade importante na gestão de carreiras atualmente, aumentando assim o seu desempenho individual.

É certo que o networking interno contribui para melhorar o desempenho individual. A criação de redes estratégicas é um pré-requisito para a obtenção de vantagens competitivas e, conseqüentemente um melhor desempenho. A capacidade de conexão entre os elementos está positivamente correlacionada com o desempenho individual, e como consequência o desempenho do grupo de investigação (Ndanu King'oo et al., 2020).

Construir novas relação é importante para o desenvolver uma orientação para a inovação e por último para o desempenho individual. É vital que o networking interno seja uma realidade, integrando pensamentos estratégicos e operacionais, e assegurando que se estabelecem relações fortes entre os colaboradores. Sem um bom networking interno. A construção de novas relações é importante para desenvolver uma orientação para a inovação e, um melhor desempenho individual (Parida et al., 2017).

Assim, esta investigação propõe as seguintes hipóteses de investigação:

H9: O Networking interno tem um efeito positivo na inovação

H10: O Networking interno tem um efeito positivo no desempenho individual

Juntamente com a gestão do conhecimento, a inovação é atualmente considerada uma força motriz da eficácia organizacional (Ngoc-Tan, 2020).

O aumento da capacidade de inovação ajudará os indivíduos a ultrapassar problemas no trabalho, de modo que a qualidade e a quantidade de trabalho possam ser melhores do que antes. A

capacidade de inovação ajudará os indivíduos a tomarem iniciativas para produzir ideias que tornem o processo de trabalho mais eficaz e eficiente, melhorando o desempenho individual (Fauziyah & Rahayunus, 2021).

Watanabe & Ito, (2022) mostram a relação positiva entre o networking interno e o desempenho individual. Mostram que redes internas coesas no ambiente de trabalho conduzem a um aumento exponencial do desempenho individual. Como os profissionais de investigação têm tarefas interdependentes, estes têm de trabalhar com uma colaboração muito próxima com os outros membros da equipa, daí a extrema importância do networking interno.

As instituições de ensino superior expandiram-se significativamente e tornaram-se cada vez mais diferenciadas. A inovação pode influenciar o desempenho de diferentes formas, como facilitar a adaptação às mudanças, aumentar a eficiência e produzir ganhos financeiros ou económicos. A inovação tornou-se uma das principais estratégias para alcançar vantagem competitiva e aumentar o desempenho individual (Ngoc-Tan, 2020).

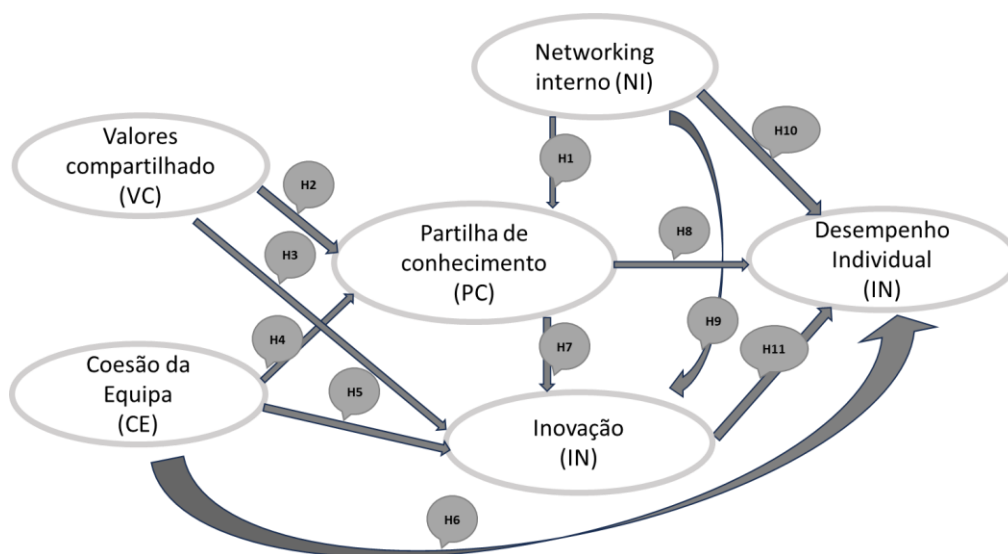
organizações utilizam para alcançar vantagem competitiva e aumentar o desempenho.

Neste seguimento formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

H11: A inovação tem um efeito positivo no desempenho individual

Esquemáticamente, a revisão de literatura que aqui se apresentou constitui o suporte para o modelo concetual abaixo apresentado (figura1):

FIGURA 2 - MODELO ESTRUTURAL



Fonte: Elaboração própria

2.6. Síntese conclusiva da RL

Face ao exposto, tendo em consideração o “estado de arte” das variáveis que serão objeto de estudo empírico, constatou-se que o sucesso das equipas de investigação é um desafio que envolve todos os membros da equipa. Estes têm de estar recetivos à partilha de conhecimento, serem unidos, partilhando ideias e valores. Uma equipa onde a relação entre os membros é positiva resulta numa potencialização do conhecimento e consequentemente num desempenho e numa inovação maximizadas.

Neste contexto, acredita-se que a partilha de conhecimento é diretamente influenciada pelo networking interno, os valores compartilhados e a coesão da equipa. Como consequência disto antevê-se que uma partilha de conhecimento efetiva e eficaz conduz a um aumento da inovação e do desempenho individual dos membros das equipas e grupos de investigação.

3. Metodologia

Este capítulo destina-se à apresentação e descrição de todo o processo de pesquisa do trabalho empírico realizado. Tendo em consideração o objetivo que se pretende alcançar nesta investigação, ou seja, avaliar de que forma o contexto interno dos grupos de investigação das IES influencia a partilha de conhecimento, e de que forma a partilha de conhecimento e a coesão das equipas influenciam a inovação e o desempenho, desenvolveu-se um estudo quantitativo, transversal, de natureza conclusiva e causal.

Desta forma começa-se por expor o objeto de estudo, explica-se a metodologia de recolha de dados, define-se e caracteriza-se a amostra e, por fim, identificam-se as escalas de medida usadas para medir as variáveis desta investigação.

3.1. Caracterização do objeto de estudo

O método utilizado neste trabalho é o método dedutivo. No método dedutivo, a racionalização ou a combinação de ideias em sentido interpretativo, têm mais valor que a experimentação caso a caso, ou seja, utiliza-se a dedução, raciocínio que caminha do geral para o particular (Kauark et al., 2010).

O método dedutivo, é um método que possibilita a aquisição do conhecimento através da elaboração lógica de hipóteses de investigação procurando a sua confirmação ou negação. A aplicação do método dedutivo pressupõe registar, observar e analisar acontecimentos ou sistemas técnicos, sem

que exista intromissão na obtenção aleatória dos dados. Neste processo devem ser apenas analisados os resultados, encontrando como se estrutura e funciona a amostra (Malhotra, 2010).

Este estudo classifica-se como sendo de abordagem metodológica confirmatória. Neste tipo de abordagem são esclarecidas diferentes alternativas ou hipóteses que o estudo pode seguir. Assim o teste às hipóteses de investigação neste estudo é realizada a partir de uma obtenção de dados que de seguida serão tratados e analisados com a finalidade de verificar, se as teorias defendidas são suportadas por dados concretos (Jaeger & Halliday, 1998).

Com base no pensamento deste estudo, o tipo de pesquisa realizada, foi a conclusivo-causal de natureza transversal e, de acordo com Malhotra (2010), esta pesquisa proporciona esclarecimentos de forma a perceber o problema em estudo, indicando as informações alcançadas para a realização de uma pesquisa conclusiva e transversal, dado a recolha de dados ser efetuada num só momento. Por último, classificamos a pesquisa como quantitativa pois a informação recolhida pode ser medida e quantificada para ser submetida a métodos e técnicas de análise (Kauark et al., 2010).

3.2. Definição da amostra

De acordo com Malhotra (2010) a definição de uma amostra de investigação, enquadra 5 fases distintas: (1) Definição da população-alvo; (2) Determinação da base de amostragem; (3) Seleção da técnica de amostragem; (4) Determinação do tamanho da amostra e (5) Execução do processo de amostragem.

Os elementos da amostra (população alvo) são os funcionários docentes de IES, pertencentes a grupos de investigação, quer estejam em situação de contrato a prazo ou em situação de efetividade contratual, que desempenham funções em IES portuguesas universitárias ou politécnicas das mais variadas áreas de estudo.

3.3. Metodologia de recolha de dados

A recolha de dados primários foi realizada com recurso a um questionário, construído a partir da revisão de literatura e, sempre que possível, com base em escalas já testadas e validadas por vários autores, em contextos de estudos distintos.

Foi realizado um pré-teste com 10 docentes, para tentar perceber se os tipos de perguntas se enquadravam no objeto de estudo, e também com o objetivo de perceber se existiam problemas de interpretação ou bloqueios de resposta. Não se registaram problemas de maior dando-se por

concluído o questionário e procedeu-se à sua disseminação acompanhado com uma informação sobre o objetivo de estudo e um apelo à participação.

A recolha de dados foi então conduzida através de um questionário online (anexo 1) desenvolvido e alojado na plataforma Google Forms. Os docentes receberam um email com a apresentação e o objetivo do inquérito e com o respetivo link de acesso. Obteve-se um total de 179 respostas válidas.

O questionário encontra-se dividido em 3 partes, divididas em 9 secções e é constituído por 38 questões, acrescentando a este número 10 questões relativas a dados sociodemográficos.

A primeira parte (secção 1 e 2) enquadra o âmbito do questionário e o seu objetivo e o RGPD, na segunda parte (secção 3 a 8) destina-se a recolher dados para medição das variáveis latentes do estudo, sendo que a última parte (secção 9) é constituída com perguntas para fornecer informação sociodemográfica dos inquiridos de maneira a traçar o seu perfil.

Para a medição das variáveis latentes usou-se uma escala de Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente), escala usada nas secções 3 a 8.

3.3.1 Operacionalização das variáveis

Na tabela 1 são apresentados os itens utilizados para medir cada uma das variáveis latentes, bem como a fonte original da escala.

TABELA 1 - MEDIDAS UTILIZADAS NAS VARIÁVEIS DO ESTUDO.

Variáveis	Questão	Itens
Fonte: adaptado de Bock et al. (2005); Cabeza-Pullés et al. (2020)		
Partilha de conhecimento (PC)	PC1	Partilho os meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com outros colegas de departamento/área disciplinar.
	PC2	Partilho os meus materiais de apoio pedagógico com os meus colegas de departamento/área disciplinar.
	PC3	Partilho as metodologias de ensino e aprendizagem com os meus colegas de departamento/área disciplinar.
	PC4	Partilho as minhas comunicações/publicações científicas com os meus colegas de departamento/área disciplinar.
	PC5	Costumo compartilhar a minha experiência ou conhecimento de trabalho com os meus colegas de departamento/área disciplinar.
	PC6	Partilho conhecimento quando solicitado por colegas de departamento/área disciplinar.

	PC7	Costumo compartilhar experiências baseadas na minha formação de forma eficaz com colegas de departamento/área disciplinar.
	PC8	Se eu tiver algum conhecimento especial sobre como realizar a tarefa organizacional, é provável que fale sobre isso aos meus colegas de departamento/área disciplinar.
	PC9	Forneço gratuitamente, aos meus colegas de departamento/área disciplinar, conhecimentos difíceis de encontrar ou habilidades especializadas.
Fonte: Adaptado de Jansen et al (2006); Cabeza-Pullés et al. (2020)		
Inovação (IN)	IN1	O meu departamento/área disciplinar é inovador na investigação científica que desenvolve.
	IN2	O meu departamento/área disciplinar é inovador na oferta formativa.
	IN3	O meu departamento/área disciplinar é inovador nas metodologias de ensino aprendizagem.
	IN4	O meu departamento/área disciplinar aceita novos desafios (formação avançada, projetos de investigação, prestações de serviços, etc.) que vão além dos existentes.
	IN5	O meu departamento/área disciplinar é rápido no desenvolvimento de novas linhas de inovação.
	IN6	O meu departamento/área disciplinar é rápido a acompanhar as tendências no ensino superior.
	IN7	No meu departamento/área disciplinar refinamos e atualizamos frequentemente materiais pedagógicos e trabalhos de investigação.
	IN8	No meu departamento/área disciplinar introduzimos melhorias nas tecnologias e métodos utilizados em processos de ensino e de investigação.
	IN9	No meu departamento/área disciplinar melhoramos a eficiência das metodologias, técnicas e tecnologia usadas nos nossos processos de investigação e de ensino.
	IN10	O meu departamento/área disciplinar verifica constantemente o ambiente externo em busca de inputs como tecnologia, informação, ideias, conhecimento, etc.
Fonte: adaptado de Chiu et al. (2006); Cabeza-Pullés et al. (2020)		
Networking Interno (NI)	NI1	Mantenho um relacionamento social próximo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.
	NI2	Eu passo muito tempo interagindo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.
	NI3	Conheço alguns membros do meu departamento/área disciplinar a nível pessoal.
	NI4	Comunico frequentemente com alguns dos membros do meu departamento/área disciplinar.

Fonte: Staples et al. (1999); Rego e Cunha (2008)		
Desempenho Individual (DI)	DI1	No meu departamento/área disciplinar sou um elemento eficaz.
	DI2	No meu departamento/área disciplinar os meus colegas vêem-me como um professor bastante produtivo.
	DI3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.
	DI4	A minha instituição reconhece a qualidade do meu trabalho.
	DI5	Os estudantes estão satisfeitos com o meu desempenho.
	DI6	Por norma, cumpro os objetivos.
	DI7	A minha avaliação de desempenho é excelente.
Fonte: adaptada de Wendt, Euwema, & Van Emmerik (2009)		
Coesão da Equipa (CE)	CE1	No meu departamento/área disciplinar as pessoas são amigas.
	CE2	No meu departamento/área disciplinar as pessoas confiam umas nas outras.
	CE3	No meu departamento/área disciplinar as pessoas tratam-se com respeito.
	CE4	A equipa do departamento/área disciplinar onde trabalho é unida.
Fonte: Yang & Farn (2009)		
Valor compartilhado (VC)	VC1	Sinto que meus valores pessoais se encaixam bem com os dos meus colegas de departamento/área disciplinar.
	VC2	Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito à distribuição do trabalho dentro do nosso grupo.
	VC3	Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito ao propósito do nosso grupo.
	VC4	Em geral, os meus valores e os valores defendidos por os meus colegas de departamento/área disciplinar são muito semelhantes.

Fonte: Elaboração própria

Além das questões mencionadas acima, foram também incluídas no questionário outras questões, com a finalidade de efetuar uma caracterização sociodemográfica e um enquadramento da área de investigação de cada indivíduo da amostra. Neste sentido, na última parte do questionário procura-se caracterizar os inquiridos quanto a:

- Género;
- Idade;
- Formação;
- Departamento / Área disciplinar;
- Número de docentes do departamento;

- Antiguidade;
- Professor de carreira;
- Professor em exclusividade;
- Faz parte de um centro de investigação;
- Professor em Politécnico, em Universidade ou ambos;

3.4. Caracterização da amostra

Dos 179 respondentes 76 indivíduos são do sexo masculino (42.5%) e 103 indivíduos (57.5%) do sexo feminino. Na maioria das respostas, as idades dos inquiridos situavam-se entre os 41 e os 51 anos (48.6%) sendo que 35.2% tinham idade superior a 51 anos. Os inquiridos tinham habilitações académicas, na sua maioria, doutoramento e/ou pós-doutoramento (70.4%), como mostra a tabela 2.

Quanto à área em que cada inquirido trabalha deve-se destacar que 34.5% dos inquiridos pertence à área de Negócios e Gestão, sendo que 28.5% pertence a um departamento constituído por 11 a 25 pessoas. Neste inquérito verificou-se que na área de investigação, 38% dos inquiridos têm entre 11 e 20 anos de carreira, sendo que 65.9% são professores em regime exclusivo. 72.6% dos inquiridos fazem parte de um centro de investigação, e dos inquiridos 84.9% lecionam em politécnicos.

TABELA 2 - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

Características sociodemográficas	Frequência	Percentagem
Género		
Masculino	76	42.5%
Feminino	103	57.5%
Idade		
< 30 anos	1	0.6%
De 31 a 40 anos	28	15.6%
De 41 a 50 anos	87	48.6%
+ de 51 anos	63	35.2%
Habilitações Académicas		
Licenciatura	20	11.2%
Mestrado	33	18.4%
Doutoramento e/ou pós-doutoramento	126	70.4%
Departamento/Área disciplinar		
Ciências sociais	40	22.3%
Negócios e Gestão	62	34.6%
Humanidades	8	4.5%
Ciências Experimentais	5	2.8%

Tecnologia e Engenharia	21	11.7%
Ciências da Saúde	23	12.8%
Outra	20	11.2%
Número de docentes do departamento		
< 10 docentes	28	15.6%
De 11 a 25	51	28.5%
De 26 a 40	34	19%
De 41 a 60	35	19.6%
+61	31	17.3%
Antiguidade		
< 3 anos	19	10.6%
De 4 a 10 anos	41	22.9%
De 11 a 20 anos	68	38%
+ 21 anos	51	28.5%
Professor de Carreira?		
Sim	121	67.6%
Não	58	32.4%
Professor em exclusividade		
Sim	118	65.9%
Não	61	34.1%
Faz parte de um centro de investigação?		
Sim	130	72.6%
Não	49	27.4%
Professor em:		
Politécnico	152	84.9%
Universidade	21	11.7%
Ambos	6	3.4%

Fonte: Elaboração própria

3.5. Processamento da informação e técnicas estatísticas

Os resultados obtidos através do questionário online foram tratados com recurso ao software de análise estatística SPSS. Inicialmente foi criada a base de dados e realizada uma análise de frequência para caracterizar a amostra, já apresentada, uma análise descritiva das variáveis latentes, a seguir apresentada, e por fim uma pré-análise aos dados para verificar se são viáveis para continuar o estudo empírico. Para o efeito, foi realizada uma análise fatorial exploratória para realizar o teste do fator único e verificar se os dados não apresentam nenhum tipo de erro de medição, e dessa forma se os dados sofrem da presença de Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003).

Os resultados desta análise não indicaram a presença de um fator único que explique a maioria da variância, sendo que o fator com maior peso explica apenas 37,697% da variância total explicada. Foram também realizados o teste da esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Ambos os testes validaram uma boa adequabilidade da análise fatorial (nível de significância estatística do teste da esfericidade de Bartlett=0,000<p-value=0,005; KMO=0,919).

Por último, com a utilização do software Smart PLS 3, será realizado o estudo da fiabilidade e da validade do modelo de medidas e a estimação do modelo estrutural para testar as hipóteses de investigação. Os resultados são apresentados ao longo do próximo capítulo.

3.6. Análise preliminar dos dados

Após a caracterização da amostra, apresenta-se uma análise descritiva aos indicadores das medidas das variáveis. Desta forma é tida em consideração a média e o desvio padrão das respostas obtidas, tendo em consideração a utilização de uma escala de 5 pontos (Tabela2).

TABELA 2 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

	Questão	Itens	Média	Desvio Padrão
Partilha de conhecimento (PC)	PC1	Partilho os meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com outros colegas de departamento/área disciplinar.	4,05	1,061
	PC2	Partilho os meus materiais de apoio pedagógico com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	4,35	0,908
	PC3	Partilho as metodologias de ensino e aprendizagem com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	4,46	0,736
	PC4	Partilho as minhas comunicações/publicações científicas com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	4,14	0,970
	PC5	Costumo partilhar a minha experiência ou conhecimento de trabalho com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	4,25	0,865
	PC6	Partilho conhecimento quando solicitado por colegas de departamento/área disciplinar.	-	-
	PC7	Costumo partilhar experiências baseadas na minha formação de forma eficaz com colegas de departamento/área disciplinar.	4,16	0,881
	PC8	Se eu tiver algum conhecimento especial sobre como realizar a tarefa organizacional, é provável que fale sobre isso aos meus colegas de departamento/área disciplinar.	4,43	0,734
	PC9	Forneço gratuitamente, aos meus colegas de departamento/área disciplinar, conhecimentos difíceis de encontrar ou habilidades especializadas.	4,30	0,911

Inovação (IN)	IN1	O meu departamento/área disciplinar é inovador na investigação científica que desenvolve.	3,42	1,032
	IN2	O meu departamento/área disciplinar é inovador na oferta formativa.	3,51	0,985
	IN3	O meu departamento/área disciplinar é inovador nas metodologias de ensino aprendizagem.	3,47	0,944
	IN4	O meu departamento/área disciplinar aceita novos desafios (formação avançada, projetos de investigação, prestações de serviços, etc.) que vão além dos existentes.	3,83	1,004
	IN5	O meu departamento/área disciplinar é rápido no desenvolvimento de novos estudos de pesquisa.	3,19	1,053
	IN6	O meu departamento/área disciplinar é rápido a acompanhar as tendências no ensino superior.	3,53	1,077
	IN7	No meu departamento/área disciplinar refinamos e atualizamos frequentemente materiais pedagógicos e trabalhos de investigação.	3,64	0,986
	IN8	No meu departamento/área disciplinar introduzimos melhorias nas tecnologias e métodos utilizados em processos de ensino e de investigação.	3,71	0,978
	IN9	No meu departamento/área disciplinar melhoramos a eficiência das metodologias, técnicas e tecnologia usadas nos nossos processos de investigação e de ensino.	3,59	0,928
	IN10	O meu departamento/área disciplinar verifica constantemente o ambiente externo em busca de inputs como tecnologia, informação, ideias, conhecimento, etc.	3,46	1,012
Networking Interno (NI)	NI1	Mantenho um relacionamento social próximo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.	4,13	0,988
	NI2	Eu passo muito tempo interagindo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.	3,51	1,123
	NI3	Conheço alguns membros do meu departamento/área disciplinar a nível pessoal.	3,84	1,194
	NI4	Eu me comunico frequentemente com alguns dos membros do meu departamento/área disciplinar.	4,08	0,933
Desempenho Individual (DI)	DI1	No meu departamento/área disciplinar sou um elemento eficaz.	4,08	0,756
	DI2	No meu departamento/área disciplinar os meus colegas vêm-me como um professor(a) bastante produtivo.	3,93	0,780

	DI3	Estou satisfeito(a) com a qualidade do meu trabalho.	4,12	0,731
	DI4	A minha instituição reconhece a qualidade do meu trabalho.	-	-
	DI5	Os estudantes estão satisfeitos com o meu desempenho.	4,29	0,639
	DI6	Por norma, cumpro os objetivos.	-	-
	DI7	A minha avaliação de desempenho é excelente.	-	-
Coesão de Equipa (CE)	CE1	No meu departamento/área disciplinar as pessoas são amigas.	3,52	1,002
	CE2	No meu departamento/área disciplinar as pessoas confiam umas nas outras.	-	-
	CE3	As pessoas do meu departamento/área disciplinar tratam-se com respeito.	4,09	1,020
	CE4	A equipa do meu departamento/área disciplinar onde trabalho é unida.	3,46	1,148
Valor compartilhado (VC)	VC1	Sinto que meus valores pessoais se encaixam bem com os dos meus colegas de departamento/área disciplinar.	3,62	1,033
	VC2	Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito à distribuição do trabalho dentro do nosso grupo.	3,53	1,029
	VC3	Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito ao propósito do nosso grupo.	3,60	0,979
	VC4	Em geral, os meus valores e os valores defendidos por os meus colegas de departamento/área disciplinar são muito semelhantes.	3,48	1,007

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 5 pontos de concordância/discordância e o ponto intermédio/neutro da escala é igual a três, considerando-se uma avaliação favorável quando se atingem valores iguais ou superiores a 3,5. Assim, observam-se médias que evidenciam uma posição neutra e de concordância, sendo que os desvios padrões variam aproximadamente +/-1 ponto.

Da tabela 2 foram eliminados os valores referentes aos itens CE2 e VC3 devido a valores VIF superiores a 5 (ver tabela 4) e os itens DI4, DI6, DI7 e PC6 devido a loadings inferiores a 0.7 (ver tabela 4).

Da tabela 2, observam-se os seguintes valores médios dos itens que compõem cada variável: Partilha de Conhecimento M= 4,31; Inovação M= 3,53; Networking Interno M= 3,89; Desempenho Individual

M= 4,15; Coesão da Equipa M= 3,62; Valor Compartilhado M= 3,56. Em maior detalhe verifica-se as médias mais elevadas estão representadas nos itens desempenho individual e partilha de conhecimento.

A média mais elevada encontra-se no item PC3 “Partilho as metodologias de ensino e aprendizagem com os meus colegas de departamento/área disciplinar.”, e a mais baixa no item IN5 “O meu departamento/área disciplinar é rápido no desenvolvimento de novos estudos de pesquisa”.

Após esta análise verifica-se que existe partilha de conhecimento entre os membros das equipas e os elementos constituintes dos grupos de trabalho, valorizam o seu desempenho e o desempenho do colega.

Em relação à “inovação”, esta tem uma avaliação favorável por parte dos inquiridos, no entanto próximo do valor 3.5, isto pode dever-se ao facto dos membros das equipas de investigação considerarem que o departamento não é rápido no desenvolvimento de novos estudos de pesquisa (médias de 3.19).

O “Networking Interno” mostra que existe uma proximidade entre os membros das equipas de investigação, ou seja, existe relacionamento social próximo e não só relativo a trabalho, mas também a nível pessoal.

O “desempenho individual” mostra que os inquiridos estão bastante satisfeitos com o seu desempenho acreditando, por isso, na qualidade do seu trabalho. Verifica-se que as médias mais altas estão quando é avaliada o desempenho e os objetivos, 4.42 e 4.62 respetivamente.

Quanto á “Coesão da Equipa” verifica-se que o relacionamento interpessoal é positivo e existe respeito entre colegas de profissão contribuindo-se assim de maneira positiva uma vez que torna os seus elementos mais eficientes e capacitados na execução das tarefas.

Quanto aos “Valores Compartilhados” são conhecimentos comuns entre os membros dos grupos de investigação, o que os deixa mais resilientes à mudança pelo seu conhecimento prévio, estando assim todos em sintonia e engajados num objetivo comum.

Abaixo é apresentada a tabela 3 com o resumo da metodologia utilizada no estudo.

TABELA 3 - SÍNTESE DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Tipo de estudo	Estudo quantitativo, transversal, conclusivo e causal.
Instrumento de recolha de dados	Questionário online com questões maioritariamente fechadas.
Operacionalização das variáveis	Escalas de Likert de 5 pontos adaptadas da literatura
Amostra	Docentes Ensino superior; Dimensão da amostra: 179 inquiridos
Análise e tratamento de dados	<i>Software</i> de análise estatística SPSS 25 e Smart PLS 3

Fonte: Elaboração própria

4. Resultados

Este capítulo é estruturado em 3 secções: na primeira apresentam-se os resultados da análise de consistência e validade do modelo de medidas, em seguida apresentam-se os resultados da estimação do modelo estrutural, onde se utilizou o software SmartPLS 4.0 e por último são discutidos os resultados de acordo com o conhecimento teórico que serviu de base a esta investigação.

4.1 Resultados da análise do modelo de medidas

O modelo de medidas presente neste estudo é composto por 6 variáveis latentes. Variáveis latentes são entendidas como construtos teóricos não observáveis, mas podem ser medidos com recurso a duas ou mais variáveis observáveis e que representam um conjunto de variáveis, com correlações relativamente fortes entre elas e o total da escala, medindo o mesmo fator comum (Bryman et al., 1992).

Apesar do SmartPLS estimar os parâmetros dos modelos de medição e estrutural em conjunto, os resultados devem ser analisados em três fases (Hair et al., 2011).

Numa primeira fase, é elaborado o estudo da consistência e validade do modelo de medidas, realizada uma análise à multicolineariedade dos diversos itens e descritos os resultados obtidos. Numa segunda fase, é estimado o modelo de equações estruturais. E por último, são interpretados e discutidos os resultados obtidos, elaborando uma discussão crítica acerca dos fatores que influenciam o sucesso do projeto.

4.1.1 Análise de fiabilidade individual

A fiabilidade individual dos indicadores pode ser analisada através do exame das contribuições (loadings) ou correlações simples, de cada um desses indicadores com o conceito a que estão associados.

De uma forma geral é consensual a aceitação dos indicadores que apresentam uma contribuição superior a 0,7, o que significa que mais de 50% da variância do indicador é partilhada com o conceito (Chin, 1998). Assim, neste estudo foram retirados os itens:

DI4 - A minha instituição reconhece a qualidade do meu trabalho.

DI6 - Por norma, cumpro os objetivos.

DI7 - A minha avaliação de desempenho é excelente.

PC6 - Partilho conhecimento quando solicitado por colegas de departamento/área disciplinar.

TABELA 4 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE FIABILIDADE INDIVIDUAL E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.

Construto	Questão	Loading	VIF
Partilha de Conhecimento	PC1	0,722	1,640
	PC2	0,740	1,987
	PC3	0,709	1,799
	PC4	0,704	1,683
	PC5	0,784	2,589
	PC7	0,735	2,281
	PC8	0,750	1,745
	PC9	0,780	2,009
	Inovação	IN1	0,768
IN2		0,812	3,058

	IN3	O meu departamento/área disciplinar é inovador nas metodologias de ensino aprendizagem.	0,842	3,177	
	IN4	O meu departamento/área disciplinar aceita novos desafios (formação avançada, projetos de investigação, prestações de serviços, etc.) que vão além dos existentes.	0,800	2,579	
	IN5	O meu departamento/área disciplinar é rápido no desenvolvimento de novas linhas de inovação.	0,840	3,433	
	IN6	O meu departamento/área disciplinar é rápido a acompanhar as tendências no ensino superior.	0,809	2,826	
	IN7	No meu departamento/área disciplinar refinamos e atualizamos frequentemente materiais pedagógicos e trabalhos de investigação.	0,860	3,751	
	IN8	No meu departamento/área disciplinar introduzimos melhorias nas tecnologias e métodos utilizados em processos de ensino e de investigação.	0,848	4,267	
	IN9	No meu departamento/área disciplinar melhoramos a eficiência das metodologias, técnicas e tecnologia usadas nos nossos processos de investigação e de ensino.	0,881	4,898	
	IN10	O meu departamento/área disciplinar verifica constantemente o ambiente externo em busca de inputs como tecnologia, informação, ideias, conhecimento, etc.	0,810	2,648	
	Desempenho Individual	DI1	No meu departamento/área disciplinar sou um elemento eficaz.	0,854	1,893
		DI2	No meu departamento/área disciplinar os meus colegas vêem-me como um professor(a) bastante produtivo.	0,860	2,013
DI3		Estou satisfeito(a) com a qualidade do meu trabalho.	0,753	1,566	
DI5		Os estudantes estão satisfeitos com o meu desempenho.	0,701	1,453	
Networking Interno	NI1	Mantenho um relacionamento social próximo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.	0,862	2,241	
	NI2	Passo muito tempo interagindo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.	0,893	2,701	
	NI3	Conheço alguns membros do meu departamento/área disciplinar a nível pessoal.	0,851	2,350	
	NI4	Comunico frequentemente com alguns dos membros do meu departamento/área disciplinar.	0,883	2,786	
Coesão da Equipa	CE1	No meu departamento/área disciplinar as pessoas são amigas.	0,924	3,240	
	CE3	As pessoas do meu departamento/área disciplinar tratam-se com respeito.	0,900	2,628	
	CE4	A equipa do departamento/área disciplinar onde trabalho é unida.	0,933	3,360	
Valores Compartilhados	VC1	Sinto que meus valores pessoais se encaixam bem com os dos meus colegas de departamento/área disciplinar.	0,929	3,220	
	VC2	Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito à distribuição do trabalho dentro do nosso grupo.	0,929	3,518	
	VC4	Em geral, os meus valores e os valores defendidos por os meus colegas de departamento/área disciplinar são muito semelhantes.	0,930	3,502	

Fonte: Elaboração própria

Assim, realizou-se a análise ao coeficiente VIF (Variance Inflation Factor) para verificar a existência de multicolineariedade entre os itens, de modo a obter estimativas que não fossem enviesadas. Verificou-se que 2 itens apresentavam valores VIF superiores a 5, pelo que foram abandonados. Os restantes itens não apresentaram problemas de multicolineariedade (Maroco, 2014; Pestana & Gageiro, 2008).

Foram eliminados os seguintes itens:

CE2 – No meu departamento/área disciplinar as pessoas confiam umas nas outras.

VC3 - Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito ao propósito do nosso grupo.

4.1.2 Análise da Consistência Interna

Verificada a fiabilidade individual dos indicadores e feita uma análise de médias do modelo de medidas, procedeu-se à análise da Consistência Interna (Fiabilidade Composta e alfa de Cronbach), conforme tabela 5, localizada abaixo.

Começou-se pelo alpha de Cronbach, o qual permite determinar até que ponto cada item da escala mede um dado conceito (variável latente) da mesma forma que os outros (Fortin et al., 2009). O valor de alpha de Cronbach varia entre 0 e 1, considerando-se satisfatório o valor acima de 0,7 (Hair et al., 2019; Hill & Hill, 2002). Na tabela 5, pode-se verificar que os valores variam entre o “bom” (> 0,8) e o “muito bom” (> 0,90).

Prosseguiu-se a análise da consistência interna, de forma a assegurar a unidimensionalidade de cada variável. O índice da fiabilidade composta varia entre 0 e 1. Para avaliar a fiabilidade do conceito, seguimos a indicação de Nunnally & Bernstein (1978) e de Aaker & Bagozzi (1979), que refere um nível de 0,7 para uma fiabilidade “modesta” em etapas prematuras da investigação e 0,8 para investigações básicas. Como é possível verificar na tabela 5, todos os conceitos apresentam valores de fiabilidade composta superiores ao valor de referência (0,8), o que permite afirmar que os indicadores pertencentes a um determinado conceito, aparentemente, medem de facto esse conceito. Em vez da fiabilidade composta pode-se avaliar a consistência interna através do coeficiente de confiabilidade PLS rho_A, também este tem valores superiores a 0,8.

Após termos chegado à conclusão de que, em geral, os conceitos são fiáveis é necessário proceder à avaliação da validade do modelo de medidas, através da qual se procura avaliar o grau de

diferenciação dos diversos conceitos do modelo. O Estudo da validade é feito através da análise da validade convergente e divergente. Para (Barclay et al., 1995), a validade convergente implica que cada conceito partilhe mais variância com as suas medidas do que com os outros conceitos do modelo.

Fornell, C., & Larcker (1981) sugerem a utilização da Variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE) para a avaliação da validade convergente. Esta, como o próprio nome indica, é uma medida da variância partilhada entre o conceito e os seus indicadores. Reflete a quantidade de variância nos indicadores explicada pelo conceito (variável latente). Valores elevados desta medida surgem quando os conceitos são verdadeiramente representativos do conceito latente. A variância média extraída (VME) dos conceitos deve ter um valor de pelo menos 0,5 em cada conceito (Hair et al., 2011). Significa que os conjuntos de variáveis quantificadas são muito representativos das respetivas variáveis latentes a que estão associados no modelo. Ao analisarmos a tabela 5, concluímos que para todos os conceitos existe validade convergente, já que todos os valores são superiores ou iguais a 0,5.

TABELA 5 - RESULTADOS DA CONSISTÊNCIA INTERNA E VALIDADE CONVERGENTE

Construtos	Alfa de Cronbach	rho_A	FC	VME
Coesão da Equipa	0,908	0,911	0,942	0,845
Desempenho Individual	0,807	0,841	0,872	0,632
Inovação	0,949	0,952	0,956	0,685
Networking Interno	0,896	0,901	0,927	0,761
Transferência de conhecimento	0,883	0,886	0,907	0,550
Valor Compartilhados	0,921	0,923	0,950	0,864

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no PLS

4.1.3 – Análise da validade discriminante

Após verificar os valores da validade convergente é necessário confirmar a validade discriminante, uma vez que a validade convergente e a validade discriminante se complementam. A validade discriminante compara de que modo os itens/indicadores utilizados para mensurar um conceito se distinguem dos itens utilizados para mensurar outros conceitos no mesmo modelo. Assim, para avaliar a validade discriminante utilizamos o procedimento utilizado por Fornell, C., & Larcker, (1981), onde a matriz de correlações evidencia as correlações entre os diversos conceitos e inclui na diagonal principal as raízes quadradas de AVE de cada um dos conceitos sendo que para existir validade discriminante os elementos da diagonal obrigatoriamente deverão ser superiores aos elementos fora da diagonal nas linhas e colunas correspondentes (Fornell, C., & Larcker, 1981; Shook et al., 2004).

Assim, segundo os critérios de avaliação sugeridos por Fornell, C., & Larcker, (1981), os resultados da validade discriminante apresentados na tabela 6 demonstram que este critério foi cumprido para todas os conceitos. Sendo assim, podemos afirmar que há validade discriminante nos 6 conceitos analisados.

TABELA 6 - VALIDADE DISCRIMINANTE

<i>Construtos</i>		1	2	3	4	5	6
		Coesão da Equipa	Desempenho Individual	Inovação	Networking Interno	Partilha de Conhecimento	Valores Compartilhados
1	Coesão da Equipa	0,919					
2	Desempenho Individual	0,377	0,795				
3	Inovação	0,541	0,419	0,828			
4	Networking Interno	0,508	0,479	0,348	0,872		
5	Partilha de Conhecimento	0,456	0,394	0,428	0,375	0,742	
6	Valores Compartilhados	0,793	0,312	0,597	0,422	0,508	0,930

Fonte: Elaboração própria com base no resultados obtidos no PLS

Em termos gerais, os itens que medem os 6 conceitos (tabela 6) apresentam níveis aceitáveis de fiabilidade compósita ($0,7 \leq FC \leq 1$) Aaker & Bagozzi (1979), de variância média extraída ($0,5 \leq VME \leq 1$) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2011) e de uma boa e muito boa fiabilidade interna (Cronbach, 1951).

Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, ressaltando que estão efetivamente a medir o mesmo conceito e a explicar os seus respetivos conceitos latentes (Hair et al., 2011). Assim, apresentam-se a seguir os resultados do modelo estrutural.

4.2 Resultados da análise do modelo estrutural

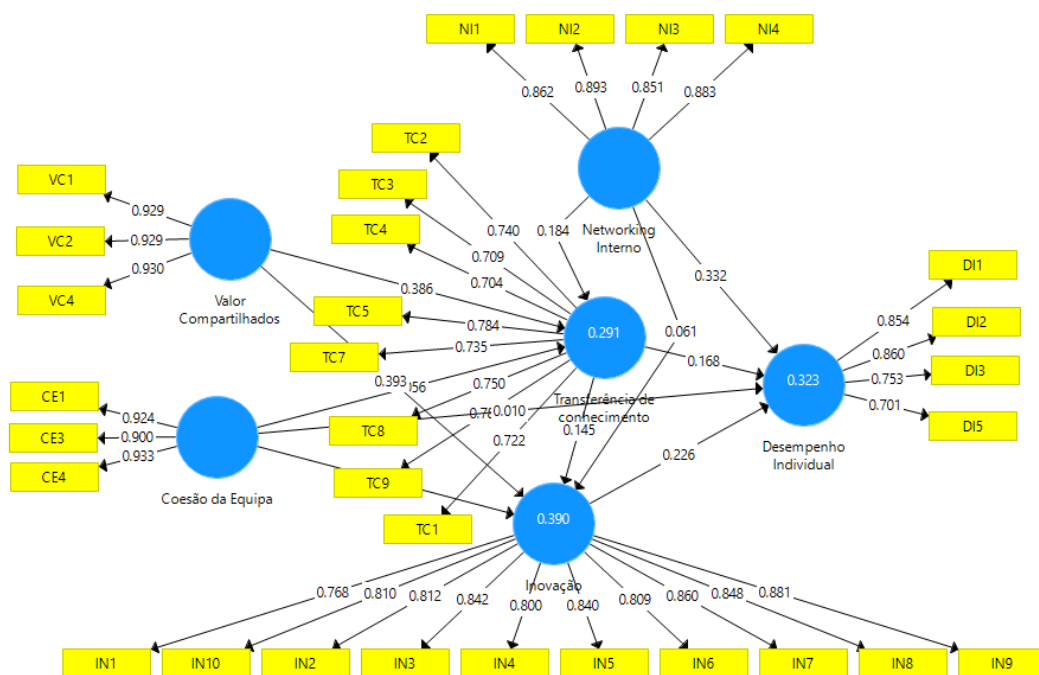
Para estimação do modelo de equações estruturais, foi utilizado o Partial Least Squares (PLS). Este software foi escolhido por possibilitar desenvolver pathmodels complexos sem problemas de estimação e ainda assinalar relações entre as variáveis latentes apuradas através de vários itens. Além disso pode-se usar em amostras de pequena dimensão, como é o caso.

Com a análise do modelo estrutural, o objetivo é observar os valores dos diversos coeficientes para assim assinalar a dimensão e direção das relações entre as diversas variáveis, buscando a confirmação ou rejeição das hipóteses referidas neste estudo.

De acordo com (Chin, 1998), a relação entre os conceitos que demonstrem coeficientes estruturais com valor superior a 0,2 podem ser considerados fortes. Quanto aos valores de R^2 , devem ser superiores a 0,1, de modo a não refletir escassez de informação (Falk & Miller, 1992).

Assim, na figura 3, a seguir, são apresentados os coeficientes entre as variáveis do modelo e os valores de R^2 das três variáveis dependentes, partilha de conhecimento ($R^2 = 0,291$), desempenho individual ($R^2 = 0,323$), inovação ($R^2 = 0,390$). Todas fazem com que a condição de R^2 seja cumprida, ou seja, superior a 0,1.

FIGURA 3 - MODELO ESTRUTURAL COM OS COEFICIENTES ESTRUTURAIS E OS VALORES DE R^2



Fonte: Output fornecido pelo Smart PLS 3.2.7

A última etapa passa por obter a significância das relações estatísticas de cada coeficiente, o que nos leva a ter em atenção os valores t-student obtidos pela aplicação da técnica de reamostragem bootstrapping com 5000 amostras. Os valores t-student dos coeficientes de caminho estandardizados ($Std \beta$) associados ao R^2 indicam a probabilidade estatística de confirmação ou rejeição das hipóteses (J. Hair et al., 2010). Os valores t-student devem apresentar valores iguais ou superiores a 1,96, uma vez que no presente estudo se emprega um nível de fiabilidade mínimo de 95%, o que corresponde a um nível de significância de $p < 0,05$.

TABELA 7 - RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL

<i>Relações</i>	Coefficientes Estruturais (β)	Estatística t-Value	Valor P	Validação
<i>H1: Networking Interno -> Partilha de conhecimento</i>	0,091	2,014	0,044	Validada
<i>H2: Valores Compartilhados -> Partilha de conhecimento</i>	0,126	3,054	0,002	Validada
<i>H3: Valores Compartilhados -> Inovação</i>	0,111	3,529	0,000	Validada
<i>H4: Coesão da Equipa -> Partilha de conhecimento</i>	0,154	0,366	0,715	Não Validada
<i>H5: Coesão da Equipa -> Inovação</i>	0,115	1,150	0,250	Não Validada
<i>H6: Coesão da Equipa -> Desempenho Individual</i>	0,105	0,093	0,926	Não Validada
<i>H7: Partilha de conhecimento -> Inovação</i>	0,067	2,173	0,030	Validada
<i>H8: Partilha de conhecimento -> Desempenho Individual</i>	0,079	2,129	0,033	Validada
<i>H9: Networking Interno -> Inovação</i>	0,057	1,062	0,288	Não Validada
<i>H10: Networking Interno -> Desempenho Individual</i>	0,078	4,248	0,000	Validada
<i>H11: Inovação -> Desempenho Individual</i>	0,097	2,326	0,020	Validada

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no PLS

Da análise da tabela 7, verificamos que do resultado ao teste das 11 hipóteses a que a pesquisa se propõe são corroboradas as hipóteses H1, H2, H3 e H7, H8, H10, H11 pois apresentam valores de t-student iguais ou superiores a 1,96 o que indica que são estatisticamente relevantes, sendo que as restantes hipóteses testadas não foram corroboradas pela presente pesquisa. Assim, as variáveis dependentes obtiveram os valores de R2 que se apresentam no tabela 8.

TABELA 8 - VALORES DE R²

<i>Variáveis dependentes</i>	<i>R²</i>
Partilha de Conhecimento	0.291
Desempenho Individual	0.323
Inovação	0.390

Fonte: Output fornecido pelo Smart PLS 3.2.7

Apresentam-se e analisam-se de seguida os resultados que constam na tabela 7

A **hipótese H1** prevê que o networking interna tenha uma influência positiva na partilha de conhecimento, situação corroborada pelos resultados da estimação do estrutural ($\beta = 0.091$, t-value = 2.014, $p < 0.001$).

A **hipótese H2** ($\beta = 0.126$, t-value = 3.054, $p < 0.001$) e a **hipótese H3** ($\beta = 0.111$, t-value = 3.529, $p < 0.001$) sustentam que os valores compartilhados têm uma influência positiva sobre a partilha de conhecimento e sobre a inovação, respetivamente. Estas hipóteses foram também corroboradas pelos resultados da estimação estrutural.

As **hipóteses H4, H5 e H6** preveem que a coesão da equipa tenha uma influência positiva na partilha de conhecimento, na inovação e no desempenho individual, respetivamente. Os resultados da estimação do modelo estrutural não corroboram essas hipóteses ($\beta = 0.105$, t-value = 0.093, $p > 0.05$), ($\beta = 0.115$, t-value = 1.150, $p > 0.05$) ($\beta = 0.154$, t-value = 0.366, $p > 0.05$).

Quanto à partilha de conhecimento, esta revelou ter um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho individual ($\beta = 0.079$, t-value = 2.129, $p < 0.001$) e na inovação ($\beta = 0.067$, t-value = 2.173, $p < 0.001$), corroborando-se assim as **hipóteses H8 e H7**.

A **hipótese H9** refere uma influência positiva do networking interno na inovação, no entanto esta hipótese não foi corroborada ($\beta = 0.057$, t-value = 1.062, $p > 0.05$).

Quanto à **hipótese H10**, esta defende que o networking interno tem uma relação positiva com o desempenho individual. Esta hipótese foi corroborada ($\beta = 0.078$, t-value = 4.248, $p < 0.001$) pelos resultados da estimação estrutural, tendo por isso significância estatística.

Por último temos a **hipótese H11**, que defende que a inovação tem uma influência positiva no desempenho individual, sendo corroborada pela presente pesquisa, apresentando resultados estatisticamente relevantes ($\beta = 0.097$, t-value = 2.326, $p < 0.001$).

4.3 Discussão dos resultados

Apresentados os resultados do teste de hipóteses de investigação, prossegue-se com a sua análise e discussão com base na revisão de literatura e na análise descritiva dos resultados recolhidos.

4.3.1 Influência do networking interno na partilha de conhecimento

A hipótese H1 defende que o networking interno tem uma influência positiva na partilha de conhecimento, hipótese corroborada pela investigação ($\beta = 0.091$, $t\text{-value} = 2.014$, $p < 0.001$).

Quando se trata de partilha de conhecimento, estabelecer redes internas eficazes pode ser crucial. A literatura sugere que o networking interno pode facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações entre os funcionários, resultando num aumento da partilha de conhecimento.

Autores como Cabeza-Pullés et al. (2020) afirmam que a qualidade da relação entre os investigadores académicos favorece partilha de conhecimentos entre eles. Assim, é importante lançar luz sobre o debate na literatura, nomeadamente fornecendo informações sobre o comportamento destas variáveis no domínio do nosso estudo, porque o networking interno pode ser um fator determinante ao nível dos grupos de investigação universitários.

Também partilha as mesmas ideias García-Sánchez et al. (2019) e avança que a partilha de conhecimento exige que os investigadores se envolvam em discussões conjuntas e na troca de ideias. Se houver mais interação entre os membros da equipa de investigação e se os seus laços forem mais diretos, então estarão mais dispostos a partilhar os seus conhecimentos e a manter-se em contacto ao longo do tempo.

4.3.2 Influência dos valores compartilhados na partilha de conhecimento

Os valores compartilhados referem-se aos princípios, crenças e normas que são amplamente aceites e praticados por membros de uma organização. Quando os indivíduos compartilham valores semelhantes, isso pode promover a confiança e o entendimento mútuo, facilitando assim a partilha de conhecimento.

Segundo García-Sánchez et al. (2019) valores compartilhados têm dois efeitos positivos na partilha de conhecimentos. Em primeiro lugar, os investigadores com valores compartilhados nas suas equipas partilham mais conhecimento do que os que não têm esses laços. Em segundo lugar, os investigadores com altos níveis de valores compartilhados promovem a confiança para partilhar conhecimentos de forma adequada. Outro autor que partilha esta opinião é Meeussen et al. (2014),

ele afirma que grupos com pessoas culturalmente próximas influenciam-se mutuamente mais facilmente, partilham conhecimento, e desenvolvem uma cultura de entendimento sobre o que é de facto mais importante para a equipa.

Estas ideias vão de acordo à hipótese H2, que foi corroborada pela investigação ($\beta = 0.126$, t-value = 3.054, $p < 0.001$) e, defendia que os valores compartilhados têm uma influência positiva sobre a partilha de conhecimento.

4.3.3 Influência dos valores compartilhados na inovação

A hipótese H3 defende que os valores compartilhados têm uma influência positiva sobre a inovação, foi corroborada pela investigação ($\beta = 0.111$, t-value = 3.529, $p < 0.001$), existindo assim suporte estatístico para validar esta hipótese.

Os valores compartilhados também podem influenciar a capacidade de uma organização de inovar. Quando os membros de uma equipa ou organização compartilham valores comuns, isso pode promover uma cultura de colaboração, criatividade e experimentação, facilitando assim o processo de inovação.

Esta validação é apoiada por investigadores como Meeussen et al. (2014) pois segundo ele, os valores partilhados indicam o que os membros do grupo consideram coletivamente importante e a que querem dedicar tempo e esforço. Este entendimento partilhado pode ser alcançado através de interações contínuas entre os membros, quando estes comunicam os seus valores e se influenciam mutuamente no sentido do consenso. Desta forma, constroem uma representação partilhada e coerente de como se deve pensar, sentir e comportar no grupo, o que, por sua vez, permite uma ação coordenada para atingir objetivos comuns do grupo.

Cummings, (2004) também partilha as mesmas ideias, e afirma que os valores compartilhados promovem uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipa. Quando os investigadores valorizam a transparência, a comunicação aberta e a resolução coletiva de problemas, isso incentiva a troca de ideias, feedback e expertise, que são essenciais para gerar insights e soluções inovadoras.

4.3.4 Influência da coesão da equipa na partilha de conhecimento

A coesão da equipa refere-se ao grau de união, camaradagem e colaboração entre os membros de uma equipa. Embora se possa esperar que equipas coesas compartilhem mais conhecimento devido

à confiança e ao apoio mútuo, a relação entre coesão da equipe e partilha de conhecimento pode ser complexa e variável.

A hipótese H4 prevê que a coesão da equipa tem uma influência positiva na partilha de conhecimento, no entanto esta hipótese não foi corroborada, não tendo suporte estatístico ($\beta = 0.105$, $t\text{-value} = 0.093$, $p > 0.05$).

Os investigadores não estão totalmente em sintonia, segundo Ballesteros-Rodríguez et al. (2020) partilhar conhecimento significa que os investigadores têm de investir tempo e esforço para incentivar o fluxo de conhecimentos entre os membros do seu grupo. Uma atitude positiva em relação à partilha de conhecimentos requer a presença de relações sociais baseadas na confiança e em grupos de investigação coesos. Também os trabalhos desenvolvidos por Casey-Campbell & Martens (2009) que consideram que equipas coesas tendem a ter um desempenho superior por via da partilha de conhecimento.

Autores como (Sanchez-Navas & Ferras-Hernandez, 2015) têm opinião contrária, e afirmam que laços fortes incentivados pela confiança geram partilha de conhecimentos, mas que, na realidade, as relações de laços fracos são as que proporcionam os conhecimentos mais úteis. Com base neste ponto de vista e considerando que o grupo de inquiridos faz parte de equipas coesas com laços fortes, podemos admitir que estão mais predispostos a partilhar conhecimento com quem não sentem próximo do que com os membros da equipa, não corroborando assim a hipótese H4.

4.3.5 Influência da coesão da equipa na inovação

A coesão da equipe também pode ter um impacto na capacidade de uma equipa de inovar. Equipas coesas podem ser mais propensas a colaborar, experimentar e procurar soluções criativas, criando assim um ambiente propício à inovação.

Quanto à influência da coesão da equipa na inovação, hipótese H5, os investigadores Leung et al. (2004) e Cao et al. (2020) afirmam que a coesão de equipa se traduz num ambiente de trabalho colaborativo e de confiança, revelando que altos níveis de compromisso podem motivar os profissionais a aumentar o espírito de equipa e a coesão da organização e aumentar a eficiência do trabalho organizacional. No entanto esta hipótese não foi corroborada pelo estudo, a coesão da equipa não promove a inovação ($\beta = 0.115$, $t\text{-value} = 1.150$, $p > 0.05$).

Podemos encontrar estudos que têm uma imagem contrária, como por exemplo Sanchez-Navas & Ferras-Hernandez (2015) relatam que "demasiada confiança é a morte para a inovação". Este tipo de opinião pode explicar a H5 não ter sido corroborada.

4.3.6 Influência da coesão da equipa no desempenho individual

A coesão da equipa também pode ter um impacto no desempenho individual dos membros da equipa. Equipas coesas podem proporcionar um ambiente de apoio e colaboração que promove o desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro da equipa.

Na literatura autores como Chiniara & Bentein, (2018) e Lee & Ko, (2019) afirmam que quanto mais coesa for a equipa, melhor será o desempenho individual. Além disso segundo Ibrahim et al. (2019) A coesão da equipa descreve o processo em que os membros do grupo se ligam uns aos outros para atingirem os objetivos pretendidos. De facto, afirma-se que uma longa convivência dos membros da equipa, uma homogeneidade do grupo, cooperação entre os membros do grupo e níveis de desempenho individual altos, são um fator importante para constituir e desenvolver a coesão. Porém, talvez porque a coesão foi avaliada em termos da amizade, respeito e união entre os elementos da equipa os resultados não se traduziram num melhor desempenho individual, não corroborando a H6 ($\beta = 0.154$, t-value = 0.366, $p > 0.05$).

4.3.7 Influencia da partilha de conhecimento na inovação

A partilha de conhecimento é essencial para promover a inovação dentro de uma organização. Quando os funcionários compartilham as suas ideias, experiências e conhecimentos uns com os outros, isso pode levar ao desenvolvimento de novas soluções, produtos ou processos.

Este trabalho de investigação permitiu evidenciar uma influencia positiva da partilha de conhecimento sobre a inovação (hipótese H7) sendo corroborada pela investigação ($\beta = 0.067$, t-value = 2.173, $p < 0.001$), à semelhança de resultados obtidos por Al-Husseini & Elbeltagi, (2018) que referem que através da partilha de conhecimento, as organizações podem criar oportunidade para gerar novas ideias e promover a inovação. Além disso, a inovação está diretamente ligada ao conhecimento, competências e experiência dos trabalhadores em matéria de criação de valor.

Também Wang & Wang, (2012) defendem que a partilha de conhecimentos pode ser considerada um contributo valioso para a inovação . Defendem ainda que a capacidade de uma empresa para transformar e explorar o conhecimento pode determinar o seu nível de inovação, opinião partilhada também por autores como (Goh, 2002; Du Plessis, 2007; Tidd & Bessant, 2020).

4.3.8 Influência da partilha de conhecimento no desempenho individual

A hipótese H8 sugere que a partilha de conhecimento tem uma influência positiva no desempenho individual. Este resultado foi corroborado pela investigação ($\beta = 0.079$, $t\text{-value} = 2.129$, $p < 0.001$), e implica que quando os membros de uma equipa compartilham ativamente os seus conhecimentos e experiências, isso pode levar a um melhor desempenho individual.

Autores como Cabrera & Cabrera, (2002) afirmam que a partilha de conhecimento promove um ambiente de trabalho colaborativo e de aprendizagem contínua, onde os funcionários se sentem valorizados e incentivados a contribuir com suas ideias e experiências. Isso pode aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários, levando a um desempenho individual mais consistente e de alta qualidade. Passa-se o mesmo em ambientes académicos entre os membros de equipas de investigação.

4.3.9 Influência do networking interno na inovação

A hipótese H9 sugere que o networking interno tem uma influência positiva na inovação. No entanto, os resultados do estudo não forneceram suporte estatístico para essa hipótese ($\beta = 0.057$, $t\text{-value} = 1.062$, $p > 0.05$), indicando que o networking interno pode não ter um impacto direto na promoção da inovação dentro de uma organização ou equipa de investigação.

Autores como Hansen, (1999) defendem que embora o networking interno seja amplamente reconhecido como importante para o desenvolvimento de relacionamentos profissionais e para facilitar o fluxo de informações dentro de uma organização, a sua relação com a inovação pode ser mais complexa. É possível que o networking interno por si só não seja suficiente para impulsionar a inovação, e que outros fatores, como uma cultura organizacional favorável à experimentação e à criatividade, sejam necessários para promover a inovação de forma eficaz.

No entanto vários autores como Dugan, (2019) afirmam que o networking interno, quando feito adequadamente, requer um investimento de tempo considerável, pois os membros da equipa precisam de se envolver no processo de troca de informações necessário para construir e manter conexões com seus parceiros internos. No entanto, o retorno desse investimento de tempo na construção de relacionamentos muitas vezes é significativo, pois várias pesquisas têm mostrado que o acesso às informações críticas que uma rede interna forte pode fornecer melhora a inovação e o desempenho da equipa. No caso em estudo, sabemos que os professores para além de fazerem parte de equipas de investigação, dão aulas e fazem atividades de extensão académica, não estão em exclusividade direcionados para a investigação, portanto o networking interno não é feito a tempo inteiro, acabando por não ter impacto na inovação.

4.3.10. Influência do networking interno no desempenho individual

A hipótese H10 sugere que o networking interno tem uma influência positiva no desempenho individual. Os resultados do estudo apoiaram essa hipótese ($\beta = 0.078$, t-value = 4.248, $p < 0.001$), indicando que as conexões e relacionamentos estabelecidos dentro da organização podem beneficiar o desempenho individual dos funcionários.

Segundo Nahapiet & Ghoshal, (1998) o networking interno pode aumentar a visibilidade e a reputação dos funcionários dentro da organização, facilitando o reconhecimento das suas contribuições e o acesso a oportunidades de carreira. Funcionários que têm uma ampla rede de contatos internos podem ser mais capazes de influenciar decisões organizacionais e alcançar os seus objetivos profissionais.

Watanabe & Ito, (2022) também defendem que as redes internas influenciam a atividade e o desempenho de indivíduos e organizações. Em particular, as redes sociais internas afetam a eficiência das organizações por meio do compartilhamento de conhecimento prático. O compartilhamento de conhecimento entre os funcionários impulsiona o desempenho corporativo. Além disso, redes densas promovem confiança e normas entre os membros da rede. Essa coesão grupal deriva de uma mente coletiva, e os laços de rede podem melhorar o desempenho em equipes de pesquisa e desenvolvimento.

4.3.11. Influência da inovação no desempenho individual

Segundo Wang & Wang, (2012) a inovação é um elemento crucial para competir no mercado, pois resulta de um desempenho individual superior, isto vai de encontro aquilo que se procura comprovar na relação entre a inovação e desempenho individual (hipótese H11). Nesta relação verificou-se uma influência positiva da inovação no desempenho individual, relação esta que foi corroborada pela investigação ($\beta = 0.097$, t-value = 2.326, $p < 0.001$).

O mesmo Wang & Wang, (2012) afirmam ainda que os comportamentos de partilha de conhecimentos contribuem para a criação de várias capacidades organizacionais, como a inovação, que é vital para o desempenho individual e das empresas.

Também Cabeza-Pullés et al, (2020) dizem que a partilha de conhecimento é crucial para os processos de inovação, e que quanto maiores forem os níveis de partilha de conhecimento, maiores serão também os níveis de inovação. A partilha de conhecimento em grupos de investigação é usada para adquirir novos conhecimentos, reconfigurar e melhorar os conhecimentos de base, para assim atingir altos níveis de inovação.

5. Conclusão

Neste capítulo apresentam-se as conclusões sobre o trabalho de investigação desenvolvido. Este trabalho teve como objetivo refletir e avaliar o impacto da partilha do conhecimento na inovação e no desempenho individual dos professores de Instituições Ensino Superior (IES), portuguesas, avaliando também a influência do networking interno, dos valores compartilhados e da coesão da equipa, nessa partilha de conhecimento e no desempenho.

Para além das conclusões, neste capítulo, abordam-se ainda os contributos mais relevantes obtidos com a realização deste estudo e, por fim, expõem-se as limitações do estudo e sugerem-se linhas de investigação futura.

5.1. Considerações finais

Num contexto cada vez mais competitivo das universidades esta investigação tentou perceber como o contexto interno dos grupos de investigação, ou seja, os valores compartilhados influenciam a partilha de conhecimento e a inovação, e como a partilha de conhecimento e a coesão da equipa influenciam a inovação e o desempenho.

Importância dos Valores Compartilhados: Os resultados desta pesquisa destacam a importância dos valores compartilhados dentro dos grupos de pesquisa no ensino superior. A presença de valores comuns pode fortalecer a coesão da equipe e promover uma cultura de colaboração e confiança, fundamentais para a partilha eficaz de conhecimento e o surgimento de ideias inovadoras. (Quinn, (2011) demonstrou que a coesão da equipa e a eficácia organizacional estão fortemente ligadas aos valores compartilhados entre os membros da equipa. Quando os membros de um grupo de pesquisa compartilham valores semelhantes, como integridade, respeito e compromisso com a excelência acadêmica, isso cria um ambiente propício para a comunicação aberta, confiança e trabalho em equipa (Schein, 1985).

Impacto da Partilha de Conhecimento: esta investigação revelou que a partilha de conhecimento desempenha um papel crucial no processo de inovação e no desempenho individual. Quando os membros de uma equipa de investigação do ensino superior se sentem encorajados e motivados a compartilhar os seus conhecimentos e experiências, isso reflete-se num ambiente propício para a geração de novas ideias e soluções e traduz-se num melhor desempenho individual.

Impacto da coesão da equipa: Apesar dos resultados indicarem uma coesão da equipa relativamente forte eles não parecem ter impacto na partilha do conhecimento, na inovação e no desempenho individual. Talvez porque as equipas são, sobretudo, informais, onde predominam professores do

ensino superior politécnico que não estão exclusivamente dedicados à investigação e onde a progressão na carreira é difícil e lenta, promovendo a competição interna e dificultando a partilha de conhecimento, a inovação e o desempenho individual. Porém, uma equipa coesa tende a trabalhar de forma mais eficiente e a colaborar de maneira mais eficaz, o que pode resultar em um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho realizado.

Promover a **inovação** em grupos de pesquisa requer mais do que apenas recursos tecnológicos ou financeiros, é necessário um ambiente que promova a criatividade e a colaboração entre os membros. Ao incorporar uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, a colaboração e a tolerância ao risco estimula-se a geração de conhecimento importante para o desenvolvimento de ideias disruptivas. Os grupos de pesquisa em instituições de ensino superior podem desempenhar um papel fundamental na geração de conhecimento e soluções inovadoras para desafios complexos em diversas áreas, melhorando o desempenho individual.

O networking interno em grupos de pesquisa oferece oportunidades únicas para o desenvolvimento de relações colaborativas entre membros, promovendo um ambiente propício para a troca de conhecimento e a geração de novas ideias. Ao incorporar essa dimensão em estudos sobre dinâmicas de pesquisa em instituições de ensino superior, é possível obter uma compreensão mais completa dos fatores que impulsionam a inovação e o desempenho nessas organizações.

Neste trabalho observamos que o networking interno desempenha um papel crucial na promoção da colaboração e na partilha de conhecimento entre os membros do grupo de pesquisa, assim como na promoção do desempenho individual. Porém, esse networking interno não tem capacidade para explicar a inovação, talvez porque a cultura das organizações a que pertencem os inquiridos não esteja focada em processos de inovação e o networking interno esteja mais orientado para a vertente pedagógica.

Implicações para a Gestão de Grupos de Pesquisa: O que esta investigação revelou tem implicações importantes para a gestão de grupos de investigação em instituições de ensino superior. Os líderes e gestores de equipas de investigação podem beneficiar ao cultivar uma cultura organizacional que valorize a colaboração, a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de relações interpessoais positivas entre os membros da equipa.

5.2 Limitações ao estudo e sugestões para futura investigação

Todos os estudos têm limitações e este não é exceção. A começar pelo facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal e na mesma fonte pode implicar o risco de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Além disso, sendo os grupos de investigação bastante heterogéneos e com ramos de estudo variados, provavelmente os resultados seriam diferentes se a amostra fosse apenas do mesmo ramo de investigação ou se os inquiridos fossem todos do mesmo sistema de ensino superior: universidades ou politécnicos. Para além da heterogeneidade da amostra, outra limitação tem a ver com a representatividade da mesma: 179 inquiridos, sendo o universo da área de investigação muito maior. Generalizar os resultados não será uma boa prática.

Sentiu-se alguma dificuldade na seleção do material de pesquisa para não nos dispersarmos do tema central, já que existe muita informação sobre a gestão de conhecimento relacionando uma multiplicidade de outros temas e áreas de estudo. Apesar do tema da Gestão do Conhecimento já ser discutido na comunidade científica a literatura existente ao nível da Gestão do Conhecimento no Ensino Superior é escassa.

Serão necessárias mais pesquisas para avaliar o impacto da partilha do conhecimento na inovação e no desempenho individual dos professores de Instituições Ensino Superior, assim como para compreender a influência do networking interno, dos valores compartilhados e da coesão da equipa, nessa partilha de conhecimento e no desempenho, bem como de outras variáveis, como a cultura organizacional e o apoio da liderança. Face ao exposto, sugere-se para futuras investigações, o aumento da amostra em estudo, bem como ser representatividade de áreas de investigação semelhantes, ou pelo menos dividir o estudo por áreas de investigação. Deste modo, sugere-se uma análise multigrupos para perceber se existe diferença entre grupos de investigação de diferentes áreas ou de diferentes sistemas de ensino.

Além disso, estudos longitudinais poderiam ser conduzidos para avaliar como essas dinâmicas evoluem ao longo do tempo e seu impacto a longo prazo no desempenho dos grupos de pesquisa.

Ao considerar esses pontos, espera-se que esta pesquisa contribua para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas internas dos grupos de pesquisa universitária e ofereça orientações práticas para promover uma cultura de inovação e excelência dentro desses ambientes académicos.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A., & Bagozzi, R. P. (1979). Unobservable variables in structural equation models with an application in industrial selling. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 147–158.
- Abdelrahman, M., & Papamichail, K. N. (2016). Management Systems in MNCs. *Northumbria University Newcastle*, 1(2), 11–14.
- Abzari, M., & Abbasi, R. (2011). Investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behavior by using theory of planned behavior (TPB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12), 121–134.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). The role of knowledge sharing in enhancing innovation: a comparative study of public and private higher education institutions in Iraq. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(1), 23–33.
<https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1122544>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50(May 2019), 217–227.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Ali, O. F., Gohneim, A., & Roubaie, A. A. (2014). Knowledge sharing culture in higher education institutions: critical literature review. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, 1–18.
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., Díaz-Díaz, N. L., Aguiar-Díaz, I., & Saá-Pérez, P. De. (2020). The role of leadership in the management of conflict and knowledge sharing in the research groups of a Spanish public university. *Public Organization Review*, 20, 421–436.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration*.
- Bertolazo, T., Sartori, R., & Tenório, N. (2020). Knowledge management: an exploratory study for knowledge transfer in a university. *Conhecimento & Diversidade*, 12(28), 70–85.
<https://doi.org/10.18316/rcd.v12i28.7691>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87–111.
- Brown, S. A., Dennis, A. R., Burley, D., & Arling, P. (2013). Knowledge sharing and knowledge management system avoidance: The role of knowledge type and the social network in bypassing an organizational knowledge management system. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(10), 2013–2023.
<https://doi.org/10.1002/asi.22892>
- Bryman, A., Cramer, D., de Barros, A. F., Lopes, D., & de Lima, L. P. (1992). *Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows*. CELTA EDITORA.
<https://books.google.pt/books?id=6afXSAAACAAJ>
- Cabeza-Pullés, D., Fernández-Pérez, V., & Roldán-Bravo, M. I. (2020). Internal networking and innovation ambidexterity: The mediating role of knowledge management processes in university research. *European Management Journal*, 38(3), 450–461.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.008>

- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
- Cao, J., Liu, C., Zhou, Y., & Duan, K. (2020). Work-to-family conflict, job burnout, and project success among construction professionals: The moderating role of affective commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), 2902.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223–246.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T. C., & Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097–1115.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Chung, S., Lount, R. B., Park, H. M., & Park, E. S. (2018). Friends With Performance Benefits: A Meta-Analysis on the Relationship Between Friendship and Group Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(1), 63–79. <https://doi.org/10.1177/0146167217733069>
- Cruz, J., & Viana, M. F. (1996). Dinamica grupos e coesao nas equipas desportivas. In *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 425–447).
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- Devi Ramachandran, S., Chong, S., & Wong, K. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76–94.
- do Adro, F., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2022). The impact of innovation management on the performance of NPOs: Applying the Tidd and Bessant model (2009). *Nonprofit Management and Leadership*, 32(4), 577–601. <https://doi.org/10.1002/nml.21501>
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29.
- Dugan, R. (2019). “It is better to be loved than feared : Machiavellianism and the dark side of internal networking .” 261–274.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., & Muhammad, S. A. (2011). Relationship between

Organizational Culture and Performance Management Practices : A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness* |, 4, 78–86. <https://scihub.do/https://www.academia.edu/download/53459676/77.pdf>

- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fauziyah, & Rahayunus, Z. W. (2021). The Role of Knowledge Sharing and Innovation on Employee Performance. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176(ICoSIAMS 2020), 133–138. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.019>
- Fiates, G., Ensslin, L., & Soares, S. V. (2020). *Avaliação da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino : a ANPAD - EnANPAD*. October.
- Filippini, R., Agostini, L., & Nosella, A. (2017). Ambidextrous organisation and knowledge exploration and exploitation: the mediating role of internal networking. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(1), 122. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2017.10006227>
- Flap, H., Bulder, B., & Völker, B. (1998). Intra-organizational networks and performance: A review. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4, 109–147.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research This*, 18(1), 39–50.
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254–1271.
- García-Sánchez, P., Díaz-Díaz, N. L., & De Saá-Pérez, P. (2019). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 191–207.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23–30.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis upper saddle river: pearson prentice hall*. *Links*.
- Hair, J F, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning. *Hampshire, United Kingdom*.
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.
- Han, J., Han, J., & Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 54–71.

- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.
- Henttonen, K., Janhonen, M., & Johanson, J. E. (2013). Internal social networks in work teams: Structure, knowledge sharing and performance. *International Journal of Manpower*, 34(6), 616–634. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2013-0148>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). Investigação por Questionário (2a Edição)., 1–377. *Lisboa-Portugal: Edições Sílabo, LDA*.
- Howell, K. E., & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures? *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.003>
- Ibrahim, Z., Rahman, N. R., & Johar, M. M. (2019). To Understand the Team Cohesiveness Teamwork Quality and Team Performance in Employee Performance in University. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 853–858.
- Ikujiro Nonaka. (1994). Imported from Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Jaeger, R. G., & Halliday, T. R. (1998). On confirmatory versus exploratory research. *Herpetologica*, S64–S66.
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90–109. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Kauark, F. da S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*.
- Kiran, R., & Bose, S. C. (2020). Stimulating business incubation performance: role of networking, university linkage and facilities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(12), 1407–1421. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1772967>
- Krackhardt, D., & Brass, D. J. (1994). Intraorganizational networks. *Advances in Social Network Analysis*, 207–229.
- Lee, M.-H., & Ko, K.-M. (2019). The Influence of Supervisors' Leadership Skills and Team Cohesion on Team Performance in Environmental Service Industry. *Ekoloji Dergisi*, 28(107), 1013–1017.
- Leung, M.-Y., Chong, A., Ng, S. T., & Cheung, M. C. K. (2004). Demystifying stakeholders' commitment and its impacts on construction projects. *Construction Management & Economics*, 22(7), 701–715.
- Malhotra, N. K. (2010). *Pesquisa de Mercado: foco na decisão*. São Paulo, Brasil: Pearson Education.
- Maroco, J. (2014). Análise Estatística com o SPSS. *Statistics*, 6, 370.
- Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629–637.
- Meeussen, L., Schaafsma, J., & Phalet, K. (2014). When values (do not) converge: Cultural diversity

- and value convergence in work groups. *European Journal of Social Psychology*, 44(6), 521–528. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2031>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nazem, F. (2012). Modelo estructural para el Capital intelectual basado en la gestión del conocimiento en las universidades. *Proceedings of the 4Th European Conference on Intellectual Capital*, 330–337.
- Ndanu King'oo, R., Kimencu, L., & Kinyua, G. (2020). The Role of Networking Capability on Organization Performance: A Perspective of Private Universities in Kenya. *Journal of Business and Economic Development*, 5(3), 178.
- Ngoc-Tan, N. (2020). Innovation and its impacts on public university performance: An empirical study from Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(02), 2050001.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031–1056.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1978). Psychometric theory. New York: MacGraw-Hill. _ d. *Intentar Embellecer Nuestras Ciudades y También Las*.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 210–218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Olaisen, J., & Revang, O. (2018). Exploring the performance of tacit knowledge: How to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. *International Journal of Information Management*, 43(August), 295–304. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.016>
- Panayides, P. M., & Lun, Y. H. V. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 35–46.
- Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1–2), 94–115. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255434>
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007–1025. <https://doi.org/10.1177/0149206307312505>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Pittaway et al. - 2004 - Networking and innovation a systematic review of the evidence.pdf. *International Journal of Management Reviews*, 5(3), 137–168.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polanyi, M. t. (1966). *1966 The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul."
- Porter Michael, E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.

- Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, *61*(7), 739–752.
- Sanchez-Navas, A. ; & Ferras-Hernandez, X. ; (2015). The impact of individual relationships on performance and reformation of R&D alliances. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *8*(4), 1270–1287. <https://doi.org/10.3926/jiem.1553>
- Sánchez-Navas, A., & Ferràs-Hernández, X. (2015). The impact of individual relationships on performance and reformation of R&D alliances. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *8*(4), 1270–1287. <https://doi.org/10.3926/jiem.1553>
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, *3*(1), 490–502.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1992). Development of a Causal Model of Processes Determining Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, *1*(3), 89–92. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768758>
- Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, *25*(4), 397–404. <https://doi.org/10.1002/smj.385>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, *10*(6), 758–776.
- Tassabehji, R., Mishra, J. L., & Dominguez-Péry, C. (2019). Knowledge sharing for innovation performance improvement in micro/SMEs: an insight from the creative sector. *Production Planning and Control*, *30*(10–12), 935–950. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582101>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Turan, F. K., Cetinkaya, S., & Ustun, C. (2016). A methodological framework to analyze stakeholder preferences and propose strategic pathways for a sustainable university. *Higher Education*, *72*(6), 743–760. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9973-8>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Kruyen, P. M., & Notelaers, G. (2020). The importance of intra-organizational networking for younger versus older workers: examining a multi-group mediation model of individual task performance enhancement. *Frontiers in Psychology*, *11*, 606383.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, *39*(10), 8899–8908.
- Watanabe, T., & Ito, S. (2022). Internal knowledge networks and employees' performance in a collaborative context: an empirical study of Japanese universities. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, *6*(4), 259. <https://doi.org/10.1504/ijewe.2022.10053070>
- Waymon, L., Alphonso, A., & Kitchen, W. (2013). Internal networking: Time-waster or value creator? *T and D*, *67*(10), 86–88.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *Leadership Quarterly*, *20*(3), 358–370. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>

- Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358–370.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational Contracting*. Free Press.
- Yang, S. C., & Farn, C. K. (2009). Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing-A multi-informant design. *International Journal of Information Management*, 29(3), 210–218. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.09.002>
- Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 2008, 51–58. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

Apêndices

Anexo 1 – Questionário

Caro(a) Participante:

O meu nome é João Carvalho e estou a realizar um questionário que se enquadra no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão do Politécnico de Leiria.

O tema da dissertação é “Os determinantes da partilha do conhecimento e o seu impacto na Inovação e no Desempenho”. Este tema está relacionado com a gestão do conhecimento, e o presente questionário tem como objetivo a recolha de dados para estudar a influência do Networking Interno, Valores Compartilhados e Coesão da Equipa na Transferência de Conhecimento, e o impacto desta na Inovação e no Desempenho.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos pelo que solicito que responda a todas as perguntas de forma espontânea e sincera.

Este questionário destina-se a docentes do Ensino Superior.

Os dados são protegidos, em concordância, com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). De modo a salvaguardar os seus interesses, o inquérito é anónimo e confidencial.

A sua participação é fundamental uma vez que permite a concretização deste estudo e o avanço do conhecimento científico.

O questionário tem a duração aproximada de 5 a 10 minutos.

Para qualquer esclarecimento, por favor contacte:

João Carvalho (2182033@my.ipleiria.pt)

Muito obrigada pela sua colaboração.

Consentimento Informado - RGPD

Ao responder a este questionário está a garantir que leu e concordou com as informações indicadas anteriormente e, que aceita colaborar de livre e espontânea vontade neste estudo. Pode, no entanto, interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento, se assim o desejar.

Questões

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Partilho os meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com outros colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilho os meus materiais de apoio pedagógico com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilho as metodologias de ensino e aprendizagem com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilho as minhas comunicações/publicações científicas com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo compartilhar a minha experiência ou conhecimento de trabalho com os meus colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilho conhecimento quando solicitado por colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo compartilhar experiências baseadas na minha formação de forma eficaz com colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu tiver algum conhecimento especial sobre como realizar a tarefa organizacional, é provável que fale sobre isso aos meus colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forneço gratuitamente, aos meus colegas de departamento/área disciplinar, conhecimentos difíceis de encontrar ou habilidades especializadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento/área disciplinar é inovador na investigação científica que desenvolve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento/área disciplinar é inovador na oferta formativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento/área disciplinar é inovador nas metodologias de ensino aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento/área disciplinar aceita novos desafios (formação avançada, projetos de investigação, prestações de serviços, etc.) que vão além dos existentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O meu departamento/área disciplinar é rápido no desenvolvimento de novas linhas de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento/área disciplinar é rápido a acompanhar as tendências no ensino superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/área disciplinar refinamos e atualizamos frequentemente materiais pedagógicos e trabalhos de investigação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/área disciplinar introduzimos melhorias nas tecnologias e métodos utilizados em processos de ensino e de investigação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/área disciplinar melhoramos a eficiência das metodologias, técnicas e tecnologia usadas nos nossos processos de investigação e de ensino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento/área disciplinar verifica constantemente o ambiente externo em busca de inputs como tecnologia, informação, ideias, conhecimento, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenho um relacionamento social próximo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu passo muito tempo interagindo com alguns membros do meu departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço alguns membros do meu departamento/área disciplinar a nível pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me comunico frequentemente com alguns dos membros do meu departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/área disciplinar sou um elemento eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/área disciplinar os meus colegas vêem-me como um professor(a) bastante produtivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha instituição reconhece a qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os estudantes estão satisfeitos com o meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por norma, cumpro os objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha avaliação de desempenho é excelente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/área disciplinar as pessoas são amigas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/área disciplinar as pessoas confiam umas nas outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas do meu departamento/área disciplinar tratam-se com respeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A equipa do meu departamento/área disciplinar onde trabalho é unida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que meus valores pessoais se encaixam bem com os dos meus colegas de departamento/área disciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito à distribuição do trabalho dentro do nosso grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas de departamento/área disciplinar têm os mesmos valores que eu no que diz respeito ao propósito do nosso grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, os meus valores e os valores defendidos por os meus colegas de departamento/área disciplinar são muito semelhantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Características sociodemográficas	Antiguidade
Género	
Masculino	< 3 anos
Feminino	De 4 a 10 anos
	De 11 a 20 anos
	+ 21 anos
Idade	Professor de Carreira?
< 30 anos	
De 31 a 40 anos	
De 41 a 50 anos	
+ de 51 anos	
Habilitações Académicas	Professor em exclusividade
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento e/ou pós-doutoramento	
Departamento/Área disciplinar	Faz parte de um centro de investigação?
Ciências sociais	Sim
Negócios e Gestão	Não
Humanidades	
Ciências Experimentais	
Tecnologia e Engenharia	
Ciências da Saúde	
Outra	
Número de docentes do departamento	Professor em:
< 10 docentes	Politécnico
De 11 a 25	Universidade
De 26 a 40	Ambos
De 41 a 60	
+61	