



Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

UC/EPCE — 2016

**Confiança e Gestão do Conhecimento em Call Centers.**  
*O Papel da Atribuição de Sentido na relação entre a Confiança e a Recuperação e Uso do Conhecimento.*

Patrícia Sofia de Campos Girão (e-mail: girao.pat@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Leonor Pais e da Professora Doutora Lisete Mónico.

## **Confiança e Gestão do Conhecimento em Call Centers. O Papel da Atribuição de Sentido na relação entre a Confiança e a Recuperação e Uso do Conhecimento**

### **Resumo**

O presente estudo teve como principal objetivo averiguar o impacto da Confiança, entre membros de uma mesma equipa, na Recuperação e Uso do Conhecimento. Teve também o objetivo de compreender se a Atribuição de Sentido ao conhecimento exercia um papel moderador ou mediador nesta relação. Para isso, foi utilizada uma amostra de 1814 trabalhadores de Call Centers, em Portugal, que responderam a dois instrumentos: o Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ) e o Team Trust Questionnaire (TTQ). Para a análise de dados recorreu-se à análise das intercorrelações, das regressões múltiplas e múltiplas hierárquicas para os casos que se revelaram significativos na análise anterior e, ainda, às análises dos efeitos de moderação e mediação da Atribuição de Sentido entre os fatores da TTQ e do KMTQ. Os resultados sugerem que a confiança tem um papel fundamental na recuperação e uso do conhecimento. Esta relação parece ser mais promissora quando é inserida a atribuição de sentido como mediadora. Uma vez que, enquanto moderadora esta variável apenas revelou ter um papel importante na relação da confiança com o uso do conhecimento. As limitações principais do estudo relacionam-se com o método de recolha dos dados (o inquérito) e, ainda, com o facto de todos os sujeitos respondentes serem trabalhadores em Portugal.

Em suma, o presente estudo revela-se útil, uma vez que constitui um alerta para todos os atores organizacionais com responsabilidades de coordenação e liderança para a importância de promover o sentimento de confiança entre os elementos das equipas de trabalho. E, ainda, porque torna possível perceber que os indivíduos trabalham melhor em equipa (recuperando e utilizando conhecimento) quando atribuem sentido à tarefa que têm em mãos e têm oportunidade de refletir sobre ela. Revelando, assim, que a introdução de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações pode revelar-se uma mais-valia para o seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Call Center, Confiança, Equipa, Gestão do Conhecimento, Recuperação, Uso.

**Trust and Knowledge Management in Call Centers. The Role of Sense Making in the relationship between Trust and Retrieve and Use of Knowledge.**

**Abstract**

The present study has the main goal to investigate the impact of trust between members of the same team, focus on retrieve and use of knowledge. It also had the objective of understanding if the sense making of knowledge plays a moderator or mediator role in this relationship. For this, a sample of 1814 workers of call centers in Portugal was used, who answered two instruments: the Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ) and the Team Trust Questionnaire (TTQ). For data analysis were used the analysis of interrelations, the multiple regression and multiple hierarchical for cases that proved to be significant in the previous analysis, and also the analysis of the effects of moderation and mediation of sense making between the variables of TTQ and KMTQ. The results suggest that trust plays a key role in retrieve and use of Knowledge. This relationship seems to be more promising when it is inserted the sense making as a mediator. Once while moderator this variable only revealed to be an important role in the relation of trust with the use of knowledge. The main limitations of the study is related to the data collection method (the inquiry), and also with the fact that all subjects respondents are workers in Portugal.

In short, this study proves to be useful, since it is a warning to all organizational actors with coordination and leadership responsibilities, about the importance of promoting the feeling of trust between the elements of the work teams. And yet, it makes it possible to realize that people work better together (retrieving and using knowledge) when they making sense to the task at hand and have the opportunity to reflect on it. The introduction of a knowledge management model in organizations can prove to be an asset to their development.

**Key Words:** Call Center, Trust, Team, Knowledge Management, Retrieval, Use.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à professora Leonor Pais pelo apoio incondicional e, acima de tudo, por acreditar em mim, muitas vezes mais do que eu própria. Mas, também, por ser o exemplo de mulher e profissional que é, uma inspiração que levo comigo para a vida. À professora Lisete Mónico por toda a ajuda dispensada e por ter descomplicado o que, inicialmente, parecia ser o maior obstáculo, mas que se foi tornando uma das partes mais interessantes da investigação. Gostava, ainda, de deixar algumas palavras de apreço ao professor Nuno Rebelo dos Santos pelas suas dicas e sugestões que muitas vezes fizeram a diferença. Por fim, queremos agradecer à Dr<sup>a</sup> Cristina Castro os dados recolhidos e tratados. O estudo realizado sustenta-se numa base de dados de elevadíssima qualidade a que só por seu intermédio foi possível aceder.

Aos meus pais que são, sem dúvida, o pilar principal. Porque ser de Coimbra, também, tem vantagens, como chegar a casa e ter-vos para contar o meu dia. É um privilégio que muitos não conseguem ter no seu percurso universitário e, felizmente, pude usufruir dele. Também, ao resto da família que se foi mostrando interessada em saber mais sobre este meu mundo e foram dando força, cada um à sua maneira. Um obrigado nunca será suficiente para vocês!

Ao meu namorado e à família que me adotou como tal, apesar dos percalços no caminho, pelo carinho e por se manterem sempre disponíveis, atentos e prontos a ajudar. Acima de tudo, por me provarem que o amor vence todas as barreiras.

A uma pessoa, para quem as palavras não chegam, a que fez verdadeiramente a diferença na minha vida e é, hoje, um dos pontos essenciais ao meu equilíbrio. Porque serás sempre a minha caloirinha e contigo percebi, verdadeiramente, que “a soulmate can be found through friendship”. Repito-me: as palavras não chegam para te descrever, Fabrícia, mas acima de tudo para descrever o que construímos.

À Leonor Baptista por ter sido o maior apoio nos meus primeiros passos universitários, por me ter ajudado a voar até à FPCE e pela Psicologia. Mas, por ser bem mais do que uma madrinha de praxe, pela amizade e pelo exemplo de que é possível fazer e ser-se sempre melhor.

Às “Miguitas da Psi” por serem a base destes 5 anos, pelos trabalhos de grupos, pelos desabafos, os risos, o apoio, a compreensão e por desejar, de todo o coração, que isto se mantenha para a vida. E, às “bixax” as melhores gestoras de RH que decerto conhecerei, as companheiras de profissão e de luta por locais de trabalho melhores. E, a todas “thanks for the adventure, now go have a new one!”.

## Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento Conceptual.....	2
1. Call Centers.....	2
2. Gestão do Conhecimento.....	2
3. Confiança.....	7
II. Objetivos do Estudo.....	9
III. Amostra.....	9
IV. Medidas.....	10
1. Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ).....	10
2. Team Trust Questionnaire (TTQ).....	11
V. Procedimentos Éticos e Formais.....	11
VI. Tratamento Estatístico.....	12
VII. Resultados.....	13
1. Previsão do Uso e Recuperação de Conhecimento a partir da confiança .....	15
2. Efeitos de Moderação vs de Mediação da Atribuição de Sentido.....	17
2.1. Atribuição de Sentido como moderadora na relação entre a confiança e a Recuperação e Uso do Conhecimento.....	17
2.2. Atribuição de Sentido como mediadora na relação entre a confiança e a Recuperação e Uso do Conhecimento.....	21
VIII. Discussão.....	23
IX. Conclusão.....	25
Referências Bibliográficas .....	27
Anexos.....	35

## Introdução

A literatura sobre Call Centers tornou-se, no espaço de quase uma década, num dos grandes domínios de estudos da gestão e das organizações (Ellis & Taylor, 2006). Apesar de não existir uma grande quantidade de literatura a respeito da introdução da Gestão do Conhecimento (GC) no seio dos Call Centers, algumas iniciativas de GC e estudos no seu âmbito foram surgindo (Koh, Gunasekaran, Thomas & Arunachalem, 2005). A gestão do conhecimento é, segundo Agarwal e Islam (2014) “a newly emerging approach aimed at addressing today’s business challenges to increase efficiency and efficacy by applying various strategies, techniques and tools in their existing business processes” (p. 323).

Estruturados habitualmente em equipas de trabalho, os Call Centers possibilitam e tornam essencial a partilha e difusão de conhecimento entre os indivíduos (van den Broek, Callaghan & Thompson, 2004). Para que o resultado proveniente do trabalho em equipa seja mais produtivo, haja mais sinergia entre os seus membros e desenvolvimento de capacidades organizacionais valiosas parece ser importante a existência de confiança entre sujeitos (Jones e George, 1998). Lucas (2005) descobre que a confiança interpessoal entre colegas de trabalho e a reputação dos mesmos influencia a transferência de conhecimento no seio das organizações. Mais tarde, em 2009, também Yang e Farm sublinham o facto de a partilha de conhecimento ser fortemente influenciada pela confiança baseada no afeto (*affect-based trust*).

Neste sentido, o presente trabalho pretende perceber qual o impacto da confiança entre os membros das equipas de call center na recuperação e uso que fazem do conhecimento. Procurando, em paralelo, controlar a influência das variáveis sociodemográficas. No decurso das análises realizadas, procuraremos ainda perceber se a atribuição de sentido feita pelo sujeito revela algum tipo de influência na relação anterior. Isto porque Jones e George (1998) afirmam que quando uma organização precisa de funcionários para executar comportamentos cooperativos árduos e demorados, que impliquem autosacrifício e nenhuma recompensa tangível, a confiança condicional parece não ser suficiente.

Relativamente à estrutura da dissertação, começaremos por realizar um enquadramento conceptual através de pequenas revisões sobre call centres, gestão do conhecimento e confiança. Nas quais referiremos alguns estudos teóricos e empíricos elaborados até ao presente e enunciaremos, ainda, as definições e modelos teóricos utilizados no presente estudo. Posteriormente, caracterizaremos a amostra recolhida, bem como os instrumentos utilizados e descreveremos as análises estatísticas realizadas na investigação, tal como os seus resultados. Faremos, ainda, a discussão crítica dos resultados obtidos, à luz da revisão da literatura inicialmente realizada. E, finalmente, uma breve conclusão do estudo realizado, enunciando também as suas limitações e possíveis investigações futuras.

## **I. Enquadramento Conceptual**

### **1. Call Centers**

Desde o seu aparecimento, nos anos 90, que os Call Centers se tornaram numa das mais importantes formas de contacto com o cliente ao dispor das organizações e, também, num grande empregador (Russell, 2008). Os Call Centers são organizações especialmente adequadas para a prestação de informação, serviço ao cliente e divulgação de ofertas ou promoções (Houlihan, 2000). Neste sentido, a relação existente entre o cliente e o operador assenta numa permanente troca de informação e conhecimento (Koh et al, 2005). Espera-se, assim, que o serviço ao cliente possibilite obter e processar informação rapidamente para que as questões dos clientes sejam tratadas de forma célere e eficaz (Deery & Kinnie, 2002).

Embora, normalmente, os Call Centers sejam constituídos por equipas de trabalho integradas, estas não são um elemento essencial para o cumprimento das suas tarefas. A verdade é que na maioria dos casos, as equipas de trabalho nestas organizações existem como estímulo para a competição entre trabalhadores (Van den Broek, 2002, 2004), esperando a obtenção de maiores e melhores resultados. Van den Broek (2002, 2004) fala mesmo em “teams without teamwork”.

Este tipo de organizações apresenta vantagens como: maior eficiência, racionalização do processo de trabalho e redução de custos para a organização (Deery & Kinnie, 2002). No entanto, estas organizações deparam-se também com grandes desafios, tais como: o grande volume de clientes, a expectativa que estes terão respostas para as suas questões de forma instantânea, muito conhecimento complexo para ser aprendido, trabalho monótono e altos níveis de burnout e turnover dos seus colaboradores (Batt & Moynihan, 2002; Houlihan, 2002). Os Call Centers têm sido alvo de estudo e publicação sobretudo no que respeita à sua gestão cultural, sistema de remunerações, mudanças tecnológicas, estratégias de marketing ou, ainda, quanto à carga de trabalho emocional (Russell, 2008). Os relatos existentes sobre gestão do conhecimento em Call Centers são escassos, uma vez que na maioria deles os esforços estão concentrados apenas na gestão do arquivo de informação (Koh, Gunasekaran, Thomas & Arunachalam, 2005).

### **2. Gestão do Conhecimento**

Ao longo dos tempos, a gestão do conhecimento tem sido descrita de diferentes maneiras. De entre elas, referimos as seguintes descrições: como um processo ou um conjunto de processos (Townley, 2001), como uma nova dimensão de gestão estratégica da informação e do conhecimento (Ponelis & Fair-Wessels, 2014) ou, ainda, como o uso do conhecimento organizacional por recurso a boas práticas de gestão de informação e aprendizagem organizacional (Broadbent, 1998). Como recurso inesgotável que é, o conhecimento organizacional aumenta à medida que é partilhado e utilizado, constituindo uma das mais importantes fontes de valor sustentável para as organizações (Andreu & Sieber, 2000; Dyer, & Nobeoka, 2000).

No que toca à criação ou captura, partilha e uso ou aplicação do conhecimento organizacional, há duas orientações que são normalmente

adotadas em termos de investigação (Alvesson & Kärreman, 2001, Carter & Scarbrough, 2001; Mayer & Remus, 2003; McElroy, 2000; Metaxiotis, Ergazakis & Psarras, 2005; Pais & Santos, 2015): uma mais orientada para a tecnologia e outra para os recursos humanos. A primeira (relativa à tecnologia) salienta a codificação e armazenamento de conhecimento, sendo o conhecimento percebido como uma entidade separada de quem o criou, compartilha e utiliza. A segunda (orientada para as pessoas) centra-se sobretudo em estratégias de gestão de recursos humanos. Parte do pressuposto de que o conhecimento está intimamente ligado às pessoas e que o contacto face-a-face é a maneira ideal para que este possa ser efetivamente partilhado (Carter & Scarbrough, 2001; Pais & Santos, 2015; Snowden, 2000).

Beijerse (1999) reconhece a existência de algum consenso quanto à consideração de que a gestão do conhecimento representa a possibilidade de cumprir objetivos organizacionais, o que torna o conhecimento produtivo através da valorização do papel ativo, construtivo e insubstituível dos indivíduos (Pais & Santos, 2015). De acordo com Birkinshaw e Sheehan (2002) e Carrión, González e Leal (2004), a gestão atua por meio de processos e através deles. Estes podem ser organizados em etapas formadas por conjuntos de atividades ou comportamentos que se concentram em diferentes momentos do ciclo de vida do conhecimento num determinado contexto organizacional (Mayo, 1998; Pais & Santos, 2015).

As diversas teorias acerca do conhecimento que vão aparecendo na literatura têm aumentado a compreensão sobre conceitos como conhecimento tácito e explícito (Polanyi, 1967), a natureza complexa do conhecimento, os seus processos de criação (Arling & Chun, 2011; Jakubik, 2011; Nonaka & Toyama, 2003; Tsoukas, 2009), e os processos que fazem parte do seu ciclo de vida (Alavi & Leidner, 2001; Pinho, Rego & Cunha, 2012). Apesar de reconhecermos a sua importância, não seria possível referir todos os processos num quadro comparativo. No entanto, optámos por apresentar alguns destes modelos de forma a ilustrar a diversidade de processos identificados pelos autores, como é visível no quadro 1 onde são apresentados os trabalhos de Wiig (1993), Meyer & Zack (1996), Davenport & Prusak (1998), McElroy (1999), Argote (1999), Bukowitz & Williams (2000), Alavi & Leidner (2001), Gold, Malhotra & Segars (2001), Birkinshaw & Sheehan (2002), Award & Ghaziri (2004), Wong & Aspinwall, (2004), Lee, Lee & Kang (2005), Sağsan (2006), Daghfous & Kah (2006), Cardoso (2007), Dalkir (2011) e Rollet (2012).



Quadro 1 - Modelos de Gestão de Conhecimento

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Wiig (1993)**</b>	Knowledge Creation	Sourcing	Compilation	Transformati-on	Disseminati-on	Application	Value Realization
<b>Meyer &amp; Zack (1996)*</b>	Aquisition /Get / Knowledge Generation	Refinement	Storage; Retrieve	Distribution	Presentation		
<b>Davenport &amp; Prusak (1998)*</b>	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Codification Knowledge	Transferring / Knowledge Transfer				
<b>McElroy (1999)***</b>	Individual and Group Learning / Learn	Knowledge Claim Validation	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Knowledge Validation	Knowledge Integration/ Integrating		
<b>Argote (1999)**</b>	Knowledge Creation	Retention	Transferring / Knowledge Transfer				
<b>Bukowitz &amp; Williams (2000)**</b>	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Use	Individual and Group Learning / Learn	Contribute	Access	Build/ Sustain	Divest
<b>Alavi &amp; Leidner (2001)*</b>	Knowledge Creation	Storage; Retrieve	Transferring / Knowledge Transfe	Application			
<b>Gold, Malhotra &amp; Segars (2001)*</b>	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Conversion	Application	Protection			
<b>Birkinshaw &amp; Sheehan (2002)*</b>	Knowledge Creation	Mobilization	Sharing and Diffusion	Commodization			
<b>Award &amp; Ghaziri (2004)**</b>	Capturing	Organizing	Refinement				
<b>Wong &amp; Aspinwall (2004)*</b>	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Organizing; Storage	Sharing and Diffusion Transferring / Knowledge Transfer	Use; Application			
<b>Lee, Lee &amp; Kang (2005)*</b>	Knowledge Creation	Accumulation	Sharing and Diffusion	Use	Knowledge Integration/ Integrating		
<b>Sağsan (2006)***</b>	Knowledge Creation	Capturing	Knowledge Structuring	Use	Knowledge Auditing		
<b>Daghfous &amp; Kah (2006)*</b>	Knowledge Creation	Conversion	Transferring / Knowledge Transfer	Application			
<b>Cardoso (2007)*</b>	Knowledge Creation; Acquisition /Get / Knowledge Generation	Sense Making	Sharing and Diffusion	Organizational Memory	Measure	Retrieve	
<b>Dalkir (2011)**</b>	Knowledge Creation; Capturing	Sharing and Diffusion; Disseminati-on	Acquisition /Get / Knowledge Generation Application				
<b>Rollet (2012)**</b>	Planning Knowledge	Knowledge Creation	Knowledge Integration/ Integrating	Organizing	Transferring / Knowledge Transfer	Maintaining Knowledge	Assessing Knowledge

\*Artigo; \*\* Livro; \*\*\*Conferência; 1 a 7 – Ordenação das fases ou processos segundo os autores

Como referimos anteriormente, no quadro 1 é possível observarmos o contributo de dezassete autores que identificaram diferentes processos relativos à GC. Wiig (1993), Bukowitz & Williams (2000) e Rollet (2012) são os autores que apresentam maior número de processos nos seus modelos de GC, cada um deles com sete. Enquanto, Davenport & Prusak (1998), Argote (1999) e Dalkir (2011) são os autores com menos processos, apresentando apenas três.

Apesar da diversidade de visões apresentada conseguimos, através da análise do quadro anterior, identificar o termo *Knowledge Creation*, referido em onze modelos, como sendo o processo mais comum entre os modelos propostos pelos dezassete autores. Logo de seguida, encontramos ainda os processos *Acquisition/ Get / Knowledge Generation* apresentado por oito dos autores, *Transferring / Knowledge Transfer* apresentado por sete, *Application* apresentado em seis vezes, *Sharing and Diffusion* cinco vezes e, ainda, o processo denominado *Use* que surge quatro vezes na tabela. Menos utilizados são os processos *Organizing, Storage, Knowledge Integration / Integrating e Retrieve* que aparecem referidos três vezes; e, por último, os processos *Conversion, Individual and Group Learning / Learn, Planning Knowledge, Refinement e Dissemination* que aparecem ainda menos, duas vezes cada. Os restantes processos presentes no quadro 1 estão inseridos apenas num dos modelos dos autores referidos.

Ainda relativamente aos trabalhos referidos no quadro 1, percebemos que na maioria dos casos os autores publicaram os seus modelos em artigos, e apenas uma minoria (2) optou por expô-los em conferências.

Neste estudo, utilizaremos o modelo de GC de Cardoso (2007) que, ao integrar diferentes contributos teóricos, permite uma melhor compreensão dos processos de gestão do conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). Para Cardoso (2007), o conhecimento é uma “combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um ativo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações” (p. 45).

No que respeita à operacionalização da sua gestão, Cardoso (2007) e Pais (2014) considera seis etapas fundamentais (observáveis na quadro 1): (1) Criação e aquisição, que pode ocorrer a partir de fontes internas (como as interações sociais) ou externas (conhecimento trazido por colaboradores e integrado na organização), e estimula os restantes processos de GC; (2) Atribuição de sentido que se refere à compreensão do conhecimento, sendo variável face ao possuidor do mesmo; (3) Partilha e difusão, que, por sua vez, dizem respeito aos processos de facilitação da propagação do conhecimento pela organização, podendo ocorrer de forma consciente (e.g., formações) ou inconsciente (e.g., conversa de café); (4) A memória organizacional que remete para formas de armazenamento do conhecimento, podendo estar orientada para o interior, de forma intencional (por meio de procedimentos e rotinas), ou tácita (remetendo, por exemplo, para a cultura da organização), ou, por outro lado, para o exterior quando se refere à reputação e imagem da organização, a informações sobre ela ou a diferentes tipos de documentos

organizacionais; (5) A medição diz respeito a ações de mensuração do conhecimento. Esta é principalmente realizada por sistemas passíveis de serem usados na avaliação organizacional, através de instrumentos que permitem a sua mediação e garantam a operacionalidade e legitimidade do processo. Estes instrumentos permitem a identificação e triagem de conhecimento relevante para que depois possa ser incorporado em sistemas de medição específicos que permitam a sua aplicação e a elaboração de relatórios; (6) Por fim, a recuperação do conhecimento pode acontecer de duas formas distintas: automática, quando se refere a conhecimento tácito resultante do trabalho executado, por exemplo, de acordo com valores, princípios, ou conversas relativas à organização, ou controlada, sempre que remete para conhecimento explícito e pode ser gerida pela organização através de processos de reflexão crítica, ou pela tecnologia, através do acesso a bases de dados ou repositórios.

Este modelo foi adaptado por Cardoso e Peralta (2011), ao contexto de equipas de trabalho. Estes autores inspiraram-se no modelo de Cardoso (2007) para a criação de um instrumento de medida ao qual acrescentaram uma dimensão relativa ao uso do conhecimento. A utilização ou uso do conhecimento está muitas vezes associada ao desenvolvimento de produtos, serviços, processos e procedimentos (Cardoso & Peralta, 2011). Trata-se da dimensão que permite rentabilizar o conhecimento, integrando-o em estratégias de otimização de processos, procedimentos, produtos e serviços (Cardoso & Peralta, 2011).

Para podermos utilizar conhecimento é indispensável recorrer ao processo de recuperação (Cardoso & Peralta, 2011). Como vimos anteriormente, a recuperação do conhecimento é essencial para o desenvolvimento da organização, podendo ocorrer de duas formas diferentes: controlada ou automática. A recuperação controlada pode ser guiada pela equipa, através, por exemplo, da reflexão crítica sobre os seus sucessos ou insucessos, e pela tecnologia, através, por exemplo, do recurso a repositórios individuais, grupais ou organizacionais. A recuperação automática pode ocorrer em simultâneo com a anterior, contém o conhecimento tácito, provém dos valores, princípios e conversas sobre a equipa (Cardoso & Peralta, 2011).

Nesta adaptação do modelo realizada por Cardoso e Peralta (2011) pressupõe-se que existem diferentes atividades e intervenientes relacionados com cada uma das dimensões de GC que podem otimizá-las, como é o caso dos líderes, dos membros da equipa e da própria organização. Ou seja, uma cultura orientada para a aprendizagem e para o conhecimento, o encorajamento para a inovação e para a partilha, em conjunto com uma comunicação aberta, constituem fatores críticos que podem catalisar os processos organizacionais relacionados com o conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). No mesmo sentido, o modelo de Gold, Malhotra e Segars (2001) apresenta a capacidade infraestrutural do conhecimento (tecnologia, estrutura, cultura), como facilitadora da GC.

### 3. Confiança

A importância teórica da confiança como preditor do comportamento humano é evidenciada em diversas disciplinas (Dirks e Ferrin, 2001). O conceito tem recebido considerável atenção no âmbito da investigação em psicologia das organizações nas últimas décadas, sendo largamente estudado (Costa & Anderson, 2010; Pais, Castro & Mónico, 2014), particularmente ao nível grupal. As organizações têm investido em condições que possibilitem a confiança entre os membros de forma a fomentar a sua adaptação (Anderson & West, 1996, 1998), estimular a inovação (Cardoso & Gomes, 2011) e facilitar as atitudes positivas em equipa, bem como a cooperação (Dirks e Ferrin, 2001).

Downing (2004) analisou a implementação do sistema Customer Relationship Management (CRM) em quatro Call Centers. Concluiu que os colaboradores preferiam procurar a ajuda de que necessitavam nos colegas de trabalho, ao invés de recorrer a documentos escritos ou aprender com a prática. A existência de interações sociais, comunicação e cooperação entre membros é uma das características indicadas por muitos autores como sendo indicadoras da existência de confiança (Coleman, 1988; Costa, 2003; Currall & Judge, 1995; Smith & Barclay, 1997; Williams, 2001).

Kramer (1999) e Levin, Cross e Abrams (2002) defendem a ideia, partilhada por outros autores, de que os membros de uma organização revelam maiores níveis de confiança quando dispensam algum do seu tempo e atenção para a consecução dos objetivos coletivos (Murnighan et al, 1994). O mesmo acontece quando compartilham conhecimento útil com outros membros da organização (Andrews & Delahay, 2000; Penley & Hawkins, 1985; Tsai & Ghoshal, 1998; Zand, 1972), tornando-os mais propensos a ouvi-los e a absorver o que dizem (Mayer et al., 1995).

A maioria dos estudiosos concorda que a confiança é um fenómeno altamente complexo, multidimensional e abstrato que contém componentes distintos, mas relacionados (Mayer, Davis & Schoroorman, 1995; Rousseau et al, 1998). Mayer et al (1995) definem confiança como “a willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that party” (p.712).

Ao nível da equipa, a confiança pode ser estudada como um fenómeno coletivo (Costa & Anderson, 2010). O histórico de interações produz informações úteis para aceder a disposições, intenções e aos motivos dos outros. O julgamento dos membros de uma equipa sobre a confiança dos outros está ancorado, pelo menos em parte, nas suas disposições e nas experiências prévias relativamente ao comportamento dos outros (Kramer, 1999). Tendo em conta esta visão, a confiança entre os membros da equipa pode ser conceptualizada como um constructo latente, baseado na propensão do indivíduo para confiar nos outros e para perceber se é possível confiar nos demais membros da equipa, conduzindo a comportamentos de cooperação e monitorização (Costa & Anderson, 2010).

A maioria das definições e modelos relativos à confiança incluem componentes individuais e relacionais, relacionados com o *trustor* e com a sua

relação com o *trustee* (Mayer et al, 1995). A confiança no seio das equipas tem sido estudada como um fenómeno individual e intragrupo, que tem por base a reciprocidade (Zand, 1972). Costa e Anderson (2010) consideram que a reciprocidade é uma questão fundamental para estabelecer e manter a confiança dentro das equipas. Tanto que, no seu modelo, defendem que a confiança dentro das equipas promove um clima que é compartilhado entre os seus membros e é suscetível de influenciar e ser influenciado por tendências individuais e percepções de confiabilidade (Costa & Anderson, 2010).

Desconstruir a confiança como um termo genérico e considerar as suas diferentes facetas tem sido uma boa forma de esclarecer a confusão sobre o significado do termo confiança. A diversidade conceptual existente surgiu principalmente a partir de duas abordagens e tradições distintas dentro da investigação sobre confiança (Kramer, 1999). Por um lado, a tradição psicológica que tentou compreender os processos inter-relacionados entre *trustor* e *trustee*, vendo a confiança como um "estado psicológico" definido em termos de tendências, expectativas, intenções e orientações, no sentido de crenças ou estados de confiança em relação aos outros (Rousseau et al., 1998). Por outro, a tradição "escolha-comportamental" centra-se no ato de confiar entre ambas as partes e define confiança como "comportamentos de risco" ou como a "vontade de se envolver em tal comportamento" (Cummings & Bromiley, 1996). A conceptualização da confiança como um constructo latente fez emergir alguns indicadores (Costa et al, 2001). Mayer et al. (1995) vê-a como um fenómeno de alta complexidade que inclui fatores que determinam o estado psicológico (indicadores de formação) e consequências comportamentais desse estado (indicadores reflexivos).

Do mesmo modo, Costa et al. (2001) demonstraram que a confiança pode ser conceptualizada como multifacetada, com indicadores distintos, mas relacionados. Estes autores, definem-na como "a psychological state that manifests itself in the behaviours towards others, is based on the expectations made upon behaviours of these others, and on the perceived motives and intentions in situations entailing risk for the relationship with those others" (p. 228), considerando-a uma construção multicomponente composta por *propensity to trust*, *perceived trustworthiness* and *trust behaviours*. De um modo geral, como a confiança pode variar de acordo com as tarefas, as situações e as pessoas (Hardy & Magrath, 1989), os seus componentes são conceptualizados como tendo múltiplas dimensões cuja natureza e importância podem variar face ao contexto (Costa et al., 2001).

A dimensão Propensão para Confiar é comumente vista como a vontade geral de confiar nos outros (Costa et al., 2001). Já a Confiabilidade Percebida refere-se à avaliação das características e ações do *trustee* (Costa et al., 2001). Comportamentos de Confiança relaciona-se com ações que refletem a vontade de ser vulnerável a outros, cujas ações não somos capazes de controlar (Zand, 1972). Embora uma variedade de comportamentos possa ser indicativo de confiança, quatro categorias foram consistentemente encontradas: a comunicação aberta, a aceitação de influência, a paciência perante o oportunismo e a redução de controlo (Smith & Barclay, 1997). De acordo com Jones e George (1998), comportamentos de confiança são aqueles que

correspondem a ações positivas em relação a pessoas que, em conjunto, podem ser otimizados.

Costa et al. (2001) distinguem comportamentos cooperativos e de monitorização. Comportamentos cooperativos referem-se à possibilidade de os membros da equipa serem capazes de comunicar abertamente sobre o seu trabalho, aceitarem a influência de outros e sentirem-se envolvidos pessoalmente com a equipa. Por sua vez, os comportamentos de monitorizados referem-se à necessidade que os membros sentem de controlar o trabalho dos outros e serem vigilantes (Costa et al., 2001).

## **II. Objetivos do Estudo**

O objetivo principal do presente estudo é analisar a aptidão preditiva da confiança na GC, nomeadamente no que toca aos processos de recuperação e uso do conhecimento. Para além disto, achamos importante analisar esta aptidão controlando, ao mesmo tempo, a influência das variáveis sociodemográficas que se mostram associadas às variáveis em questão.

O segundo objetivo relevante para a nossa investigação está relacionado com o papel que o processo de atribuição de sentido (ao conhecimento), adquire nesta relação. Nalgumas situações a relação entre os constructos não é linear e torna-se pertinente avaliar até que ponto existe influência moderadora ou mediadora de outras variáveis, neste caso analisaremos a influência da atribuição de sentido. Pensamos que este papel possa ser relevante uma vez que quando o indivíduo percebe o significado do conhecimento e reflete criticamente sobre ele é mais facilmente capaz de o recuperar e, posteriormente, utilizar.

Desta forma, o objetivo final será o de verificar qual o papel da atribuição de sentido na relação confiança-recuperação/uso do conhecimento procurando saber se este processo atua como moderador e/ou mediador na mesma.

## **III. Amostra**

A amostra inicial é composta por 1814 funcionários que trabalham numa empresa de Call Center em Portugal. No entanto, 23 casos anómalos (considerados outliers) foram removidos, de acordo com a “Mahalanobis square distance” (Tabachnick & Fidell, 2007). A amostra de trabalho ficou composta por 1791 indivíduos. Estes estão distribuídos em 184 equipas, pertencentes a diferentes operações de call center. Nos grandes call centers, cada operação representa um tipo de serviço terceirizado de outra empresa e é adaptado para servir os clientes da mesma empresa, de acordo com os seus produtos, processos e procedimentos.

O Quadro 2 apresenta as características demográficas da amostra, onde podemos observar a existência de 577 homens e 1016 mulheres. Variam entre os diferentes níveis de ensino: 43% declararam ter realizado o ensino secundário e apenas 0.1% fez o doutoramento.

## Quadro 2 – Características Demográficas da Amostra

Demográficas:	
1. Género	<i>n</i> = 577 (32.2%)
Masculino	<i>n</i> = 1016 (56.7%)
Feminino	<i>n</i> = 198 (11.1%)
Não Responde	<i>n</i> = 1791 (100%)
2. Qualificações	
1º Ciclo	<i>n</i> = 3 (0.2%)
Menos que Secundário	<i>n</i> = 30 (1.7%)
Ensino Secundário	<i>n</i> = 773 (43.2%)
Bacharelato	<i>n</i> = 587 (32.8%)
Pós-Graduação	<i>n</i> = 81 (4.5%)
Mestrado	<i>n</i> = 96 (5.4%)
Doutoramento	<i>n</i> = 2 (0.1%)
Não Responde	<i>n</i> = 219 (12.2%)
3. Permanência (anos)	
Nas Telecomunicações	<i>M</i> = 1.99 ( <i>SD</i> = 1.92)
Na operação atual	<i>M</i> = 1.45 ( <i>SD</i> = 1.46)
Na equipa atual	<i>M</i> = 1.22 ( <i>SD</i> = 1.26)
4. Anos de Experiência em Funções Iguais ou Semelhantes	<i>M</i> = 3.02 ( <i>SD</i> = 3.41)
5. No último ano, quantas horas trabalhou por semana?	<i>M</i> = 36.35 ( <i>SD</i> = 11.12)

### IV. Medidas

#### 1. Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)

O KMTQ é constituído por 7 subescalas., que avaliam 6 processos de GC (Aquisição/Criação, Atribuição de Sentido, Partilha/Divulgação, Memória de Equipa, Uso de Conhecimento, Recuperação do Conhecimento) e um conjunto de catalisadores dos referidos processos (Cardoso & Peralta, 2011). As respostas podem variar entre 1 = não se aplica e 5 = aplica-se completamente, numa escala de Likert. No nosso estudo, vamos usar as subescalas relativas à Atribuição de Sentido, Recuperação de Conhecimento e Uso do Conhecimento.

A Atribuição de Sentido tem apenas um fator, com 7 itens. Esta subescala avalia a capacidade da equipa para refletir sobre as suas ações, sucessos e fracassos ("We reflect on our successes andor failures"), procurando analisar criticamente as atividades, rotinas e formas de fazer as coisas ("We try to understand the meaning of each new project").

A Recuperação do Conhecimento inclui dois fatores: a Recuperação Controlada e a Automática, ambas com seis itens. A Recuperação Controlada está relacionada com a forma como a equipa recupera, de forma intencional e organizada: o conhecimento produzido e guardado ao longo do tempo ("We retrieve the knowledge we have organized and stored over time"), as suas maneiras de pensar e agir que levam ao sucesso ("We retrieve ways of thinking and acting which led us to success in the past"), e o conhecimento e as práticas desenvolvidas pela empresa por meio eletrónico ou manual ("We retrieve solutions which we validated and stored in the past"). Os itens de Recuperação Automática pretendem analisar a recuperação e aplicação do conhecimento tácito ("We carry out tasks without thinking about the knowledge we are applying") ou saber se os membros da equipa são capazes de identificar a

existência e importância de um pedaço de conhecimento que vem à sua mente de forma não intencional ("We carry out part of our work instinctively"), e que é fundamental para a realização do trabalho ("When we exchange impressions information/knowledge arises without us realizing").

A dimensão do Uso do Conhecimento é, também, composta por seis itens. Permite-nos identificar se a equipa está ciente do impacto que o seu conhecimento tem sobre os produtos e serviços desenvolvidos ("Our knowledge is seen in our products/services"), as tarefas executadas, bem como o aumento da produtividade e eficiência ("Our knowledge improves the quality of what we do").

## **2. Team Trust Questionnaire (TTQ)**

O TTQ foi proposto por Costa e Anderson (2010) como uma medida multifacetada de confiança intraequipas. Esta ferramenta, com base em estudos anteriores sobre a confiança em equipas, é composta por quatro subescalas relacionadas com as quatro dimensões da confiança: Propensão para Confiar (6 itens), Confiabilidade Percebida (6 itens), Comportamentos Cooperativos (6 itens) e Comportamentos Monitorizados (3 itens).

A Propensão para Confiar refere-se ao facto de, geralmente, as pessoas sentirem vontade de confiar nos outros (e.g., "In this team most people speak out for what they believe in" e "People usually tell the truth, even when they know they will be better off by lying").

Já a Confiabilidade Percebida refere-se ao quanto determinada pessoa espera que os outros sejam e se comportem de acordo com as suas pretensões (e.g., "In this team people can rely on each other" e "In this team people look for each other's interests honestly").

Os itens relativos aos Comportamentos Cooperativos (e.g., "In this team we work in a climate of cooperation" e "Most people in this team are open to advice and help from others") pretendem desvendar se haverá ajuda mútua entre membros da equipa.

Os Comportamentos Monitorizados, por sua vez, referem-se à forma como os membros da equipa sentem a necessidade de exercer controlo sobre o trabalho dos seus colegas, verificando constantemente o que estes fazem ("In this team people watch each other very closely"/"In this team most people tend to keep each other's work under surveillance").

Contém, ainda, alguns itens formulados de forma invertida (10- "There are some hidden agendas in this team", 11- "Some people in this team often try to get out of previous commitments", 16- "Some people hold back relevant information in this team" e 17- "In this team people minimize what they tell about themselves"). Há semelhança do KMTQ, todos os itens foram apresentados aos entrevistados numa escala de Likert de 5 pontos (de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente).

## **V. Procedimentos Éticos e Formais**

Os dados foram recolhidos numa empresa prestadora de serviços de Call Center em Portugal. Foi disponibilizado o acesso a computadores, instalados nas diferentes operações existentes, para que os agentes pudessem



responder anonimamente aos questionários em formato eletrônico. Todos os respondentes eram agentes com contacto direto com o cliente.

Os questionários foram respondidos através de um link disponibilizado nos computadores, referidos anteriormente, aos quais os agentes deveriam aceder. Durante o processo de recolha de dados, não houve nenhum tipo de intervenção manual seja na captação das respostas (por exemplo, transcrição de dados de papel para suporte eletrônico), seja na preparação da base de dados (por exemplo, introdução das respostas em SPSS). Para este processo foi utilizado o software QuestionPro, o que permitiu a extração direta dos dados para a base, eliminando o possível erro humano na inserção dos mesmos em SPSS.

No total, 2750 questionários foram respondidos. No entanto, depois do tratamento estatístico e eliminação de *missing data*, retiveram-se 1814 questionários válidos.

## VI. Tratamento Estatístico

A análise fatorial confirmatória à estrutura fatorial das escalas foi realizada através do programa AMOS, v.22.0 (Arbuckle, 2013) para as duas escalas (Cardoso & Peralta, 2011; Castro, Pais & Mónico, 2014; Pais, Castro & Mónico, 2014). A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*), mostrando que não há variáveis a apresentar valores que violem a distribuição normal,  $| Sk | < 3$  e  $| Ku | < 10$ . A confiabilidade foi calculada pelo alfa de Cronbach (Nunally, 1978). Por sua vez, a qualidade do ajustamento foi analisada pelos índices de NFI (normed fit index; bom ajuste  $> 0,80$ ; Schumacker & Lomax, 2010), CFI (comparative fit index; bom ajuste  $> 0,90$ ; Bentler, 1980), TLI (Tucker - Lewis Index - TLI; ajuste apropriado  $> 0,90$ ; Brown, 2006), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual; ajuste apropriado  $< 0,08$ ; Brown, 2006) e RMSEA (ERRO Root Mean Square of Approximation; bom ajuste  $< 0,05$ ; Kline, 2011; Schumacker & Lomax 2010).

Conforme se pode observar no Quadro 3, as duas escalas demonstram bons índices de ajustamento. Assim, foi possível confirmar a existência dos quatro fatores da confiança, bem como do único relativo ao uso e dos dois de recuperação do conhecimento. Os índices de fidedignidade – alphas standardizados e fidedignidade composta – são aceitáveis (ver Quadro 3). Hair et al. (2008) indicam que valores iguais ou superiores a .70 para a fidedignidade composta (FC) são considerados excelentes índices. Neste sentido, percebemos pela análise do quadro 3, que todos os fatores analisados possuem índices excelentes. No que respeita à proporção de variância extraída (VE), o constructo mais explicativo do modelo da Confiança foi a confiabilidade percebida com 59%, já no modelo de GC encontramos igual percentagem (46%) para o uso de conhecimento e para a recuperação controlada. Face à variância extraída, a propensão para confiar, o uso do conhecimento e os dois fatores da recuperação (controlada e automática) apresentam valores um pouco abaixo do que Bagozzi e Yi (1988) defendem como sendo bons indicadores ( $\geq .50$ ). Os valores de consistência interna, por sua vez mostram-se bons para as três escalas ( $\alpha > .80$ ), mas apenas aceitável

para os comportamentos monitorizados.

As restantes análises estatísticas foram efetuadas com o SPSS Statistics (v. 22.0), tendo-se considerado uma probabilidade de erro de tipo I de .05.

Quadro 3 – Índices de ajustamento e medidas de assimetria, curtose fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE) e consistência interna

Escala	NFI	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)	SK	KU	FC	VE	Alpha de Cronbach
Confiança	.92	.93	.91	.06	.065-.072 ***	-	-	.99	-	.83
Propensão para Confiar	-	-	-	-	-	-.60	1.29	.82	.36	
Confiabilidade Percebida	-	-	-	-	-	-.36	0.03	.93	.59	
Comportamentos Cooperativos	-	-	-	-	-	-.98	1.40	.87	.56	
Comportamentos Monitorizados	-	-	-	-	-	-.06	-.10	.75	.51	
Uso do Conhecimento	.996	.997	.99	.99	.029-.062 6 ***	-1.56	4.05	.93	.46	.86
Recuperação de Conhecimento	.96	.96	.95	.07	.057-.070 ***	-	-	.97	-	.80
F1-Recuperação Controlada	-	-	-	-	-	-.59	0.41	.91	.46	.85
F2-Recuperação Automática	-	-	-	-	-	-.06	-.10	.84	.43	.73

## VII. Resultados

No Quadro 4 apresentam-se as médias, desvios-padrão e intercorrelações das medidas em estudo. Note-se que nem todas as correlações foram estatisticamente significativas. Relativamente às correlações entre a Confiança e a GC, podemos perceber que todas são significativas, tanto entre as escalas globais como entre os seus fatores constituintes, exceto no referente à relação dos comportamentos monitorizados com a recuperação controlada do GC ( $t = -.03$ ).

Já face às variáveis sociodemográficas, são poucas as correlações com as medidas em estudo que se revelaram significativas, para além da baixa magnitude que estas apresentam. A idade correlaciona-se com os comportamentos monitorizados e a recuperação de conhecimento. O género apresenta correlações significativas com a confiabilidade percebida, apenas. O tempo atual na operação tem também correlações com a confiabilidade percebida, mas a esta acrescenta os comportamentos cooperativos e os monitorizados e, ainda, a recuperação automática.

Face aos anos de experiência na função ou em funções semelhantes temos ainda correlações com a confiabilidade percebida e recuperação automática do conhecimento. Por fim, o nº de horas trabalhadas, no último ano, por semana apresenta relação com as dimensões: confiabilidade percebida, comportamentos cooperativos, comportamentos monitorizados e com o uso do conhecimento.

Quadro 4 – Médias, desvios-padrão e matriz de intercorrelações entre as medidas em estudo

	M	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Confiança (1)	3.67	.52	1	.89***	.87***	.89***	-.04	.48***	.46***	.56***	.13***	-.03	-.05	-.02	-.06	-.02	-.04	-.04		
Propensão para Confiar (2)	3.83	.66	1	.70***	.76***	-.15***	0.46***	0.43***	.50***	.15***	-.03	-.01	.02	-.04	-.01	-.05	-.03	-.03		
Confiabilidade Percebida(3)	3.73	.75	1	.79***	-.39***	.39***	.30***	.44***	-.01***	.04	-.06*	-.07*	-.09**	-.04	-.06*	-.06*	-.06*	-.06*		
Comportamentos Cooperativos (4)	4.04	.74	1		1	-.25***	.47***	.44***	.55***	.10***	-.00	-.03	-.05	-.06*	-.04	-.02	-.06*	-.06*		
Comportamentos Monitorizados (5)	2.76	.87	1		1		1	-.06*	.09***	-.03	.18***	-.13***	-.02	.07*	.07*	.05	.03	-.08**		
Uso do Conhecimento (6)	4.43	.58	1		1		1		.53***	.62***	.18***	.02	-.02	.02	-.00	-.00	.01	-.05		
Recuperação de Conhecimento (7)	3.47	.63	1		1		1			.80***	.75***	-.10***	-.05	.02	-.05	-.02	-.03	-.02		
Recuperação Controlada (8)	3.82	.79	1		1		1				.20***	-.02	-.02	.05	-.02	.02	.03	-.07		
Recuperação Automática (9)	3.05	.85	1		1		1					1	-.14***	-.06*	-.02	-.07*	-.05	-.07*	.05	
Idade (10)	31.06	8.82	1		1		1						1	-.01	.12***	.11***	.17***	.28***	.08*	
Género (11)	-	-	1		1		1							1	.07*	.03	.02	.03	-.02	
Tempo nas Telecomunicações (12)	1.99	1.92	1		1		1							1	.74***	.67***	.57***	-.06	-.06	
Tempo na Operação Atual (13)	1.45	1.46	1		1		1							1		.84***	.48***	-.05	-.05	
Tempo na Equipa (14)	1.22	1.26	1		1		1							1			.46***	-.04	-.04	
Anos de Experiência em Funções Iguais ou Semelhantes (15)	3.02	3.41	1		1		1							1				.00	.00	
No último ano, quantas horas trabalhou por semana? (16)	36.35	11.12	1		1		1							1					1	1

\* $p \leq 0.05$ ; \*\* $p \leq 0.01$ ; \*\*\* $p \leq 0.001$

### **1.Previsão do Uso e Recuperação de Conhecimento a partir da confiança**

Realizámos análises de regressão múltipla e múltipla hierárquica (ver quadro 5) considerando como variáveis critério as duas dimensões do GC (uso e recuperação de conhecimento) e os dois fatores específicos da recuperação (automática e controlada) e como variáveis preditoras os quatro fatores da confiança. Colocámos como variáveis sociodemográficas de controlo, nas regressões hierárquicas, as que revelaram correlações significativas com as variáveis critério. Colocando num primeiro momento estas variáveis na equação e previsão, foi possível controlar o seu efeito no modelo de predição. Assim, garantiu-se o controlo estatístico do efeito das variáveis que se mostraram associadas às variáveis critério nas intercorrelações: idade, género, tempo na operação e de experiência no atual trabalho.

Previamente analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente a distribuição normal, a homogeneidade e a independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de Durbin-Watson, sendo desejável obter valores situados entre 1 e 3. Os pressupostos foram cumpridos em todas as análises, sendo o valor mais alto de Durbin-Watson = 1.94 (relativo aos efeitos na recuperação de conhecimento) e o mais baixo de 1.87 (referente aos efeitos preditores na recuperação controlada). Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade e nenhuma das variáveis se mostrou colinear, uma vez que todas revelaram valores muito inferiores a 8 (valor máximo de 3.40 e mínimo de 1.23).

Os resultados do passo 2 da regressão hierárquica, após controlo das variáveis sociodemográficas (para a recuperação do conhecimento, e em particular para a recuperação automática), indicam-se no Quadro 5. Apenas a variável de controlo idade se revelou um preditor relevante da dimensão recuperação de conhecimento ( $t = -2.94$ ;  $p < 0,01$ ). Já para a dimensão recuperação automática de conhecimento foi necessário controlar as variáveis idade, género, tempo na operação atual e anos de experiência em funções iguais ou semelhantes. No entanto, de todas estas, apenas a contribuição da variável idade se revelou significativa ( $t = -3.35$ ;  $p < 0,001$ ).

Como podemos observar no Quadro 5, a confiança explica 25.5% da recuperação do conhecimento. Uma análise por dimensão indica que o modelo explica 33.9% da recuperação controlada e 11% da automática. Nesta última, apesar do fator 2 aparentar ser um preditor negativo, ou seja, níveis mais elevados de confiança preveem uma menor recuperação automática, as correlações de ordem zero não apontam para qualquer efeito significativo, o que poderá tratar-se de um efeito de supressão (Tabachnick & Fidell, 2013).

No que toca à recuperação de conhecimento em geral, o fator 3 da escala de confiança parece ser o mais significativo, embora face à recuperação automática não revelou ter influência. Tanto na recuperação controlada como no uso do conhecimento (24.6% da variância explicada) dos quatro fatores da confiança, apenas o 2º não é preditivo.

Quadro 5 – Regressão Múltipla e Múltipla Hierárquica

Preditores da Confiança	Recuperação de Conhecimento					Recuperação Controlada					Recuperação Automática					Uso do Conhecimento				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	Ordem Zero	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	Ordem Zero	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	Ordem Zero	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	Ordem Zero
<i>Idade</i>	-.01	.00	-.07	-2.94**	-.10***	-	-	-	-	-	-.01	.00	-.11	-3.35***	-.16	-	-	-	-	-
<i>Gênero</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.09	.06	-.05	-1.64	-.04	-	-	-	-	-
<i>Tempo na Operação Atual</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.03	.02	-.04	-1.17	-.04	-	-	-	-	-
<i>Anos de Experiência em Funções Iguais ou Semelhantes</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.00	.01	-.01	-.37	-.06	-	-	-	-	-
<i>Propensão para Confiar</i>	.21	.04	.22	5.99***	.43***	.21	.04	.17	5.66***	.50***	.35	.07	.27	5.03***	.17	.22	.03	.25	7.5***	.46***
<i>Confiabilidade Percebida</i>	-.07	.03	-.08	-1.89	.30***	.03	.04	.03	0.74	.44***	-.20	.07	-.18	-3.02**	.00	0	.03	.01	.16	.39***
<i>Comportamentos Cooperativos</i>	.33	.04	.38	9.21***	.44***	.46	.04	.43	12.05***	.55***	.10	.07	.08	1.38	.09	.23	.03	.29	7.56***	.47***
<i>Comportamentos Monitorizados</i>	.13	.02	.18	7.00***	.09***	.10	.02	.11	5.2***	-.03	.18	.04	.18	5.00***	.19	.04	.02	.05	2.32*	-.06*
	$r_{multiple}=.505, R^2=.255, \Delta R^2=.246$					$r_{multiple}=.578, R^2=.339$					$r_{multiple}=.331, R^2=.110, \Delta R^2=.080$					$r_{multiple}=.496, R^2=.246$				
	$R^2_{aj}=.253, SE=.548$					$R^2_{aj}=.332, SE=.647$					$R^2_{aj}=.101, SE=.826$					$R^2_{aj}=.244, SE=.507$				
	$F(5,1493)=102.43, p<.001$					$F(4,1786)=223.567, p<.001$					$F(8,879)=13.524, p<.001$					$F(4,1786)=145.401, p<.001$				

\* $p \leq 0.05$ ; \*\* $p \leq 0.01$ ; \*\*\* $p \leq 0.001$

## **2. Efeitos de Moderação vs de Mediação da Atribuição de Sentido**

Com vista a explorar o papel da dimensão atribuição de sentido na relação entre a confiança e a recuperação e uso do conhecimento, testou-se o efeito de moderação e de mediação desta dimensão.

### **2.1. Atribuição de Sentido como moderadora na relação entre a confiança e a Recuperação e Uso do Conhecimento**

Testou-se a existência de efeitos de moderação (interação) da atribuição de sentido com os quatro fatores da confiança na previsão da recuperação e uso do conhecimento. Uma variável diz-se moderadora quando afeta a correlação entre a variável dependente e a variável independente, seja em sinal ou em magnitude (Marôco, 2014). Baron e Kenny (1986) definem uma variável moderadora como uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Por esta lógica, estamos em presença de um efeito de moderação quando o efeito da variável independente ou preditora (confiança) sobre a variável dependente ou critério (uso ou recuperação do conhecimento) é afetado pela presença de uma outra variável (neste caso, a variável moderadora: atribuição de sentido) (Aguinis & Gottfredson, 2010; Baron & Kenny, 1986; Marôco, 2014).

No nosso estudo, o efeito de moderação foi estudado através da técnica de regressão múltipla, com as variáveis independentes estandardizadas, de forma a evitar problemas de colinearidade (Marôco, 2014). No passo seguinte, adicionou-se o produto das variáveis centradas ao modelo de regressão, permitindo estudar a sua interação e significação estatística (ver Quadro 6).

A análise do coeficiente de regressão associado ao produto das duas variáveis independentes permite-nos concluir que existe uma interação significativa entre a atribuição de sentido e a propensão para confiar, os comportamentos cooperativos e os monitorizados (fatores 1, 3 e 4 da Confiança) na previsão apenas do uso do conhecimento. Para a recuperação a atribuição de sentido não revelou qualquer efeito de moderação estatisticamente significativo.

Quadro 6 – Efeitos de Moderação da Atribuição de Sentido na relação entre a confiança e a Recuperação e Uso do Conhecimento

Predictores da Confiança	Recuperação de Conhecimento					Recuperação Controlada					Recuperação Automática					Uso do Conhecimento				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>Ordem Zero</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>Ordem Zero</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>Ordem Zero</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>Ordem Zero</i>
Z_Propensão para Confiar	.11	.02	.18	5.62***	.43	.07	.02	.08	3.04**	.50	.16	.03	.20	5.3***	.15	.1	.02	.17	5.5***	.46
Z_Confiabilidade Percebida	-.06	.02	-.09	-2.61**	.30	.02	.03	.03	.94	.44	-.16	.04	-.19	-4.41***	-.01	.02	.02	.03	.74	.39
Z_Comportamentos Cooperativos	.11	.03	.17	4.45***	.44	.13	.03	.16	4.66***	.55	.09	.04	.11	2.33*	0.10	.06	.02	.10	2.4*	.47
Z_Comportamentos Monitorizados	.10	.01	.15	7.07***	.09	.06	.02	.08	4.03***	-.03	.14	.02	.17	6.50***	.18	.02	.01	.04	1.68**	-.06
Z_Atribuição de Sentido	.25	.02	.39	15.14***	.53	.42	.02	.53	23.79***	.68	.04	.03	.04	1.37	.11	.20	.02	.35	13.34***	.52
AtribuiçãoSentido X Propensaoparaconfiar	-.01	.02	-.02	-.46	-.20	-.01	.02	-.03	-.716	-.24	-.00	.03	-.00	-.05	-.07	-.05	.02	-.14	-3.42***	-0.25
AtribuiçãoSentido X ConfiabilidadePercebida	.02	.02	.04	.89	-.17	.03	.02	.05	1.38	-.20	.00	.03	.01	.10	-.06	-.01	.02	-.02	-.43	-.2
AtribuiçãoSentido X CompCooperativos	0	.02	-.00	-.02	-.23	0	.02	.00	.02	-.28	-.00	.03	-.00	-.04	-.07	.04	.02	.11	2.22*	-.26
AtribuiçãoSentido X CompMonitotizados	-.00	.01	-.01	-.37	.04	-0.01	.01	-.01	-.62	.04	.00	.02	0	.00	.03	-.03	.01	-.05	-2.31*	.01
	$r_{multiple}=.583, R^2=.340, \Delta R2=.001$					$r_{multiple}=.705, R^2=.497, \Delta R2=.002$					$r_{multiple}=.273, R^2=.075, \Delta R2=.000$					$r_{multiple}=.568, R^2=.323, \Delta R2=.008$				
	$R^2_{aj}=.337, SE=.516$					$R^2_{aj}=.495, SE=.563$					$R^2_{aj}=.070, SE=.816$					$R^2_{aj}=.320, SE=.481$				
	$F(9,1781)=102.05, p<.001$					$F(9,1781)=195.567, p<.001$					$F(9,1781)=15.988, p<.001$					$F(9,1781)=94.421, p<.001$				

\* $p \leq 0.05$  ; \*\* $p \leq 0.01$  ; \*\*\* $p \leq 0.001$

De forma a facilitar a interpretação do efeito de moderação, executaram-se os gráficos representativos destas interações, apresentados nas figuras 1 a 3. Na primeira, encontramos a relação entre as variáveis propensão para confiar e uso do conhecimento moderadas pela atribuição de sentido. Podemos dizer que quando um sujeito tem uma baixa propensão para confiar nos colegas, o uso do conhecimento é maior quando este atribui um elevado sentido ao conhecimento em questão. Ou seja, se não confia muito nos outros, o uso do conhecimento vai depender da atribuição de sentido dada ao mesmo, que deve ser elevada. Porém, se essa pessoa tem elevada propensão para confiar, tem tendência para usar mais o conhecimento, independentemente do sentido que lhe atribui ser baixo ou alto.

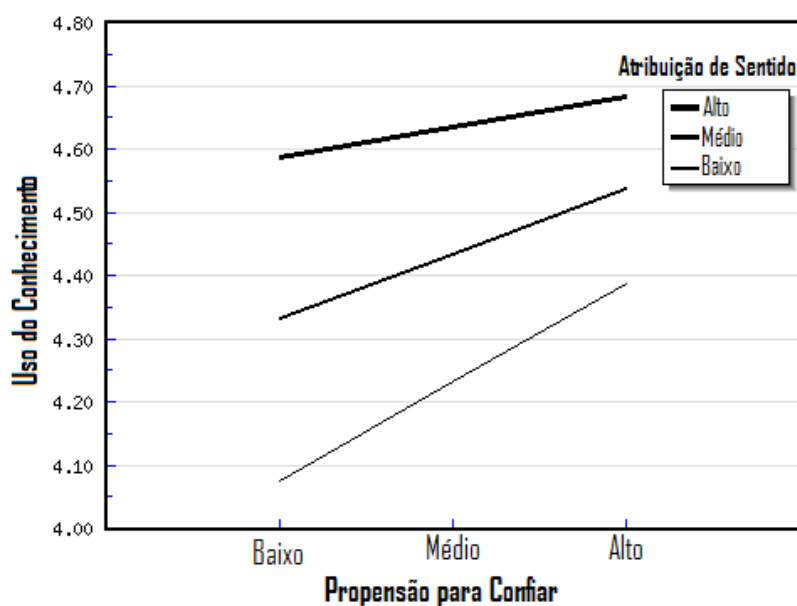


Figura 1 - Efeito de interação entre a Propensão para Confiar e a Atribuição de Sentido na previsão do Uso do Conhecimento

Na Figura 2, substituímos a variável propensão para confiar pela relativa aos comportamentos cooperativos. Em primeiro lugar, podemos dizer que uma pessoa com elevadas práticas cooperativas tem tendência para usar o conhecimento de forma elevada, independentemente do sentido que lhe atribui. No entanto, quando um sujeito tem uma alta tendência para cooperar com os colegas, o uso do conhecimento é maior quando este atribui elevado sentido ao conhecimento em questão. Ou seja, quando ele coopera muito com os outros tende a utilizar mais o conhecimento e ainda mais quando lhe atribui sentido. Por outro lado, caso o sujeito tenha uma pontuação baixa nos comportamentos cooperativos, tende sempre a utilizar menos o conhecimento, independentemente de lhe atribuir mais ou menos sentido.



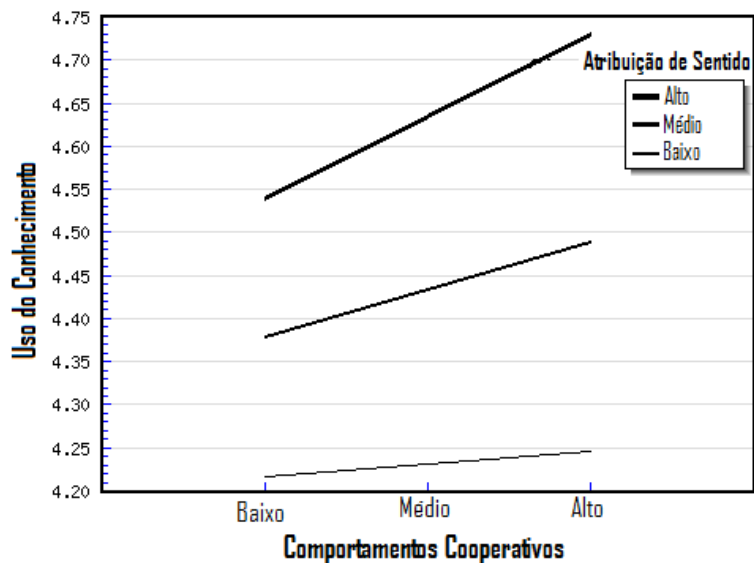


Figura 2 - Efeito de interação entre os Comportamentos Cooperativos e a Atribuição de Sentido na previsão do Uso do Conhecimento

E, por fim, a última interação significativa ocorre entre os comportamentos monitorizados e a atribuição de sentido na previsão do uso do conhecimento. Na Figura 3 verifica-se igualmente um efeito principal da atribuição de sentido, sendo que quando esta é elevada conduz a um maior uso de conhecimento, comparativamente ao que acontece quando ela é média ou baixa. No entanto, quando os comportamentos monitorizados são baixos, o uso do conhecimento é maior quando a atribuição de sentido é mais elevada. Porém, quando os comportamentos monitorizados são altos, o uso do conhecimento tende a ser semelhante independentemente da atribuição de sentido ser baixa, média ou alta (Efeito de Interação).

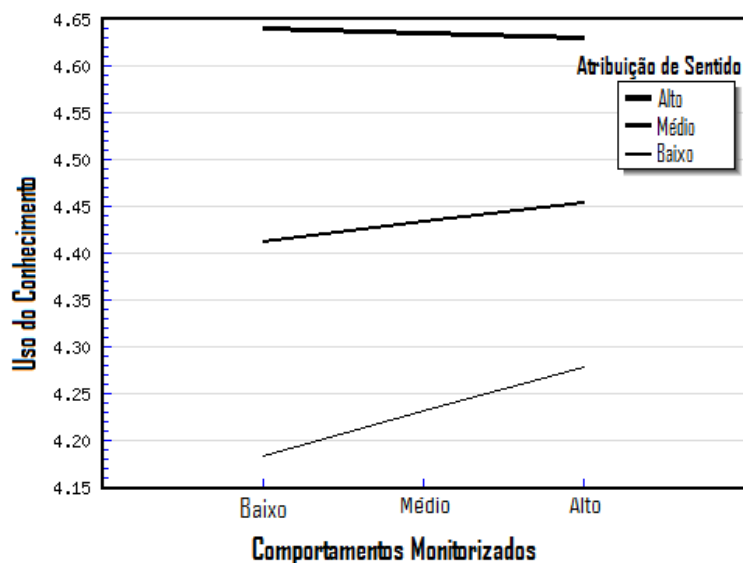


Figura 3 - Efeito de interação entre os Comportamentos Monitorizados e a Atribuição de Sentido na previsão do Uso do Conhecimento

## 2.2. Atribuição de Sentido como mediadora na relação entre a confiança e a Recuperação e Uso do Conhecimento

No seguimento da nossa investigação, pretendemos agora averiguar se o processo de atribuição de sentido atua como mediador na relação entre a confiança e a recuperação e uso do conhecimento. Um mediador é uma variável que explica a relação entre um preditor e o seu resultado final, por outras palavras, é o mecanismo que permite que o preditor produza determinado efeito (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix & Barron, 2004). Assim, este pode ser considerado o “como” ou o “porquê” da relação entre os outros dois (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix & Barron, 2004).

O diagrama de trajetórias de determinação do modelo exploratório por nós proposto (ver Figura 4) foi especificado, sendo convertido num conjunto de relações entre variáveis observáveis e fixando-se em zero a variância residual (Byrne, 2001; Hatcher, 1996; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010). Utilizou-se o método da máxima verosimilhança. Consideramos que a confiança determina tanto a atribuição de sentido quanto a recuperação e uso de conhecimento; por sua vez, a atribuição de sentido promovida pela confiança determina a recuperação e o uso do conhecimento.

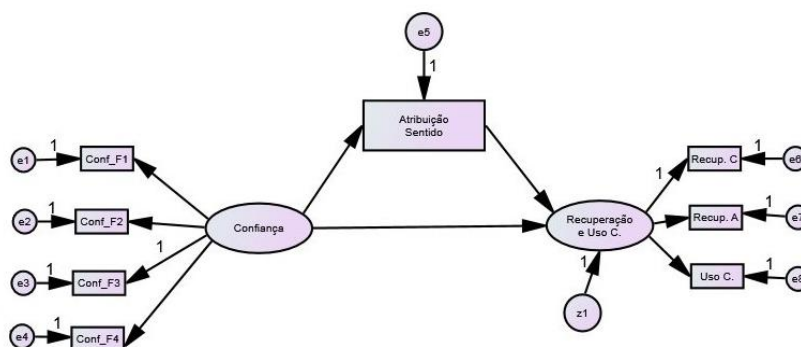


Figura 4 – Modelo de Mediação Proposto

O modelo de mediação proposto mostrou-se adequado para todos os índices de ajustamento, exceto para o RMSEA, cujo valor for de .119, é considerado inaceitável. Assim, recorremos aos índices de modificação calculados pelo AMOS, que mostraram problemas de ajustamento local. Após analisada a plausibilidade teórica das modificações, correlacionou-se a variabilidade residual associada aos fatores 2 e 4 da confiança (IM = 209.42). Assim, obtivemos um valor de RMSEA aceitável. Quanto aos demais índices de ajustamento, obtivemos um  $\chi^2(101) = 250.556$ ,  $p < .001$ , altamente significativo, o que consideramos aceitável dado o tamanho da amostra superar os 500 sujeitos (quando temos um  $N > 500$  este critério é irrelevante segundo Bentler 1980, p. 243, e Schumacker & Lomax, 2010, p. 125). Considerando o Root Mean Square Residual (RMR), obtivemos um valor de

.036, valor inferior ao balizador .08 (Brown, 2006) e quando estandardizado obtivemos um valor de .531. Já o Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA), apontou para o valor .088 o que, segundo Kline (2011), indica um ajustamento satisfatório. O índice Comparative Fit Index (CFI) expressou um valor de .967, a cima do balizador .90 recomendado por Brown (2006), Kline (2011) e Schumacker e Lomax (2010). O Normed Fit Index (NFI) mostrou um valor desejável,  $NFI = .965$ , já que superior a .80 segundo os critérios apontados por Schumacker e Lomax (2010). Por último, o índice de ajustamento Tucker-Lewis Index (TLI) indicou um valor de .946, superior ao balizador .90 delimitado por Brown (2006).

O modelo estimado indica-se na Figura 5. Verificamos que a confiança exerce um efeito direto de  $\beta = .66$  na atribuição de sentido (proporção de variância explicada de 44%) que, por sua vez, exerce um efeito direto de  $\beta = .56$  na recuperação e uso do conhecimento (proporção de variância explicada de 31.4%). O efeito direto da confiança na recuperação e uso do conhecimento é de  $\beta = .30$  (proporção de variância explicada de 9%), ao passo que o efeito indireto é de  $\beta = .37$  (proporção de variância explicada de 13.7%). Assim, a atribuição de sentido revela-se um mediador parcial na previsão da recuperação e uso do conhecimento a partir da confiança.

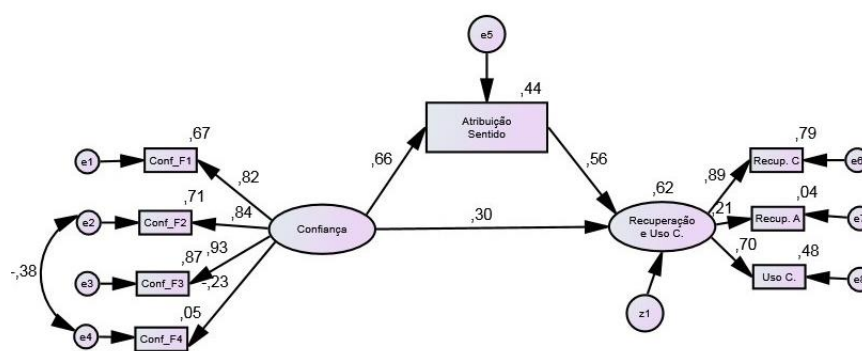


Figura 5 – Modelo de Mediação Estimado

No Quadro 7 apresentam-se os coeficientes de regressão múltipla estandardizados para os efeitos diretos, indiretos e totais (Kline, 2011). O modelo proposto encontrou suporte empírico: o processo de gestão do conhecimento relativo à atribuição de sentido atua como mediador na relação entre a confiança e a recuperação e uso do conhecimento.

Quadro 7 – Efeitos diretos, indiretos e totais do modelo estimado:  
Coeficientes de regressão estandardizados

<i>Constructos</i>	<i>Confiança</i>			<i>Atribuição de Sentido</i>			<i>Recuperação_Uso</i>		
	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>
<i>Efeitos:</i>									
KMTeam_Atribuição Sentido	.66	0	.66	0	0	0	0	0	0
Recuperação_Uso	.299	.369	.669	.555	0	.559	0	0	0
KMTeam_RA	0	.141	.141	0	.118	.118	.21	0	.21
Comp Monitorizados_F4	-.23	0	-.23	0	0	0	0	0	0
KMTeam_Uso Conhecimento	0	.465	.465	0	.389	.389	.696	0	.696
KMTeam_Recup Controlada	0	.595	.595	0	.497	.497	.89	0	.89
Propensao para Confiar_F1	.821	0	.821	0	0	0	0	0	0
Confiabilidade Percebida_F2	.84	0	.84	0	0	0	0	0	0
Comp Cooperativos_F3	.933	0	.933	0	0	0	0	0	0

### VIII. Discussão

O presente estudo realizou-se com o intuito de cumprir dois objetivos essenciais: o de analisar a aptidão preditiva da confiança nos processos de recuperação e uso do conhecimento e, posteriormente, compreender o papel da atribuição de sentido nesta relação. Até onde fomos capazes de chegar na revisão da literatura efetuada, este é o primeiro estudo que testa a relação entre estas variáveis.

Através das análises realizadas, conseguimos observar que existe uma correlação positiva elevada ( $r = .46$ ) entre a escala global da Confiança e a escala global da Recuperação do Conhecimento. Isto permite-nos afirmar que quanto maior o nível de confiança, mais os indivíduos recuperam conhecimento. Ou seja, quanto maior é a confiança maior é, também, a probabilidade de recuperar conhecimento por se ter um contexto que é dela facilitador.

O mesmo acontece entre a escala global da confiança e a do uso do conhecimento ( $r = .48$ ). Ou seja, os resultados indicam que quanto mais os indivíduos confiam nos elementos da sua equipa de trabalho mais utilizam o conhecimento que possuem.

Numa segunda fase, procurámos prever a recuperação e uso do conhecimento a partir da confiança. Por outras palavras, tentámos perceber que percentagem destes dois processos de GC é, efetivamente, explicada pelo fenómeno da confiança. Para percebermos este efeito, houve a necessidade de incluir algumas das variáveis sociodemográficas nas regressões de forma a conseguirmos controlar o seu efeito. Como foi o caso da idade, o género, do tempo na operação atual e, por fim, dos anos de experiência em funções iguais ou semelhantes.

Neste sentido, no que toca às análises de regressão, os resultados obtidos mostraram-nos que a confiança ajuda a explicar, efetivamente, parte dos processos de recuperação (25,5%) e uso (24,6%) do conhecimento. Relativamente à recuperação do conhecimento, encontramos maior influência na que ocorre de modo controlado (33,9%) e menos na automática (11%).

Estes resultados podem dever-se ao facto da recuperação automática ser um processo involuntário do qual, muitas vezes, os indivíduos não chegam a ter consciência. Já na recuperação controlada e no uso do conhecimento os indivíduos podem avaliar as circunstâncias em que o conhecimento é recuperado e utilizado. Podem, assim, avaliar as condições prévias relativas à confiança, e decidir como agir.

Na relação entre estes constructos, destaca-se a elevada influência que os comportamentos cooperativos têm sobre as dimensões da gestão do conhecimento. É, portanto, o fator mais influente no fator global da recuperação e do uso de conhecimento e, ainda, na recuperação controlada. Este efeito pode, mais uma vez, estar relacionado com o facto de a recuperação automática ocorrer mesmo quando o indivíduo não tem consciência de que está ativo. Já na recuperação automática a propensão para confiar apresenta-se como o fator da confiança mais significativo, de entre os outros três.

Quando introduzimos a variável atribuição de sentido como moderadora percebemos que ela tem influência apenas na relação entre o uso do conhecimento e os seguintes fatores da confiança: propensão para confiar ( $t = -3.52$ ), comportamentos cooperativos ( $t = 2.22$ ) e comportamentos monitorizados ( $t = -2.31$ ). Excluindo-se, assim, a dimensão da confiabilidade percebida. Estes dados ajudam-nos a perceber que se um indivíduo tende a não confiar nos elementos da sua equipa de trabalho, só fará uso do conhecimento caso lhe atribua sentido.

Os dados mostram-nos, ainda, que quanto mais comportamentos de cooperação maior o uso do conhecimento, independentemente do sentido que o indivíduo lhe atribui. Isto pode ocorrer porque o indivíduo fica tão envolvido por estar a cooperar e a ajudar a sua equipa que acaba por utilizar todo o conhecimento que possui, provavelmente, por se sentir bastante à vontade com os seus companheiros e neles confiar. O processo inverso ocorre quando os comportamentos cooperativos são em menor número, ou seja, ocorre menos uso do conhecimento, independentemente da atribuição de sentido ser alta, média ou baixa.

Já relativamente aos comportamentos monitorizados, constata-se que quando o indivíduo se sente mais independente, menos controlado e se envolve mais em ações que visam a atribuição de sentido ao conhecimento, tem tendência para o utilizar mais. No entanto, quanto existe uma monitorização dos seus comportamentos não verificámos alterações no uso do conhecimento por parte do indivíduo, independentemente da atribuição de sentido realizada ser baixa, média ou alta.

Por fim, voltámos a introduzir a atribuição de sentido na relação entre a confiança e os processos de recuperação e uso de conhecimento mas, desta vez, como variável mediadora. O modelo proposto previa que a confiança determinasse tanto a atribuição de sentido quanto a recuperação e uso de conhecimento. Por sua vez, a atribuição de sentido promovida pela confiança, determinaria a recuperação e o uso do conhecimento. Ao analisar os resultados obtidos concluímos que este modelo se mostrou adequado.

O modelo estimado revelou-nos que a confiança exerce efeito direto ( $\beta = .66$ ) na atribuição de sentido. E que a atribuição de sentido, por sua vez,

exerce um efeito direto ( $\beta = .56$ ) na recuperação e no uso do conhecimento. Sem este mediador o valor do efeito direto da confiança na recuperação e uso do conhecimento é inferior ( $\beta = .30$ ) ao do efeito indireto ( $\beta = .37$ ), e ambos inferiores aos valores obtidos quando há introdução da atribuição de sentido.

Assim, a atribuição de sentido revela-se um importante mediador na previsão da recuperação e uso do conhecimento a partir da confiança.

Este resultado é indicador da importância das organizações criarem um contexto que proporcione aos indivíduos a possibilidade de compreenderem e refletirem sobre o conhecimento em causa. Parecem, assim, estar criadas as condições para que a recuperação e o uso do conhecimento possam potenciar comportamentos de criação e inovação nas organizações.

#### **IV. Conclusão**

O objetivo principal desta investigação foi perceber a relação entre a confiança e os processos de recuperação e uso do conhecimento, enquanto processos de GC. Pretendíamos, também, estudar o papel da atribuição de sentido procurando perceber a sua função moderadora ou mediadora na relação anterior. Para isso, recorremos a uma revisão da literatura com o objetivo de contextualizar o nosso estudo e de perceber, com base em estudos teóricos e empíricos, se existiam ou não evidências que apontassem para uma relação entre os dois constructos. No entanto, o que foi encontrado não analisava especificamente estas duas variáveis de forma explícita o que não nos permitiu formular hipóteses de investigação (He, Fang & Wei, 2009; Holste & Fields, 2010; Levin, Cross & Abrams, 2002; Levin & Cross, 2004; Politis, 2003; Santoro & Saporito, 2006; Wen & Zhang, 2011).

Efetivamente, constatamos que existe relação entre a confiança em equipas de trabalho e a recuperação e uso que os seus elementos fazem do conhecimento que possuem. Ou seja, maiores níveis da primeira irão aumentar a ocorrência de situações de recuperação e uso de conhecimento entre os membros de uma equipa.

No que toca ao papel da atribuição de sentido, percebemos que esta se adequa ao papel de mediadora, uma vez que quando esta é introduzida na relação os valores dos efeitos da confiança nos dois processos de GC é superior. E revelou-se, ainda, melhor neste papel do que no de moderadora porque quando colocada nessa função apenas revelou ter influência real no processo de uso do conhecimento.

Para terminar, é importante referir algumas das possíveis limitações do nosso estudo. Uma delas pode estar relacionada com o método de recolha de dados utilizado, o questionário. Uma vez que pode dificultar estabelecimento de todas as condições necessárias para que seja possível garantir a validade interna da investigação (Alferes, 1997). Apesar de, no entanto, apresentar também vantagens, como é o caso do anonimato dos respondentes, maior rapidez de resposta e a possibilidade de terem respondido aos questionários no horário de trabalho. Ainda no que concerne às limitações do estudo relacionadas com a aplicação de questionários, podem verificar-se outros enviesamentos associados a esta forma de recolha de dados, particularmente a da desejabilidade social e a eventual incompreensão de algumas das questões

e itens apresentados.

Uma outra limitação prende-se com o efeito de tendência central que as respostas às escalas de Likert têm tendência a apresentar. Isto acontece porque, os indivíduos podem optar por respostas intermédias de não opinião, ou de não implicação.

O facto de a amostra ter sido recolhida apenas em Call Centers e em Portugal é também uma limitação, pois não é seguro generalizar estes resultados para outras organizações e outras culturas. Torna-se, por isso, interessante continuar o estudo destas variáveis em amostras interculturais, pois poderão revelar resultados diferentes.

Uma sugestão para estudos futuros, já referida anteriormente, é a replicação desta investigação em diferentes tipos de organização, que não apenas em Call Centers, para ser possível ficar a conhecer a realidade de outros contextos. Por fim, sugerimos a replicação do estudo com o processo de partilha de conhecimento, uma vez que, como sabemos, a troca de ideias e conhecimento nas organizações é um dos principais motores da criação de novas ideias e do aperfeiçoamento de serviços e produtos.

Os resultados e as interpretações que apresentamos mostram a relevância do presente estudo no âmbito organizacional. É demonstrada a importância do fortalecimento dos laços de confiança entre os membros de equipas de trabalho para a obtenção de maior recuperação e uso do conhecimento. Destaca-se, ainda, a importância de os indivíduos compreenderem o significado dos eventos que integram o quotidiano organizacional e do conhecimento que nele é gerado e gerido, tanto nos projetos como nas tarefas que lhes são atribuídos e levá-los a refletir sobre resultados anteriores. Fazendo, por isso, com que recorram mais frequentemente aos processos de recuperação e uso de conhecimento no seio das suas equipas.

Importa que sejam criadas oportunidades nas empresas que permitam aos trabalhadores ter contacto e poder comunicar com os seus pares, subordinados e superiores e com diferentes tipos de conhecimento. Isto será possível, por exemplo, através da realização de eventos de teambuilding, coaching, formação ou outro tipo de eventos que incentivem a partilha de experiências e opiniões e a construção colectiva de significados.

Em suma, o presente estudo revela-se útil, uma vez que constitui um alerta para todos os atores organizacionais com responsabilidades de coordenação e liderança para a importância de promover o sentimento de confiança entre os elementos das equipas de trabalho. E, ainda, porque torna possível perceber que os indivíduos trabalham melhor em equipa (recuperando e utilizando conhecimento) quando atribuem sentido à tarefa que têm em mãos e têm oportunidade de refletir sobre ela. Revelando, assim, que a introdução de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações pode revelar-se uma mais-valia para o seu desenvolvimento.

### Referências Bibliográficas

Agarwal, N. K., & Islam, Md A. (2014). Knowledge management implementation in a library. *VINE*, 44(3), 322 – 344.

Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 776-786. DOI: 10.1002/job.686

Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136

Alvesson, M., & Kärreman D. (2001). Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018.

Anderson, N., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its application in teambuilding for innovativeness. *The European Work and Organizational Psychologist*, 5, 53–66.

Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.

Andreu, R., & Sieber, S. (2000). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326, 63-72.

Andrews, K. M., & Delahay, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797-810.

Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.

Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell, MA: Kluwer.

Arling, P.A., & Chun, M.W.S. (2011). Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 231-250.

Awad, E.M., & Ghaziri, H.M. (2004). *Knowledge Management*.



Pearson, NJ.

Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, 16*(1), 74-94.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Batt, R., & Moynihan L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal, 12*(4), 14-34.

Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management, 3*(2), 94-110.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588-606.

Birkinshaw, J., & Sheehan, T. (2002). Managing the Knowledge Life Cycle. *Management Review, 44*(1), 74-84.

Broadbent, M. (1998). The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession?. *Information Outlook, 2*(5), 23-37.

Brown, T. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. *New York: The Guilford Press.*

Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The Knowledge Management Field Book*. Prentice Hall, London.

Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum Associates

Cardoso, L. (2007). Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. *Penafiel: Editorial Novembro.*

Cardoso, L., & Gomes, A. D. (2011). Knowledge Management and Innovation: Mapping the Use of Technology in Organizations. In: A. Mesquita (Ed.), *Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications* (pp. 237-266). Hershey: New York.

Cardoso, L., & Peralta, C. F. (2011). Gestão do Conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55, 79-93.

Carrión, G. C., González, J. L.G., & Leal (2004). Identifying Key Knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 131-150.

Carter, C., & Scarborough, H. (2001). Towards a second generation of knowledge management: The people management challenge. *Education and Training*, 43(4/5), 215-224.

Castro, C. S., Pais, L., & Mónico L. S. (2014). Knowledge management in call centres: The work team as unit of analysis. *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management – ECKM 2014*, 3, 893-902

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Costa, A.C., Roe, R.A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(3), 225-44.

Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605 – 622.

Costa, A. C., & Anderson, N. (2010). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications: USA.

Currall, S. C., & Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*, 64(2), 151-170.

Daghfous, A., & Kah, M.M.O. (2006). Knowledge Management implementation in SMEs: a framework and a case illustration. *Journal of Information and Knowledge Management*, 5(2), 107-15.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice (2nd ed)*. MIT Press, Cambridge, MA.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How*

*organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 14(4), 450-467.

Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call Centres and beyond: a thematic evaluation. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 3-13.

Downing, J. R. (2004) "It's Easier to Ask Someone I Know" Call Center Technicians' Adoption of Knowledge Management Tools. *Journal of Business Communication*, 41(2), 166-191.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledgesharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-67.

Ellis, V., & Taylor, P. (2006). 'You don't know what you've got till it's gone': re-contextualising the origins, development and impact of the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 107-122.

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 185-214.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2008). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice-Hall.

Hatcher, L. (1996). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modelling*. Cary, NC: SAS Institute, Inc.

Hardy, K., & Magrath, A.L. (1989). Dealing with cheating in distribution. *European Journal of Marketing*, 23(2), 123-129.

He, W., Fang, Y., & Wei, K. (2009). The Role of Trust in Promoting Organizational Knowledge Seeking Using Knowledge Management Systems: An Empirical Investigation. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(3), 526-537.

Holste, J. S., & Fields D. (2010). Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.

Houlihan, M. (2000). Eyes Wide Shut? Querying the Depth of Call Centre Learning. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 228–240.

Houlihan M. (2002). Tensions and variations in call centre management strategies. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 67-85.

Jakubik, M. (2011). Becoming to know: shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 374-402.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.

Lee, K.C., Lee, S., & Kang, I.W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3), 469-82.

Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.

Levin, D. Z., Cross, R., & Abrams, L. C. (2002). Why should I trust you? Predictors of interpersonal trust in a knowledge transfer context. *Academy of Management*.

Lucas, L. M. (2005). The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 87-101.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed)*. New York: The Guilford Press.

Koh, S. C. L., Gunasekaran, A., Thomas A., & Arunachalam, S. (2005). The Application of Knowledge Management in Cal Centres. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 56-69.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.

Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics. 6ª ed.*. Pêro Pinheiro: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Mayer, R., & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, 7(4),

62-75.

Mayo, A. (1998). Memory bankers. *People Management*, 2(4), 34-38.

McElroy, M. W. (1999). *The knowledge life cycle: an executable model for the enterprise*. Paper presented at the ICM Conference on KM, Miami, FL, available at: <http://www.macroinnovation.com/images/KnlgLifeCycle.pdf> .

McElroy, M. W. (2000). The New Knowledge Management. *Knowledge & Innovation: Journal of the KMCI*, 1(1), 43 – 67.

Metaxiotis, K., Ergazakis, K., & Psarras, J. (2005). Exploring the world of knowledge management: Agreements and disagreements in the academic/practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 6-18.

Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), 43-59.

Murnighan, J. K., Kim, J. W., & Metzger, A. R. (1993). The volunteer dilemma. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 515-538.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1), 2-10.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

Pais, L. (2014). *Gestão do conhecimento*. In M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.193-216). Porto Alegre: Artmed.

Pais, L., Castro, C. S., & Mónico L. S. (2014). Validation of Team Trust Questionnaire for call centre employees in Portugal. *Proceedings of the SGEM Conferences on Social Sciences and Arts*.

Pais, L., & dos Santos, N. R. (2015). Knowledge-Sharing, Cooperation and Personal Development. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos, & Sigmar Malvezzi (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development and Performance Improvement* (pp. 278-302). Oxford: Wiley-Blackwell.

Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.

Pinho, I., Rego, A., & Cunha, M. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215-242.

Polanyi, M. (1967). The Growth of Science in Society. *Minerva* 5(4), 533-545.

Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of knowledge management*, 7(5), 55-66.

Ponelis, S., & Fairer-Wessels, F. A. (2014). Knowledge management: A literature overview. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 66(1), 1-9.

Rollett, H. (2012). *Knowledge management: Processes and technologies*. Springer Science & Business Media.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195-219.

Santoro, M. D., & Saporito, P. A. (2006). Self-Interest Assumption and Relational Trust in University-Industry Knowledge Transfers. *IEEE Transactionson Engineering Management*, 53(3), 335-347.

Sağsan, M. (2006). A new life cycle model for processing of knowledge management. In *2nd International Congress of Business, Management and Economics*, 15-18.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.)*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3.

Snowden, D. J. (2000). New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge management through the use of story. *Emergence*, 2(4), 50-64.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6thed.)*. Boston: Pearson.

Townley, C. T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College & Research Libraries*, 62(1), 44-55.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464.

Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957.

Van den Broek, D. (2002). Monitoring and surveillance in call centres: some responses from Australian workers. *Labour and Industry*, 12, 43-58.

Van den Broek, D. (2004). 'We have the values': customers, control and corporate ideology in call centre operations. *New Technology, Work and Employment*, 19, 2-13.

Van den Broek, D., Callaghan, G., & Thompson, P. (2004). Teams without teamwork? Explaining the call centre paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 197-218.

Wen, D., & Zhang, J. (2011). Research on trust evaluation model for enterprise knowledge dissemination. In *2011 International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)*, 1-4.

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations*. Schema Press, Arlington, TX.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.

Wong, K.Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing Knowledge Management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.

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.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

## Anexos



## Anexo A – Questionário Variáveis Sociodemográficas

**Variáveis demográficas**

1. Idade (em anos)
2. Género
  - a. Masculino
  - b. Feminino
3. Anos de trabalho nas Telecomunicações
4. Anos de trabalho na sua actual operação
5. Anos de trabalho na sua actual equipa
6. Anos de experiência de trabalho em funções actuais e similares
7. Habilitações literárias
  - a. Ensino primário
  - b. Ensino básico
  - c. Ensino secundário
  - d. Bacharelato
  - e. Licenciatura
  - f. Pós-graduação
  - g. Mestrado
  - h. Doutoramento
8. Em média, ao longo do último ano, quantas horas trabalhou por SEMANA (contando o trabalho que levou para casa)?

Anexo B – Knowledge Management Team Questionnaire  
(Cardoso & Peralta, 2011)

Leia cada frase com atenção e indique **em que medida cada uma delas se aplica no momento presente, à sua equipa ou, num dos casos que está devidamente identificado, à sua equipa.**

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

1.	2.	3.	4.	5.
Quase não se aplica ou Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente ou Aplica-se totalmente

**GC<sub>ca</sub>**

**Actualmente, na minha equipa de trabalho...**

1. Integramos o conhecimento que os novos membros da equipa trazem do exterior	1	2	3	4	5
2. O conhecimento de cada um é importante	1	2	3	4	5
3. Aprendemos com os erros que a nossa equipa comete	1	2	3	4	5
4. Aprendemos com base no que vamos criando/desenvolvendo	1	2	3	4	5
5. Assistimos a formações/workshops/conferências/seminários, lemos o que se publica e/ou contratamos especialistas externos à equipa	1	2	3	4	5
6. Procuramos conhecer as melhores práticas de outras equipas	1	2	3	4	5
7. Recolhemos novos dados, informação e conhecimento a partir da comunicação social (e.g., revistas de divulgação, televisão)	1	2	3	4	5
8. Recorremos a dados, informação e conhecimento sobre os nossos clientes	1	2	3	4	5
9. Propomos novas ideias quer sejam ou não arriscadas	1	2	3	4	5
10. Recorremos a várias ferramentas (e.g., intranet, internet) para localizar o conhecimento que falta à nossa equipa	1	2	3	4	5
11. Sabemos como, onde e quando propor novas ideias para a equipa	1	2	3	4	5
12. Criamos novo conhecimento quando trabalhamos juntos	1	2	3	4	5

**GC<sub>cat</sub>**

**Actualmente, na minha equipa de trabalho...**

1. O nosso líder encoraja-nos a inovar	1	2	3	4	5
2. O nosso líder incentiva, por palavras e actos, a partilha de conhecimento e de experiências	1	2	3	4	5
3. O nosso líder coordena e organiza reuniões para partilharmos conhecimento	1	2	3	4	5
4. O nosso líder incentiva a aquisição de conhecimento que a equipa ainda não possui	1	2	3	4	5
5. O nosso líder encoraja, por palavras e actos, uma comunicação aberta	1	2	3	4	5
6. O nosso líder alerta-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
7. Encorajamo-nos mutuamente a inovar	1	2	3	4	5
8. Incentivamos mutuamente, por palavras e actos, a partilha de conhecimento e de experiências	1	2	3	4	5

9. Incentivamo-nos uns aos outros para adquirirmos conhecimento que a equipa ainda não possui	1	2	3	4	5
10. Encorajamos, por palavras e actos, uma comunicação aberta	1	2	3	4	5
11. Alertamo-nos uns aos outros para o que é importante saber	1	2	3	4	5
12. Encorajamos a apresentação de pontos de vista divergentes	1	2	3	4	5

#### Actualmente, na minha operação...

13. Existe um sistema de incentivos que recompensa quem partilha o seu conhecimento	1	2	3	4	5
14. Domina uma cultura que valoriza o conhecimento	1	2	3	4	5
15. É recompensado o trabalho em equipa	1	2	3	4	5
16. É recompensada a inovação e a substituição de conhecimento ultrapassado	1	2	3	4	5
17. É financiado o desenvolvimento dos seus colaboradores (e.g., cursos de formação)	1	2	3	4	5
18. Estimula-se um clima de abertura e de partilha entre todas as equipas	1	2	3	4	5

Leia cada frase com atenção e indique **em que medida cada uma delas se aplica no momento presente, à sua equipa.**

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

1. Quase não se aplica ou Não se aplica	2. Aplica-se pouco	3. Aplica-se moderadamente	4. Aplica-se muito	5. Aplica-se quase totalmente ou Aplica-se totalmente
---	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	---

#### GC<sub>pd</sub>

#### Actualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Partilhamos experiências e aprendizagens nas reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
2. Os membros partilham o “saber fazer” de cada um	1	2	3	4	5
3. Partilhamos as nossas melhores práticas com os outros grupos da operação	1	2	3	4	5
4. Em momentos de descontração, contamos piadas relacionadas com o nosso trabalho	1	2	3	4	5
5. Antes de um membro sair “transferimos” para a equipa o seu conhecimento	1	2	3	4	5
6. Trocamos e-mails e telefonemas com histórias engraçadas que aconteceram no trabalho	1	2	3	4	5
7. Organizamos as informações que partilhamos nas sessões de trabalho	1	2	3	4	5
8. No final do dia e nos intervalos, conversamos de forma descontraída sobre os mais variados assuntos	1	2	3	4	5
9. Quando temos um problema relacionado com trabalho somos ajudados por quem mais sabe do assunto dentro da equipa	1	2	3	4	5
10. Trocamos conhecimento com outros grupos da operação em reuniões presenciais e/ou virtuais	1	2	3	4	5
11. Quando trabalhamos com um colega de outra equipa partilhamos conhecimento importante	1	2	3	4	5
12. Conversamos sobre a nossa equipa quando casualmente nos encontramos	1	2	3	4	5
13. Em momentos de descontração, os colegas mais antigos contam-nos histórias passadas na operação	1	2	3	4	5

14. Acedemos a conhecimento importante em conversas ocasionais (e.g., quando nos cruzamos no corredor ou quando tomamos café) 1 2 3 4 5

### GC<sub>mo</sub>

#### Actualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Temos documentos que explicam o processo de desenvolvimento dos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
2. Agimos e trabalhamos com base na confiança que temos uns nos outros	1	2	3	4	5
3. Sem nos darmos conta organizamo-nos em função da nossa estratégia	1	2	3	4	5
4. Conhecemos os documentos legais relativos ao conhecimento da nossa operação (e.g., declaração de confidencialidade, registo de patentes)	1	2	3	4	5
5. Formalizamos e/ou temos formalizados procedimentos e rotinas para desenvolver o nosso trabalho	1	2	3	4	5
6. Sabemos intuitivamente como agir na nossa equipa	1	2	3	4	5
7. Projectamos uma imagem da nossa equipa quando conversamos com os restantes colaboradores da empresa	1	2	3	4	5
8. Somos identificados na operação como uma equipa com características específicas	1	2	3	4	5
9. Conhecemos a opinião que existe na empresa acerca da nossa equipa	1	2	3	4	5
10. Temos documentos que descrevem as competências necessárias para a nossa equipa	1	2	3	4	5
11. Organizamo-nos em função do conhecimento que possuímos	1	2	3	4	5
12. Somos vistos com uma identidade própria pelas outras equipas da operação	1	2	3	4	5
13. Temos uma reputação marcada dentro da operação	1	2	3	4	5
14. O que sabemos está guardado em documentos físicos e/ou virtuais (e.g., bases de dados/catálogos internos/intranet)	1	2	3	4	5
15. Trabalhamos e agimos de acordo com um conjunto valores, princípios e símbolos	1	2	3	4	5
16. Temos relatórios disponíveis para consulta (e.g., resultados de questionários, relatórios da qualidade, relatórios de contas)	1	2	3	4	5
17. Nesta operação há uma opinião geral acerca da nossa equipa	1	2	3	4	5
18. Interagimos e comunicamos de um modo compreensível para todos	1	2	3	4	5
19. Compreendemos os objectivos da equipa	1	2	3	4	5

Leia cada frase com atenção e indique **em que medida cada uma delas se aplica no momento presente, à sua equipa.**

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

1.					5.
Quase não se aplica ou Não se aplica	2.	3.	4.	Aplica-se quase totalmente ou Aplica-se totalmente	
	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito		

### GC<sub>as</sub>

#### Actualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Reflectimos sobre os nossos sucessos e/ou insucessos	1	2	3	4	5
2. Analisamos criticamente as nossas rotinas, acções e formas de fazer as coisas	1	2	3	4	5

3. Procuramos perceber o significado de cada novo projecto	1	2	3	4	5
4. Para tomar decisões dialogamos e/ou reflectimos criticamente sobre os resultados anteriores alcançados	1	2	3	4	5
5. Temos de desaprender alguns hábitos antigos para fazer melhor	1	2	3	4	5
6. Dialogamos sobre as regras que regulam o nosso funcionamento	1	2	3	4	5
7. Procuramos alinhar as nossas acções com os objectivos da equipa	1	2	3	4	5

### GC<sub>ru</sub>

#### Actualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Recuperamos o conhecimento que fomos organizando e armazenando ao longo do tempo	1	2	3	4	5
2. Recuperamos modos de pensar e de agir que nos conduziram ao sucesso no passado	1	2	3	4	5
3. Executamos tarefas sem pensarmos no conhecimento que estamos a aplicar	1	2	3	4	5
4. Quando trabalhamos temos em conta conhecimento do qual não estamos conscientes no momento	1	2	3	4	5
5. Realizamos uma parte do nosso trabalho com base em conhecimento que surge automaticamente	1	2	3	4	5
6. Realizamos uma parte do nosso trabalho de forma intuitiva	1	2	3	4	5
7. O nosso conhecimento vê-se nos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
8. Recuperamos informação/conhecimento que está no site/intranet/manuais da empresa	1	2	3	4	5
9. O nosso conhecimento melhora o nosso desempenho	1	2	3	4	5
10. O nosso conhecimento é útil para o nosso trabalho	1	2	3	4	5
11. Quando trabalhamos temos em conta sem querer os valores da nossa operação	1	2	3	4	5
12. Recuperamos soluções que foram validadas e armazenadas por nós no passado	1	2	3	4	5
13. O nosso conhecimento aumenta a nossa produtividade	1	2	3	4	5
14. O nosso conhecimento torna a equipa mais eficaz	1	2	3	4	5
15. Recuperamos o conhecimento que resultou das nossas reflexões em equipa	1	2	3	4	5
16. Recuperamos as melhores práticas desenvolvidas pela nossa operação	1	2	3	4	5
17. O nosso conhecimento melhora a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
18. Quando trocamos impressões surge informação/conhecimento sem nos darmos conta	1	2	3	4	5

## Anexo C – Team Trust Questionnaire (Costa &amp; Anderson, 2010)

Pedimos-lhe que reflecta cuidadosamente e responda a todas as questões tão honestamente quanto possível, baseando-se no conhecimento que tem da **equipa** onde trabalha. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se, apenas, a sua opinião pessoal e sincera. Algumas das questões podem parecer idênticas, no entanto, pedimos-lhe que responda a todas elas. Os dados têm um fim exclusivamente de investigação e nunca serão analisados ao nível individual. Trata-se, portanto, de um **questionário de natureza confidencial e anónima** e em momento nenhum será pedido que se identifique.

Igualmente em relação à seguinte lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica, verdadeiramente, à sua equipa. Assinale a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo totalmente      2. Discordo moderadamente      3. Não concordo nem discordo  
4. Concordo moderadamente      5. Concordo totalmente

## Nesta equipa...

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Conversamos e lidamos abertamente com questões ou problemas que possam existir.	1	2	3	4	5
2. As pessoas cuidam honestamente dos interesses uns dos outros.	1	2	3	4	5
3. Algumas pessoas retêm informação relevante.	1	2	3	4	5
4. A maioria das pessoas é aberta a conselhos e ajuda dos outros.	1	2	3	4	5
5. Há intenções ocultas nesta equipa.	1	2	3	4	5
6. A maioria das pessoas não hesita em ajudar alguém que precise.	1	2	3	4	5
7. A maioria das pessoas defende as suas convicções.	1	2	3	4	5
8. Por norma as pessoas estão sinceramente preocupadas com os problemas dos outros.	1	2	3	4	5

**Nesta equipa...**

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não concordo nem	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
9. As pessoas falam o menos possível sobre si próprias.	1	2	3	4	5
10. A maioria das pessoas agirá como “bom samaritano” se tiver oportunidade para isso.	1	2	3	4	5
11. Algumas pessoas tentam escapar a compromissos assumidos.	1	2	3	4	5
12. As pessoas mantêm a sua palavra.	1	2	3	4	5
13. Ao tomar uma decisão temos em consideração as opiniões uns dos outros.	1	2	3	4	5
14. As pessoas podem confiar umas nas outras.	1	2	3	4	5
15. A maioria das pessoas fala abertamente sobre aquilo em que acredita.	1	2	3	4	5
16. A maioria das pessoas tende a vigiar o trabalho umas das outras.	1	2	3	4	5
17. As pessoas verificam se os outros mantêm as suas promessas.	1	2	3	4	5
18. Trabalhamos num clima de cooperação.	1	2	3	4	5
19. Temos completa confiança quanto à capacidade de cada um para realizar as suas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Habitualmente as pessoas dizem a verdade, mesmo quando sabem que ficariam melhor se mentissem.	1	2	3	4	5
21. As pessoas vigiam-se de perto umas às outras.	1	2	3	4	5