



Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

UC/EPCE—2017

**Cooperação, Recuperação e Uso do conhecimento e  
Atribuição de Sentido em *Call Centers***

Cristiana Lopes Duarte Gameiro (e-mail: [cgameiro29@gmail.com](mailto:cgameiro29@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.

## **Cooperação, Recuperação e Uso do conhecimento e Atribuição de Sentido em *Call Centers***

### Resumo

O presente estudo tem como objetivos analisar, em colaboradores de *Call Center* ( $n=1791$ ), o impacto da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento, estudar a ação moderadora e mediadora que a Atribuição de Sentido tem nessa mesma relação e, por último, analisar *clusters* observados na amostra em função dos níveis de Cooperação e a sua influência na Recuperação e Uso do conhecimento. Foram aplicados o *Knowledge Management Team Questionnaire* (KMTQ) e o *Organizational Cooperation Questionnaire* (ORCOQ). Foram feitas uma análise de regressão múltipla e múltipla hierárquica para compreender o efeito da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento; uma análise dos efeitos de moderação e de mediação da Atribuição de Sentido nesta relação; e uma análise de *clusters*. Os resultados sugerem que existe uma relação positiva entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento, e que há um papel medidor e moderador da Atribuição de Sentido, tendendo a promover esta relação. A análise de *clusters* evidencia que no *cluster* de elevada Cooperação por contraste com o *cluster* de baixa Cooperação, tanto o Uso do conhecimento como a sua Recuperação (controlada e automática) são maiores. Este estudo remete para a necessidade de se promoverem atitudes/ações cooperativas entre colaboradores e para a importância da atribuição de significado na compreensão da realidade organizacional. O papel dos gestores é, também aqui, de grande relevância porque são quem toma decisões com eventuais impactos no clima organizacional.

**Palavras chave:** *Call Center*, Cooperação, Gestão do Conhecimento, Recuperação do Conhecimento, Uso do Conhecimento, Atribuição de Sentido

## **Cooperation, Knowledge Retrieval and Use of Knowledge and Sense Making in Call Center**

### **Abstract**

The purpose of the present study is to analyze the impact of the Cooperation in the Retrieval and Use of Knowledge in call centers's collaborators ( $n=1791$ ); study the moderation and mediation action that the Sense Making has in that same relation and, finally, analyze clusters observed in the sample in function of the levels of Cooperation and their influence in the Retrieval and Use of knowledge. The Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ) and the Organizational Cooperation Questionnaire (ORCOQ) were applied. A multiple and multiple hierarchical regression analysis was performed to understand the effect of Cooperation on Knowledge Retrieval and Use of Knowledge; an analysis of the effects of moderation and mediation of Sense Making in this relation; and a cluster analysis. The results suggest that there is a positive relationship between Cooperation and Knowledge Retrieval and Use of Knowledge, and that there is a mediating and moderator role of Sense Making, tending to promote this relationship. The cluster analysis shows that in the cluster of high Cooperation by contrast with the cluster of low Cooperation, both the Use of Knowledge and its Retrieval (controlled and automatic) are greater. This study refers to the need to promote cooperative attitudes/actions among employees and to the importance of the attribution of meaning in the understanding of organizational reality. The role of managers is also of great relevance because they are the ones who make decisions with possible impacts on the organizational climate.

**Key Words:** Call Center, Cooperation, Knowledge Management, Knowledge Retrieval, Use of Knowledge, Sense Making

## **Agradecimentos**

“Se tiver o hábito de fazer as coisas com alegria, raramente encontrará situações difíceis.”

Robert Baden-Powell

Assim chego ao fim de mais uma jornada. A minha vida académica está prestes a terminar e estes últimos cinco anos passaram a correr. E, não só por estes últimos cinco anos que estudei em Coimbra, mas por estarem sempre presentes na minha vida e por me apoiarem em todas as decisões, tenho que agradecer primeiramente aos meus pais pelo esforço e proteção constantes. Sem eles, não teria sido possível viver as experiências que vivi nem tido as oportunidades que tive.

Depois, um grande obrigada à Professora Leonor pela sua sapiência, por propor desafios maiores que os anteriores e por me abrir horizontes durante estes meses. À Professora Lisete, pela capacidade de descomplicar o que parecia mais assustador. À Dr<sup>a</sup> Cristina Castro, pelos dados recolhidos e tratados de uma enorme qualidade. Ao Professor Nuno dos Santos pelas observações oportunas e boa disposição durante as reuniões. Ao meu irmão, que há 20 anos me permite ser orgulhosamente a mana chata. Acredito que vais ser um grande Economista e ter muito sucesso ao longo da tua vida.

Às minhas colegas de tese, Chantal e Jéssica, agradeço toda a ajuda ao longo destes últimos meses. Gostei mesmo de trabalhar convosco, desejo-vos a maior sorte e que concretizem todos os vossos sonhos.

Ao grupo de amigas que se criou ainda no primeiro ano e que ainda hoje se mantém, espero que concretizem todos os vossos sonhos pessoais e profissionais. À Lilas, agradeço a amizade constante e que espero que seja para sempre. À Sara, por me ter acolhido nesta cidade e por se ter tornado uma grande amiga. À Ana bff, pela paciência e tempo que gastou comigo neste trabalho, em particular, e na vida, em geral. Ainda temos muito para fazer juntas!

Por fim, à pessoa que mais falta me faz e que sei que, independentemente de qualquer resultado, teria um sorriso estampado no rosto, espelhando o seu imenso orgulho. Obrigada Vovó.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>I – Enquadramento concetual</b> .....	2
1. <i>Call Centers</i> .....	2
2. Gestão do Conhecimento .....	3
2.1. Recuperação e Utilização do Conhecimento .....	6
2.2. Atribuição de Sentido .....	7
3. Cooperação .....	7
<b>II - Objetivos</b> .....	8
<b>III - Metodologia</b> .....	9
Caraterização da amostra .....	9
Organizational Cooperation Questionnaire (ORCOQ) .....	10
Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ) .....	10
Procedimentos éticos e formais .....	11
Tratamento estatístico .....	11
<b>IV - Resultados</b> .....	12
1. Previsão da Recuperação e Utilização do conhecimento a partir da Cooperação .....	15
2. Efeitos de moderação vs de mediação da Atribuição de Sentido... 17	
2.1. Atribuição de Sentido como moderadora na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Utilização do conhecimento .....	17
2.2. Atribuição de Sentido como mediadora na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento .....	23
2.3. Criação de perfis de cooperação: análise de clusters .....	25
<b>V - Discussão</b> .....	26
<b>VI - Conclusões</b> .....	29
<b>Bibliografia</b> .....	31
<b>Anexos</b> .....	38

## Introdução

A gestão do conhecimento tem vindo a ganhar relevo na intervenção e na investigação. Ao longo dos anos, foi-se percebendo a importância desta temática no contexto das organizações (Yaghoubi, Yazdani, Ahoorani & Banihashemi, 2011), potenciando o seu desempenho e desenvolvimento e interessando, também por isto, cada vez mais os investigadores (Cardoso & Peralta, 2011; Kidwell, Linde & Johnson, 2000; Massingham & Massingham, 2014; Yaghoubi et al., 2011;). A gestão do conhecimento tende a ser percebida como integrando vários processos suscetíveis de promover o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Cardoso & Peralta, 2011) e de enriquecer a capacidade de resposta das empresas (Cardoso, Duarte Gomes & Rebelo, 2005).

A Recuperação e Uso (ou Utilização) do conhecimento são processos constituintes da gestão do conhecimento que permitem recordar informação útil e otimizar a sua posterior utilização (Cardoso & Peralta, 2011). Apesar de a literatura existente acerca da relação entre os processos de Recuperação e Uso do conhecimento e a Cooperação ser inexistente, parece evidente referir que a Cooperação é essencial nos processos de Recuperação e Uso do conhecimento. Igualmente, parece evidente que esta relação é facilitada pela ação da Atribuição de Sentido. Este processo, também da gestão do conhecimento, entende-se como uma necessidade do indivíduo para decifrar a realidade organizacional (e o que a afeta) e nela poder agir.

O presente estudo foi realizado em contexto de *call center*. Os *call centers* são um ambiente de trabalho cuja estrutura não é, habitualmente, fácil de compreender. São um meio muito utilizado pelas organizações para contactar com o cliente. A organização do trabalho neste ambiente conta com características únicas como, por exemplo, a autonomização e alta rotinização (Deery & Kinnie, 2002; Houlihan, 2002; Van den Broek, Callaghan & Thompson, 2004; Zapf, Isic, Bechtoldt & Blau, 2003).

Tendo em conta os aspetos referidos, o presente estudo pretende compreender o impacto da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento entre membros de equipas de *call centers*. Pretende-se ainda analisar a ação moderadora e mediadora que a Atribuição de Sentido tem nessa relação e, por último, analisar *clusters* observados na amostra em função dos níveis de Cooperação e a sua influência na Recuperação e Uso do conhecimento.

A estrutura da dissertação conta com um enquadramento concetual acerca do contexto em que é realizado o estudo: *call center*. De seguida, introduz-se o tema da gestão do conhecimento, aprofundando as temáticas da Recuperação e Uso do conhecimento e da Atribuição de Sentido. É ainda apresentada a temática da Cooperação. Posteriormente, caracteriza-se a amostra e descrevem-se os instrumentos utilizados. Apresenta-se depois a análise dos dados e a sua discussão. Finalmente, a dissertação termina com uma breve conclusão onde também se enunciam as limitações do estudo e as possíveis investigações futuras.

## I – Enquadramento concetual

### 1. *Call Centers*

Os *call centers* caracterizam-se por serem um meio de prestação de serviços que dominam nas economias desenvolvidas (Deery & Kinnie, 2002) porque se tornaram numa forma de contacto com os clientes essencial às empresas. Estes centros de comunicação com clientes permitem ultrapassar barreiras geográficas e temporais (Batt & Moynihan, 2002; Miozzo & Ramirez, 2003) e respondem à necessidade de satisfazer os pedidos dos inúmeros clientes (Batt & Moynihan, 2002), tornando-se a opção estratégica mais benéfica para os gestores devido também aos seus baixos custos (Batt & Moynihan, 2002). Para Russell (2008), este é um sistema sociotécnico porque é constituído e gerido por tecnologia e pessoas onde, em caso de falha de alguma das partes, não se produz o que é devido.

Este ambiente de trabalho é caracterizado pela individualidade e regulação altamente tecnológica das tarefas (Ellis & Taylor, 2006; Van den Broek et al., 2004), assim como pela rotinização e baixo controlo das mesmas (Deery & Kinnie, 2002; Houlihan, 2002; Van den Broek et al., 2004; Zapf et al., 2003). Porém, outros autores, como Frenkel e colaboradores (1998), consideram que a padronização das tarefas não se adequa neste contexto.

As principais funções dos *customer service representatives* (CSR) (Frenkel, Tam, Korczynski & Shire, 1998; Zapf et al., 2003), designação dada aos colaboradores destas instituições, passam pela interação com pessoas e pelo manejo de tecnologias de informação e comunicação (Deery & Kinnie, 2002; Frenkel et al., 1998). Já em 1998, Frenkel e colaboradores descreviam as funções destes profissionais como algo rotineiro, embora necessitassem de preparação para futuras advertências dos clientes. Ao mesmo tempo que recebem informação de quem os contacta, os colaboradores de *call center* inserem dados em sistemas informáticos que estão diretamente conetados a toda a organização (Frenkel et al., 1998), o que requer capacidade de concentração e de recuperação de informação. Embora o diálogo inicial com o cliente cumpra um guião, o CSR tem presente informação acerca da empresa e dos seus produtos e sabe conceitos específicos (Frenkel et al., 1998), que o ajudam a compreender a problemática do cliente. No entanto, há informação que o colaborador pode não recordar e, neste caso, há a possibilidade de recorrer a manuais da organização, aos colegas e/ou aos supervisores (Frenkel et al., 1998). Estas dificuldades vão sendo colmatadas com a experiência na função que desempenha e com o tempo de permanência na empresa (Frenkel et al., 1998).

As funções destes colaboradores revelam desafios permanentes, pois cada cliente apresenta questões e requer soluções diferentes, logo as competências individuais dos colaboradores serão adaptadas à situação e, posteriormente, reconhecidas e valorizadas aquando da solução do problema.

Os avanços tecnológicos são um dos principais fatores que conduziram à revolução dos sistemas de informação e de prestação de serviços, possibilitando aos gestores, centralizar os serviços num só local (Batt & Moynihan, 2002), de forma a facilitar a gestão do crescente volume de trabalho e de clientes. Pode afirmar-se que este fenómeno provocou uma expansão de *call centers* nos últimos 20 anos (Yang, Zhao & Su, 2014), facto que se deve ao desenvolvimento de sistemas de distribuição automática de chamadas, de encaminhamento telefónico e de reconhecimento de

voz, tornando possível a presença em inúmeras áreas geográficas (Batt & Moynihan, 2002; Zapf et al., 2003).

No contexto descrito, as empresas passaram a ter menores custos de produção, aos quais frequentemente se associa uma menor a qualidade na prestação de serviços (Batt & Moynihan, 2002; Yang, Zhao & Su, 2014). Neste sentido, segundo os autores, a intenção primária das empresas é desafiante e compensatória, mas as consequências para os seus clientes não são as melhores já que passam a ter ao seu dispor um serviço com menor qualidade.

Em suma, os *call centers* proporcionam vantagens às empresas, na medida em que estas passam a poder a dar resposta a uma enorme área geográfica, e a um maior número de clientes num curto espaço de tempo, oferecendo-lhes a rápida resolução dos seus problemas. Porém, os ganhos para os clientes afiguram-se poucos ou nenhuns.

## 2. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é uma atividade de gestão das organizações que lhes permite assegurar o fluxo do conhecimento (Yaghoubi et al., 2011), e valorizar os ativos intelectuais de cada colaborador (Kidwell et al., 2000). Deste modo, é acorde consensual que a gestão do conhecimento é uma prática de gestão das empresas que favorece o seu desempenho sustentável (Cardoso & Peralta, 2011; Kidwell et al., 2000; Massingham & Massingham, 2014; Yaghoubi et al., 2011). Compete às organizações disponibilizar os meios e os sistemas indispensáveis para que seja possível sistematizar, desenvolver e partilhar informação e conhecimento dentro e fora da organização (Alavi & Leidner, 1999).

A gestão do conhecimento é o meio pelo qual a organização gera e gere o conhecimento através de processos de aquisição, organização, sustentação, aplicação, partilha e renovação do conhecimento explícito e tácito em prol do desempenho organizacional e da criação de valor (Alavi e Leidner, 2001; Allee, 1997; Davenport & Prusak, 1998). O conhecimento explícito compreende a informação documentada e, portanto, é codificável, comunicável e transferível (Kidwell et al., 2000). O tácito é o conhecimento que integra perceções, competências e experiências, é considerado pessoal, contextualmente específico e difícil de comunicar e transferir (Kidwell et al., 2000). A sua geração e gestão constitui por isto um maior desafio.

Na mesma linha e segundo Cardoso (2007), a gestão do conhecimento remete para a capacidade da organização para criar/adquirir conhecimento novo, disseminá-lo e incorporá-lo nos seus processos, produtos e serviços. Esta relação entre a criação de conhecimento e a sua aplicação no desenvolvimento de novos produtos e serviços torna-se eficaz quando há resultados favoráveis ao desempenho da organização (Supyuenyong & Swierczek, 2013).

Existem diversos modelos de gestão do conhecimento desenvolvidos por diversos autores, integrando um conjunto de processos também ele caracterizável pela diversidade. Se nalguns casos essa diversidade remete para a consideração de diferentes processos no ciclo de gestão do conhecimento, noutros trata-se apenas de atribuir diferentes designações a um mesmo tipo de processo. É essa diversidade e/ou similaridade que procuramos representar no quadro 1, onde se apresentam diferentes modelos de operacionalização da gestão do conhecimento.

Foram muitos os autores que desenvolveram modelos que integram diversos processos de GC. No quadro 1 estão representados vinte e cinco modelos de gestão do conhecimento que incluem os processos de Recuperação e Uso do conhecimento, por serem aqueles que são alvo do presente estudo. Considerámos não apenas os termos Recuperação e Uso, mas também aqueles que, pelo seu conteúdo, se podem inserir no mesmo grupo. Os autores de cada um dos modelos são apresentados na primeira coluna. Na segunda coluna estão indicados outros processos de GC presente no modelo em questão. Na terceira coluna indicam-se os processos que são exclusivos do modelo em questão e, por fim, a última coluna totaliza o número de processos nele incluídos. No estudo de Russo (2016) foi analisado um conjunto de modelos de operacionalização do conhecimento (anexo) ao qual, neste se acrescentaram novos autores e novas perspectivas.

Quadro 1 – Modelos de Gestão do Conhecimento que incluem os processos de Recuperação e Uso do conhecimento

<b>Modelos de GC que incluem Recuperação e/ou Uso</b>	<b>Outros processos de GC presentes no modelo</b>	<b>Processos exclusivos ao modelo</b>	<b>Total de processos do modelo</b>
Dixon (1992)	Information acquisition; Information distribution; Information interpretation; Organizational memory		5
Wiig (1993)	Build knowledge; Hold knowledge		4
Meyer & Zack (1996)	Acquisition; Refinement; Storage; Distribution		5
Spender (1996)	Creation; Sharing		3
Carayannis (1999)	Acquiring; Selecting; Internalizing; Generating; Externalizing		6
Bukowitz & Williams (2000)	Get; Learn; Contribute; Assess; Build/Sustain; Divest	Divest	7
Alavi & Leidner (2001)	Creation; Storage; Transfer		4
Gold, Malhotra & Segars (2001)	Acquisition/Get/Generation; Conversion; Protection	Protection	4
Darroch (2003)	Acquisition; Dissemination		3
Becerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal (2004)	Discovering; Capturing; Sharing		4
Wong & Aspinwall (2004)	Acquisition/Get/Knowledge generation; Organizing/Storage; Sharing and Diffusion; Transferring		4
Lee, Lee & Kang	Creation; Accumulation;		5

(2005)	Sharing and Diffusion; Integration/integrating		
Sağsan (2006)	Creating; Sharing; Structuring; Auditing		5
Daghfous & Kah (2006)	Creation; Conversion; Transfer		4
Cardoso (2007)	Creation/Acquisition/Get/K nowledge generation; Sense Making; Sharing and Diffusion; Organizational memory; Measure	Measure	6
Rasooli & Albadvi (2007)	Acquisition; Adaptation; Dissemination; Generation		5
King (2009)	Creation; Acquisition; Refinement; Storage; Transfer; Sharing		7
Heisig (2009)	Create; Store; Share		4
Cardoso & Peralta (2011)	Acquisition/Creation; Sensemaking; Sharing/Dissemination; Team Memory		6
Dalkir (2011)	Capture and Creation; Sharing and Dissemination		3
Ng, Lee, Foo & Gan (2012)	Acquisition; Sharing and Dissemination		3
Evans & Ali (2013)	Identify; Organize and Store; Share; Evaluate and Learn; Improve; Create		6
Lee, Leong, Hew & Ooi (2013)	Acquisition; Sharing; Storage		4
Evans, Dalkir & Bidian (2014)	Identify; Store; Share and Diffuse; Learn; Improve; Create		7
Dang & McKelvey (2016)	Creation and Source; Acquisition and Sharing; Appropriation		3

A tabela apresentada permite verificar que o número de processos indicado pelos autores nos modelos apresentados varia entre o mínimo de três e o máximo de sete, existindo uma predominância de modelos com quatro processos, verificando-se esta situação em oito dos vinte e cinco modelos. Constata-se que foi a partir da década de 90 que surgiram os primeiros estudos sobre gestão do conhecimento, sendo Dixon (1992) a autora seminal e Dang & McKelvey (2016) os mais recentes. Do conjunto apresentado na tabela, cinco modelos foram ainda desenvolvidos no século XX, particularmente nos anos 90, e os restantes publicados a partir do ano de 2000.

Na coluna relativa aos processos apresentados como exclusivos de um dado modelo, verifica-se que Bukowitz e Williams (2000) referem o processo *divest*, que

significa selecionar o conhecimento que não interessa e que não é útil e, por isso, descartá-lo, enquanto que Gold, Malhotra e Segars (2001) referem *protection*, que respeita à proteção do conhecimento dentro da organização. Por sua vez, Cardoso (2007) é a única autora a mencionar o processo *measure*, que significa a medição do conhecimento. Do conjunto dos modelos apresentados, verifica-se que os autores presentes em mais do que um modelo são Lee (2012, 2013), Cardoso (2007, 2011), Evans (2013, 2014) e Dalkir (2011, 2014), apresentando, por isso, um contributo relevante para o desenvolvimento de modelos que integram processos de gestão do conhecimento.

No presente estudo adotamos o modelo de Cardoso e Peralta (2011), uma vez que foi a partir deste que o instrumento utilizado na investigação realizada foi desenvolvido. Este modelo, dedicado ao estudo dos processos de gestão do conhecimento em equipas de trabalho, integra cinco processos: a criação e aquisição do conhecimento, que pode ocorrer através de fontes internas ou externas e estimula os outros processos; a atribuição de sentido, que consiste na compreensão dos acontecimentos e, por isso, depende das características individuais de cada pessoa; a partilha e difusão, que possibilita a disseminação do conhecimento e pode ocorrer de modo intencional ou não intencional; a memória grupal, que permite preservar todo o conhecimento e orienta-se tanto para o interior como para o exterior; a recuperação do conhecimento, que ocorre de forma controlada ou automática e que, por sua vez, possibilita que o conhecimento seja, posteriormente, utilizado, o que se refletirá em processos, produtos e serviços.

De entre os processos que integram o modelo em questão, serão estudados os processos de Recuperação e Uso do conhecimento, bem como a Atribuição de Sentido, na medida em que são aqueles em que se foca o estudo empírico realizado.

## **2.1. Recuperação e Utilização do Conhecimento**

Dentro dos processos de gestão do conhecimento referidos anteriormente, o presente estudo debruça-se sobre dois em particular: a Recuperação e Uso do conhecimento.

A Recuperação do conhecimento consiste em mecanismos de estruturação e armazenamento que possibilitam o acesso à informação (Massa & Testa, 2009). Ou seja, este processo permite que o indivíduo retome informação que não está presente no preciso momento.

Este processo de operacionalização do conhecimento pode ocorrer de duas formas: controlada e automática (Cardoso & Peralta, 2011; Pais, 2014). A Recuperação controlada é um mecanismo consciente, promovido por sistemas de informação e ocorre aquando da consulta de documentos ou através da reflexão sobre acontecimentos passados (Cardoso & Peralta, 2011; Pais, 2014). Por sua vez, a Recuperação automática está dependente do conhecimento que cada um armazena em si, ou seja, depende do conhecimento interiorizado em cada um. Esse conhecimento, maioritariamente tácito, advém dos valores e princípios e das conversas tidas em equipa (Cardoso & Peralta, 2011; Pais, 2014).

A Utilização do conhecimento é o mecanismo que permite ao indivíduo colocar em prática o conhecimento adquirido e de o transformar em processos, produtos e serviços, visando a melhoria da performance (Cardoso & Peralta, 2011;

Ng, Lee, Foo & Gan, 2012; Oluikpe, 2015; Pais, 2014;) e a inovação (Dang & McKelvey, 2016) da organização.

Em suma, para se utilizar conhecimento é crucial recorrer ao processo de Recuperação (Cardoso & Peralta, 2011). Posto isto, ambos os processos de operacionalização do conhecimento mantêm uma ligação de dependência, na medida em que o segundo – a Utilização – não se realiza sem a ação do primeiro – a Recuperação.

## **2.2. Atribuição de Sentido**

Para diversos autores (Feldman, 1989; Maitlis, 2005; Souto, Dervin & Savolainen, 2012; Weick, 1995), a Atribuição de Sentido é um processo de gestão do conhecimento que permite aos indivíduos desenvolver *scripts* relativamente à informação e ao contexto. No entanto, distinguem entre processo de construção social (Maitlis, 2005), processo de atribuir sentido (Souto et al., 2012), processo de compreensão de acontecimentos (Pais, 2014), de retrospectiva (Weick, 1995) e de interpretação de situações (Feldman, 1989).

As pessoas vivem e experienciam diferentes contextos e, na sua generalidade, nesses existem falhas na sua compreensão (Souto et al., 2012). São essas falhas que criam a necessidade de o indivíduo compreender o ambiente onde se insere, por isso Louis (1980) defende que o processo de Atribuição de Sentido é um ciclo, que começa com a formação de suposições e previsões, sejam elas conscientes ou inconsistentes, seguido pela vivência de situações diferentes àquelas que haviam sido projetadas e que estarão “armazenadas”, terminando com a atribuição de significado às discrepâncias identificadas nas situações vividas. O processo da Atribuição de Sentido passa pela compreensão de acontecimentos novos, inesperados ou confusos para o sujeito (Maitlis & Christianson, 2014), pelo que este necessita de esclarecer o que o rodeia. Por outro lado, Souto e colaboradores (2012) defendem que existem ações internas – lembrar, refletir, pensar, relacionar, questionar – e externas – explorar, procurar, fazer ligações/conetar, conversar, perguntar, reunir – que ajudam a colmatar as falhas encontradas nos contextos/situações. Estas ações implicam interação entre pessoas, pelo que se pode afirmar que a Atribuição de Sentido é um processo social (Weick, 1995).

Deste modo, pode-se concluir que o processo da Atribuição de Sentido envolve pessoas, neste caso, membros de uma organização, que, através da interação interpretam os sinais existentes no ambiente (Maitlis, 2005), fazem por compreendê-los e criar significado (Weick, 1995), chegando a conclusões que orientarão as suas ações (Maitlis, 2005). Ainda assim, é crucial referir que, pela individualidade dos membros implícita nas interpretações, a compreensão das situações é, por isso, dependente das características da personalidade (Cardoso et al., 2005; Pais, 2014;).

## **3. Cooperação**

A Cooperação é um aspeto chave para o bom funcionamento das equipas (Che & Yoo, 2001). Uma das formas de promover a cooperação entre membros de uma equipa passa pela construção de uma identidade da mesma (Weng & Carlsson, 2015) e o conseqüente desenvolvimento de sentimento de pertença (Daniels, 2007), ou seja, sentir-se como membro da equipa e orientar as suas ações em concordância

com isso. Para Nowak (2006) e Colarelli (2015), a Cooperação é o princípio da organização da sociedade, na medida em que, quem se propõe a fazer algo pelo outro será mais bem sucedido que quem não o fizer e, por sua vez, será selecionado naturalmente. A completar esta definição, Smith e colaboradores (1995) afirmam que a Cooperação é um processo em que os indivíduos trabalham em conjunto, interagem e constroem relações que resultem em ganhos mútuos. De acordo com diversos autores, o facto de ser cooperativo implica ser colaborativo, o que se traduz em estratégia organizacional, permitindo o acesso a informação e conhecimento não disponível a toda a comunidade (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004). Nos processos cooperativos, a complementaridade de recursos, competências e capacidades (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004) é essencial para a efetiva cooperação.

A Cooperação pode ser promovida através das práticas implementadas onde é facultada liberdade e espaço para a discussão e troca de ideias e informação, que ajudarão na tomada de decisões e na resolução de problemas (Che & Yoo, 2001). O facto de se estabelecerem objetivos comuns entre os membros (Tjosvold, Chen & Huang, 2014; Snow, 2015; Kistruck, Lount, Smith, Bergman & Moss, 2015), proporciona oportunidades de interação benéficas para todas as partes porque permite que cada membro trabalhe para um mesmo fim, que será comum aos envolvidos. Deste modo, quando um membro da equipa alcança um objetivo, estará a impulsionar os restantes membros a atingirem também os seus (Tjosvold et al., 2014). Por isso, a partilha de um mesmo objetivo é objeto de ação para o sucesso dos membros.

A Cooperação pode ser classificada de duas formas: formal e informal. A cooperação formal é oficializada em contratos onde estão estabelecidas normas, regras e regulamentos pelas quais os colaboradores orientam o seu comportamento (Smith et al., 1995). Este tipo de cooperação está implícito em funções cujo resultado depende do desempenho de outro trabalhador. Por outro lado, a cooperação informal está presente na cultura informal da organização e nas normas comportamentais adotadas pelos colaboradores (Smith et al., 1995).

Em suma, a Cooperação e a sua qualidade distinguem o sucesso e insucesso da organização (Schalk & Curçeu, 2010), na medida em que esta é constituída e dependente das equipas e das relações estabelecidas entre os colaboradores e entre estes e a organização.

## **II - Objetivos**

O objetivo do presente estudo consiste em analisar as aptidões preditivas da Cooperação na gestão do conhecimento, especificamente ao nível da Recuperação e Uso do conhecimento, controlando a influência das variáveis sociodemográficas que se mostraram associadas com a Recuperação e o Uso do conhecimento.

Outro objetivo inerente à investigação prende-se com a análise do papel de medição ou moderação da variável Atribuição de Sentido relativamente ao conhecimento. O papel da Atribuição de Sentido é relevante para este estudo uma vez que não se tem certeza da sua influência mediadora e/ou moderadora na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Utilização do conhecimento.

Por fim, o último objetivo a ter em conta neste estudo é a análise de perfis de colaboradores com base na Cooperação e ainda analisar o efeito diferencial desses

perfis ao nível da Recuperação e Uso do conhecimento.

### III - Metodologia

#### Caraterização da amostra

A amostra do estudo conta 1814 trabalhadores de *call centers* situados em Portugal, sendo que 23 foram excluídos por se considerarem *outliers*. Dos restantes 1791 sujeitos, 56.7% são do género feminino, encontrando-se o género masculino em minoria (32.2%). Relativamente às habilitações literárias, grande parte dos sujeitos (43.2%) tem o ensino secundário, considerando que apenas 0.1% da amostra tem o doutoramento. Uma caraterização mais abrangente da amostra pode ser consultada no quadro no quadro 2.

Quadro 2: Caraterísticas demográficas da amostra

	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Género</b>				
Masculino	577	32.2		
Feminino	1016	56.7		
Não responde	198	11.1		
Total	1791	100		
<b>Qualificações</b>				
1º Ciclo	3	0.2		
Menos que Secundário	30	1.7		
Ensino Secundário	773	43.2		
Bacharelato				
Pós-Graduação	587	32.8		
Mestrado	81	4.5		
Doutoramento	96	5.4		
Não responde	2	0.1		
	219	12.2		
<b>Permanência (anos)</b>				
Nas Telecomunicações			1.99	1.92
Na operação atual			1.45	1.46
Na equipa atual			1.22	1.26
<b>Anos de experiência em funções iguais ou semelhantes</b>				
			3.02	3.41
<b>No último ano, quantas horas trabalhou por semana?</b>				
			36.55	11.12

No presente estudo foram aplicados dois questionários. Um para medir a Cooperação (*Organizational Cooperation Questionnaire*) desenvolvido por dos Santos, Figueiredo e Pais (2013, submetido). E um outro para medir a Recuperação

e Uso do conhecimento (*Knowledge Management Team Questionnaire*) desenvolvido por Cardoso e Peralta (2011).

### **Organizational Cooperation Questionnaire (ORCOQ)**

Para identificar as diversas formas de Cooperação em ambiente organizacional, nomeadamente em equipas, foi desenvolvido um questionário (ORCOQ) por dos Santos, Figueiredo e Pais (Pais, dos Santos, de Castro & Mónico, 2014). O instrumento visa caracterizar os níveis de Cooperação existentes nos trabalhadores de *call centers*. O questionário é composto por vinte e dois itens divididos por três fatores da Cooperação. Um dos fatores refere-se aos Princípios subjacentes a uma relação de cooperação, o segundo fator é referente à Cooperação formal e o último é relativo à Cooperação orientada para a missão da organização (Pais et al., 2014). O questionário é composto por uma escala de Likert onde as respostas variam de 1 “aplica-se muito pouco” a 5 “aplica-se bastante”.

O primeiro fator – Princípios da relação cooperativa – explora em que medida a existente cooperação é passível de um conjunto de princípios pelos quais é guiada a relação entre os colaboradores (Pais et al., 2014).

O segundo fator – Cooperação formal – pretende avaliar em que medida existem regras, normas e procedimentos estabelecidos pelos quais os colaboradores orientam as suas relações cooperativas (Pais et al., 2014).

Ainda o terceiro fator – Cooperação para a missão da organização – permite analisar em que medida a cooperação tem como base a relevância do trabalho dos colaboradores para a sociedade (Pais et al., 2014).

O instrumento foi testado em ambiente de *call center* e, depois de alguns ajustamentos nas análises fatoriais confirmatórias, chegou-se a um terceiro modelo (Pais et al., 2014), que contou com um NFI de 0.93; um SRMR de 0.04; um TLI de 0.93; um CFI de 0.94 e um RMSEA de .068. O valor do alfa de Cronbach é de 0.93 (Pais et al., 2014). As dimensões da Cooperação – Princípios da relação cooperativa, Cooperação formal e Cooperação para a missão na organização – contam com valores de alfa de Cronbach de 0.87, 0.89 e 0.85, respetivamente (Pais et al, 2014).

### **Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)**

O KMTQ é um instrumento de medida das práticas de gestão do conhecimento em equipas. Este instrumento é constituído por sete subescalas, que correspondem aos processos associados à gestão do conhecimento: aquisição e criação, atribuição de sentido, partilha/difusão, memória da equipa, recuperação do conhecimento, uso do conhecimento e catalisadores dos processos de gestão do conhecimento (de Castro, Pais & Mónico, 2014). O questionário conta com seis a sete itens dedicados a cada subescala. As respostas variam entre “1 – quase não se aplica ou não se aplica” e “5 – aplica-se quase totalmente ou aplica-se totalmente”. Para esta investigação usaram-se as subescalas relativas à Atribuição de Sentido, à Recuperação do conhecimento e Utilização do conhecimento. Castro, Pais e Mónico (2014) testaram a capacidade de confiabilidade da escala tendo chegado a um valor de alfa de Cronbach de 0.966.

A subescala da Atribuição de Sentido é constituída apenas por um fator com sete itens. Esta subescala pretende avaliar a capacidade de reflexão crítica dos respondentes em relação aos acontecimentos que envolvem o trabalho realizado em

equipa (de Castro et al. 2014). A validação desta subescala conta com  $\chi^2(12) = 96.9$ ,  $p < .001$ , um NFI de .987, SRMR de .024, um TLI de .980, um CFI de .988 e um RMSEA de .063.

A subescala da Recuperação de conhecimento conta com dois fatores: a Recuperação controlada e a Recuperação automática, ambas com seis itens. O fator da Recuperação controlada procura avaliar em que medida os indivíduos recuperam conscientemente o conhecimento que foram adquirindo ao longo do tempo. O fator relativo à Recuperação automática pretende avaliar se os indivíduos ao executarem as suas tarefas em equipa recuperam conhecimento de um modo não deliberado. Os índices de ajustamento obtidos na subescala foram  $\chi^2(39) = 317.1$ ,  $p < .001$ , um NFI de .959, SRMR de .067, um TLI de .950, um CFI de .964 e um RMSEA de .063.

A subescala da Utilização do conhecimento é também constituída por seis itens, os quais pretendem verificar se o conhecimento que os indivíduos possuem e foram adquirindo ao longo do tempo é de facto aplicado nas tarefas que realizam (de Castro et al., 2014). Os valores de ajustamento desta subescala incluem um  $\chi^2(6) = 27.6$ ,  $p < .001$ , um NFI de .996, SRMR de .013, um TLI de .993, um CFI de .997 e um RMSEA de .045.

### **Procedimentos éticos e formais**

Os dados que constam no estudo foram recolhidos numa empresa de prestação de serviços de *call center* em Portugal. Os respondentes tiveram acesso a computadores, os quais estavam instalados nas diversas operações, facilitando o preenchimento dos questionários de forma totalmente anónima. Todos os respondentes eram agentes com contacto direto com o cliente.

Os participantes acederam a um *link* com o questionário disponibilizado nos computadores anteriormente referidos. Durante o processo de recolha de dados não existiu intervenção manual, quer na captação das respostas (por exemplo, a transcrição de dados em papel para suporte informático), quer na preparação da base de dados (por exemplo, a introdução das respostas em SPSS). Para este processo foi utilizado o software *QuestionPro*, o que proporcionou a extração direta dos dados para a base, eliminando o possível erro humano na inserção dos mesmos em SPSS.

Na totalidade foram recolhidos 1814 questionários, ainda que, depois do tratamento estatístico e eliminação de *missing data*, se retiveram 1791 questionários válidos.

### **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; de Castro, et al., 2014; Pais et al., 2014). A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (Ku), evidenciando que não existem variáveis a apresentar valores que violem a distribuição normal,  $|Sk| < 3$  e  $|Ku| < 10$ . No seguimento, 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 & Bonett, 1980), TLI (*Tucker - Lewis Index*; ajuste apropriado  $> 0,90$ ; Brown, 2006), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*; ajuste apropriado  $< 0,08$ ; Brown, 2006) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*; bom

ajuste  $< 0,05$ ; Kline, 2011; Schumacker & Lomax 2010).

Nas análises da regressão analisaram-se os pressupostos, sendo estes a distribuição normal, a homogeneidade e a independência dos erros. Os dois primeiros foram validados graficamente, sendo que a independência dos erros foi validada com a estatística de Durbin-Watson, que requer valores entre 1 e 3. Em todas as análises foram cumpridos os pressupostos, assumindo o valor mais alto de Durbin-Watson de 2.06, relativamente aos efeitos na Recuperação do conhecimento e o valor mais baixo de 1.65 relativo à Cooperação. Para testar a multicolinearidade utilizou-se o VIF e nenhuma das variáveis se revelou colinear, uma vez que revelaram valores inferiores a 10 (Marôco, 2014).

Considerou-se, para todas as análises, uma probabilidade de erro tipo I de .05. Na análise da medição foram ainda testados os quatro passos do modelo de Baron e Kenny (1986). Foi ainda realizada uma análise de *clusters* através do método TwoStep (medida de distância log-likelihood) onde foram cumpridos todos os pressupostos da realização Análise Multivariada da Variância (MANOVA).

#### IV - Resultados

No quadro 3 são apresentadas as estatísticas descritivas, os níveis de fiabilidade e a variância média extraída relativamente às variáveis em estudo, bem como as suas dimensões.

No que diz respeito à escala da Cooperação, o fator Cooperação formal teve uma média superior aos restantes dois fatores, sendo seguido pelo fator 3 (Cooperação para a missão da organização) e pelo fator 1 (Princípios da relação cooperativa). Na escala global, a média alcançada foi de 3.75.

Nas escalas da Recuperação e do Uso do conhecimento é verificável que a Recuperação automática foi o fator menos pontuado ( $M=3.05$ ) e que o Uso do conhecimento foi o fator mais pontuado ( $M=4.43$ ).

Na escala da Atribuição de Sentido, a média encontra-se nos 3.92.

A fiabilidade compósita (FC) das variáveis encontra-se dentro dos valores desejáveis, já que obtivemos valores superiores a  $>.70$  (Hair et al., 2010). Relativamente à variância média extraída (VE), o fator mais explicativo da Cooperação foi a Cooperação para a missão da organização ( $VE=61\%$ ); já nas escalas constituintes da gestão do conhecimento, a Atribuição de Sentido obteve uma maior VE (.56). Apenas os fatores Recuperação automática, Recuperação controlada, Uso do conhecimento e Princípios da relação cooperativa apresentaram valores de VE abaixo dos valores desejáveis ( $VE >.50$ ) (Bagozzi & Yi, 1988).

Quadro 3: estatísticas descritivas (M e DP), fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE) da Cooperação, da Recuperação e Uso do conhecimento e da Atribuição de Sentido

	Mín.	Máx.	M	DP	FC	VE
<b>Cooperação</b>	1.00	5.00	3.75	.68	-	-
<b>F1 –</b>	1.00	5.00	3.59	.79	.89	.49
<b>Princípios da relação cooperativa</b>						
<b>F2 –</b>	1.00	5.00	3.94	.70	.89	.55

<b>Cooperação formal</b>						
<b>F3 –</b>	1.00	5.00	3.73	.88	.86	.61
<b>Cooperação para a missão da organização</b>						
<b>Recuperação do conhecimento</b>	1.00	5.00	3.48	.63	-	-
<b>F1 –</b>	1.00	5.00	3.82	.79	.91	.46
<b>Recuperação controlada</b>						
<b>F2 –</b>	1.00	5.00	3.05	.85	.84	.43
<b>Recuperação automática</b>						
<b>Uso do conhecimento</b>	1.00	5.00	4.43	.58	.93	.46
<b>Atribuição de Sentido</b>	1.00	5.00	3.92	.80	.90	.56

No quadro 4 apresentam-se as intercorrelações entre as dimensões presentes no estudo. Como se pode verificar, a Cooperação e a Atribuição de Sentido têm uma variância partilhada de 48% ( $R=.69$ ), sendo considerada moderada de acordo com Cohen (1992), bem como o efeito entre a Cooperação e o Uso do conhecimento e a Recuperação controlada do conhecimento ( $R^2=.34$  e  $R^2=.45$ , respetivamente). No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, pode dizer-se que estas não se relacionam significativamente com as restantes dimensões em estudo, à exceção da variável correspondente às habilitações académicas dos trabalhadores, que, embora negativamente, se correlaciona com as subescalas da Cooperação formal e da Cooperação para a missão da organização. As habilitações académicas apresentam ainda correlações com a Recuperação controlada do conhecimento e com a Atribuição de Sentido.

Quadro 4: Matriz de intercorrelações das medidas em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Cooperação (1)	1	0.91**	.86**	.82**	.58**	.51**	.67**	.09**	.69**	-.01	-.00	.01	-.05	-.02	.00	-.02	-.06*
		(.82)	(.74)	(.67)	(.34)	(.26)	(.45)	(.01)	(.48)								(.00)
Princípios da relação cooperativa (2)		1	.64**	.63**	.50**	.50**	.64**	.10**	.67**	-.03	-.05	-.01	-.06	-.02	-.02	-.02	-.04
			(.41)	(.40)	(.25)	(.25)	(.41)	(.01)	(.45)								
Cooperação formal (3)			1	.61**	.56**	.42**	.55**	.06**	.58**	.03	.03	.01	-.04	-.02	.01	-.03	-.06*
				(.37)	(.31)	(.18)	(.30)	(.00)	(.34)								(.00)
Cooperação para a missão da organização (4)				1	.47**	.40**	.53**	.07**	.52**	-.03	.04	.05	-.01	-.02	.03	-.01	-.07**
					(.22)	(.16)	(.28)	(.00)	(.27)								(.00)
Uso do conhecimento (5)					1	.53**	.62**	.18**	.52**	.02	-.02	.02	-.00	-.00	.01	.02	-.05
						(.28)	(.38)	(.03)	(.27)								
Recuperação do conhecimento (6)						1	.80**	.75**	.53**	-.10**	-.05	.02	-.05	-.02	-.03	.02	-.02
							(.64)	(.56)	(.28)	(.01)							
Recuperação controlada (7)							1	.20**	.68**	-.02	-.02	.05	-.02	.02	.03	-.02	-.07**
								(.04)	(.46)								(.01)
Recuperação automática (8)								1	.11**	-.14	-.06*	-.02	-.07*	-.05	-.07*	.05	.05
									(.01)		(.00)	(.00)	(.00)	(.00)			
Atribuição de sentido (9)									1	-.04	.03	.05	-.02	-.00	.04	-.03	-.09**
																	(.01)
Idade (10)										1	-.01	.12**	.11**	.17**	.28**	.08**	-.03
												(0.01)	(0.01)	(0.03)	(0.08)	(0.00)	
Género (11)											1	.07*	.03	.02	.02	-.02	.04
												(0.00)					
Tempo nas telecomunicações (12)												1	.74**	.67**	.57**	-.06	-.08**
													(0.55)	(0.45)	(0.32)		(.01)
Tempo na operação atual (13)													1	.84**	.48**	-.05	-.08**
														(0.71)	(0.23)		(.01)
Tempo na equipa (14)														1	.46**	-.04	-.09**
															(0.21)		(.01)
Anos de experiência em funções iguais ou semelhantes (15)															1	.00	-.11**
																	(.01)
No último ano, quantas horas trabalhou por semana? (16)																1	.02
Habilitações académicas (17)																	1

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

## 1. Previsão da Recuperação e Utilização do conhecimento a partir da Cooperação

Considerando a Recuperação e a Utilização do conhecimento (dimensões da GC) e os dois fatores específicos da Recuperação do conhecimento (controlada e automática) como variáveis critério e como variáveis preditoras os três fatores da Cooperação, realizaram-se análises de regressão múltipla e múltipla hierárquica (quadro 5). Para realizar a regressão hierárquica, num primeiro passo, controlou-se o efeito estatístico das variáveis que se revelaram associadas às variáveis critério nas intercorrelações: género, tempo na operação atual, anos de experiência e habilitações académicas. Num segundo passo, introduzimos as variáveis preditoras da Cooperação.

Os resultados, após o controlo das variáveis sociodemográficas, encontram-se no quadro 5. Verifica-se que o modelo é significativo para a escala global da Recuperação  $F(3, 909)=44.11, p<0.001$ , para a Recuperação controlada,  $F(4, 1567)=330.51, p<0.001$  e para a escala do Uso do conhecimento,  $F(3, 1787)=324.53, p<0.001$ .

Como é possível verificar no quadro 5, a Cooperação explicou, aproximadamente, 46% da Recuperação controlada e 35% do Uso do conhecimento.

Os três fatores da escala da Cooperação revelaram-se preditores positivos relativamente às dimensões da escala global da Recuperação do conhecimento, da subescala da Recuperação controlada e da escala global do Uso do conhecimento. Relativamente à Recuperação automática, é possível observar um efeito de  $\beta=.11$  no primeiro fator da Cooperação, não se tendo os outros dois revelado preditores. Os resultados indicam que apenas o fator dos Princípios da relação cooperativa previu em todos os processos de Recuperação e Uso do conhecimento, embora o seu efeito tenha sido menor na Recuperação automática. Nenhuma das variáveis sociodemográficas se demonstrou significativa na previsão da Cooperação.

Atendendo à magnitude dos betas, o maior preditor da Recuperação do conhecimento são os Princípios da relação cooperativa ( $\beta=.32$ ), seguindo-se a Cooperação formal ( $\beta=.14$ ) e a Cooperação para a missão da organização ( $\beta=.12$ ). No que diz respeito ao fator dos Princípios da relação cooperativa, este é o único fator presente em todas as dimensões da variável critério. Por sua vez, relativamente aos fatores da Recuperação, constata-se que os Princípios da relação cooperativa continuam a ser o preditor com maior magnitude, tanto na Recuperação controlada ( $\beta=.44$ ) quanto na Recuperação automática embora em menor magnitude ( $\beta=.11$ ). Por fim, o maior preditor do Uso do conhecimento é a Cooperação formal ( $\beta=.36$ ).

Quadro 5: Regressão Múltipla e Múltipla Hierárquica da Recuperação e Uso do conhecimento prevista através da Cooperação, controlando o efeito das variáveis sociodemográficas

Preditores da Cooperação	Recuperação do conhecimento				Recuperação controlada				Recuperação automática				Uso do conhecimento			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>
Género	-.03	.04	-.02	-.75	-	-	-	-	-.08	.06	-.04	-1.36	-	-	-	-
Tempo na operação atual	.00	.01	.01	.21	-	-	-	-	-.03	.02	-.06	-1.85	-	-	-	-
Anos de experiência	-.00	.01	-.02	-.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Habilitações académicas	.02	.02	.03	.97	-.03	.02	-.03	-1.83	.04	.03	.04	1.32	-	-	-	-
<b>F1 - Princípios da relação cooperativa</b>	.25	.03	.32	7.71***	.44	.03	.44	16.71***	.12	.05	.11	2.41*	.13	.02	.18	6.59***
<b>F2 - Cooperação formal</b>	.12	.04	.14	3.51***	.21	.03	.18	7.13***	-.01	.05	-.00	-.10	.30	.02	.36	13.57***
<b>F3 - Cooperação para a missão da organização</b>	.08	.03	.12	3.01**	.12	.02	.14	5.52***	.00	.04	.00	-.01	.09	.02	.14	5.37***
	$r_{multiplo}=.504, R^2=.254, \Delta R^2=.252$ $R^2_{aj}=.248, SE=.546$ $F(7,909)=44.11***$				$r_{multiplo}=.676, R^2=.458, \Delta R^2=.452$ $R^2_{aj}=.456, SE=.579$ $F(4,1567)=330.51***$				$r_{multiplo}=.134, R^2=.018,$ $\Delta R^2=.010$ $R^2_{aj}=.012, SE=.871$ $F(6,1068)=3.23**$				$r_{multiplo}=.594, R^2=.353,$ $\Delta R^2=.353$ $R^2_{aj}=.352, SE=.470$ $F(3,1787)=324.53***$			

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

## **2. Efeitos de moderação vs de mediação da Atribuição de Sentido**

Com o objetivo de definir o papel da Atribuição de Sentido na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Utilização do conhecimento, testou-se o efeito de moderação e de mediação desta dimensão.

### **2.1. Atribuição de Sentido como moderadora na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Utilização do conhecimento**

Foi testada a existência de efeitos de moderação da Atribuição de Sentido com os três fatores da Cooperação na previsão da Recuperação e Utilização do conhecimento. Considera-se uma variável moderadora quando esta influencia a ação da variável independente, reforçando-a ou inibindo-a (Baron & Kenny, 1986).

No presente estudo, o efeito de moderação foi estudado através de uma análise de regressão múltipla, considerando a estandardização das variáveis independentes, de modo a evitar questões de colinearidade (Marôco, 2014). Seguidamente, adicionou-se o produto das variáveis estandardizadas ao modelo de regressão, permitindo estudar a sua interação e significação estatística (ver quadro 6).

Ao analisar o coeficiente de regressão associado ao produto das variáveis independentes pode concluir-se que existe uma interação significativa entre a Atribuição de Sentido e a Cooperação formal (fator 2) na previsão da Recuperação do conhecimento, da Recuperação automática e do Uso do conhecimento. No que diz respeito à variável da Recuperação controlada do conhecimento, apenas se verificou um efeito de interação significativo entre a Atribuição de Sentido e a Cooperação para a missão da organização (fator 3).

Quadro 6 – Efeitos de moderação da Atribuição de Sentido na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento

Preditores da Cooperação	Recuperação do conhecimento				Recuperação controlada				Recuperação automática				Uso do conhecimento			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>												
<b>F1_Coop</b>	.13	.02	.21	6.86***	.19	.02	.24	9.56***	.06	.03	.07	2.02*	.05	.02	.09	2.69**
<b>F2_Coop</b>	.03	.02	.04	1.40	.08	.02	.10	4.41***	-.04	.03	-.05	-1.47	.15	.02	.26	9.80***
<b>F3_Coop</b>	.05	.02	.07	2.63**	.08	.02	.10	4.65***	.00	.03	.00	.02	.07	.02	.13	4.99***
<b>Atribuição de Sentido</b>	.22	.02	.34	12.04***	.33	.02	.41	17.55***	.09	.03	.10	2.94**	.14	.02	.23	8.72***
<b>AS x F1_Coop</b>	.02	.02	.04	1.21	-.01	.02	-.02	-.66	.05	.03	.09	2.16*	.07	.01	.16	4.98***
<b>AS x F2_Coop</b>	-.04	.02	-.08	-2.49*	-.01	.02	-.01	-.35	-.08	.02	-.12	-3.12**	-.08	.01	-.19	-6.32***
<b>AS x F3_Coop</b>	.03	.02	.06	1.84	.03	.02	.05	2.08*	.02	.03	.04	.92	-.03	.01	-.06	-1.92
	$r_{multiplo}=.573, R^2=.329, \Delta R^2=.003$				$r_{multiplo}=.736, R^2=.542, \Delta R^2=.001$				$r_{multiplo}=.142, R^2=.020, \Delta R^2=.006$				$r_{multiplo}=.634, R^2=.402, \Delta R^2=.021$			
	$R^2_{aj}=.326, SE=.521$				$R^2_{aj}=.540, SE=.537$				$R^2_{aj}=.016, SE=.840$				$R^2_{aj}=.400, SE=.452$			
	$F(7,1783)=124.78***$				$F(7,1783)=301.63***$				$F(7,1783)=5.26***$				$F(7,1783)=171.21***$			

Legenda: AS – Atribuição de Sentido; F1 – Princípios da relação cooperativa; F2 – Cooperação formal; F3 – Cooperação para a missão da organização

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

Para melhor interpretar os efeitos de moderação, realizaram-se gráficos que representam as interações entre os fatores, que estão apresentados nas figuras 1 a 6.

Na figura 1 representa-se o efeito de interação entre a Atribuição de Sentido e a Cooperação formal na previsão da Recuperação do conhecimento. Quando a Cooperação formal é baixa, verifica-se que quem atribui mais sentido ao conhecimento recupera mais conhecimento do que quem coopera mais. No entanto, quando a Cooperação formal é alta, a Atribuição de Sentido tende a ser menos influente na manifestação de diferenças ao nível da Recuperação do conhecimento.

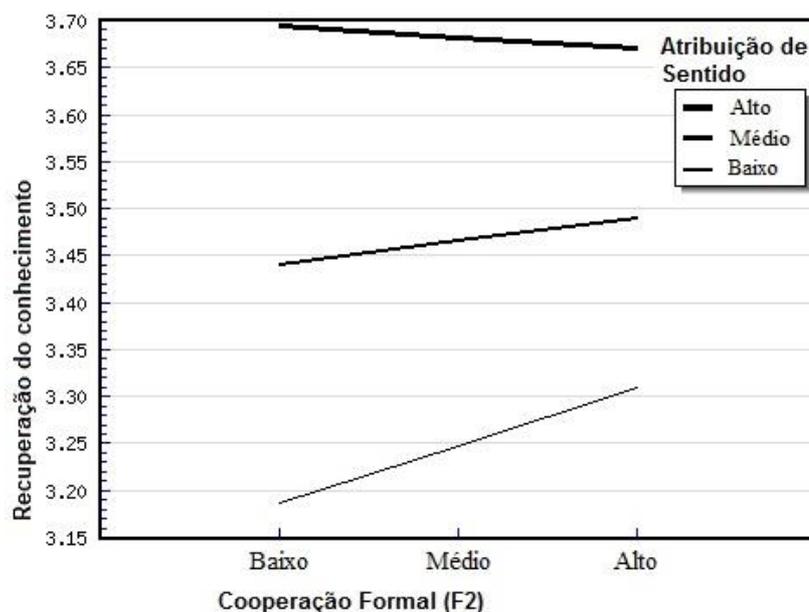


Figura 1 – Efeito de interação entre a Cooperação formal e a Atribuição de Sentido na previsão da Recuperação do conhecimento

Na figura 2, apesar do efeito de interação ser de magnitude bastante baixa ( $\beta=.05$ ) e a interação entre as variáveis ser muito fraca, podemos referir que quando a Cooperação para a missão da organização é alta, as pessoas que fazem uma Atribuição de Sentido alta tendem a recuperar mais o conhecimento de forma controlada. Porém, quando os níveis de Cooperação para a missão da organização são baixos, a variável Atribuição de Sentido tende a perder efeito diferencial ao nível da Recuperação controlada.

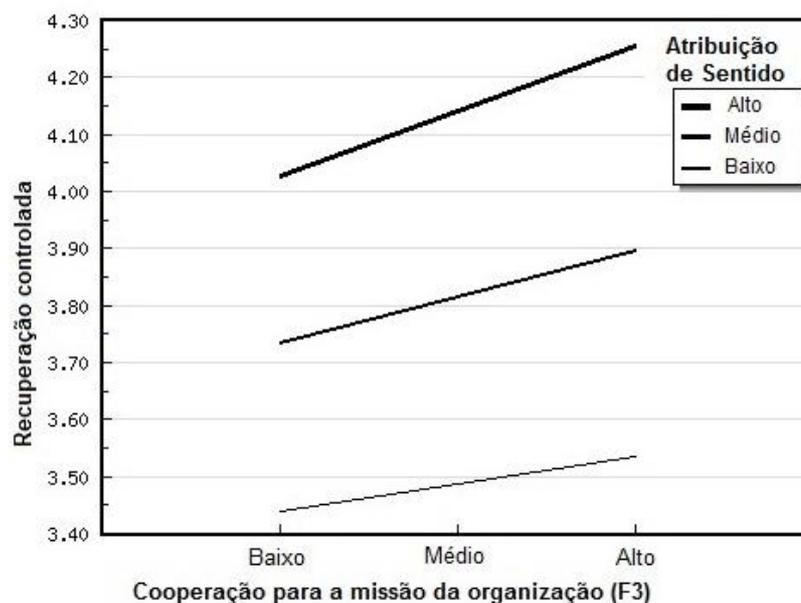


Figura 2 – Efeito de interação entre Cooperação para a missão da organização e a Atribuição de Sentido na previsão da Recuperação controlada do conhecimento

Na figura 3 verifica-se que os colaboradores recuperam conhecimento automaticamente quando atribuem muito sentido ao conhecimento, quer os níveis dos Princípios da relação cooperativa sejam altos, médios ou baixos. Assim, quando os Princípios da relação cooperativa são altos, os indivíduos atribuem mais sentido e tendem a recuperar mais conhecimento automaticamente. Por outro lado, quando os Princípios da relação cooperativa são baixos, a Atribuição de Sentido tende a não manifestar um efeito diferenciador da Recuperação automática.

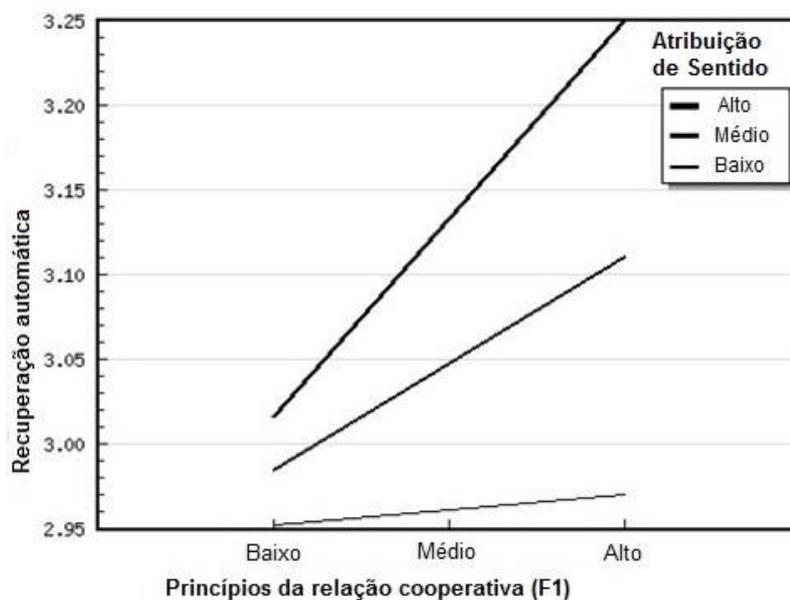


Figura 3 – Efeito de interação entre os Princípios da relação cooperativa e a Atribuição de Sentido na previsão da Recuperação automática do conhecimento

No gráfico seguinte (figura 4), é possível verificar que quando a Cooperação formal é baixa e a Atribuição de Sentido é alta, os colaboradores tendem a recuperar mais conhecimento de forma automática, em comparação com quem tem níveis baixos de Atribuição de Sentido. No entanto, quando a Cooperação formal é alta, a Atribuição de Sentido não se mostra influente ao nível da Recuperação automática, tendendo os colaboradores a recuperar menos automaticamente, independentemente dos níveis baixo, médio ou alto da Atribuição de Sentido.

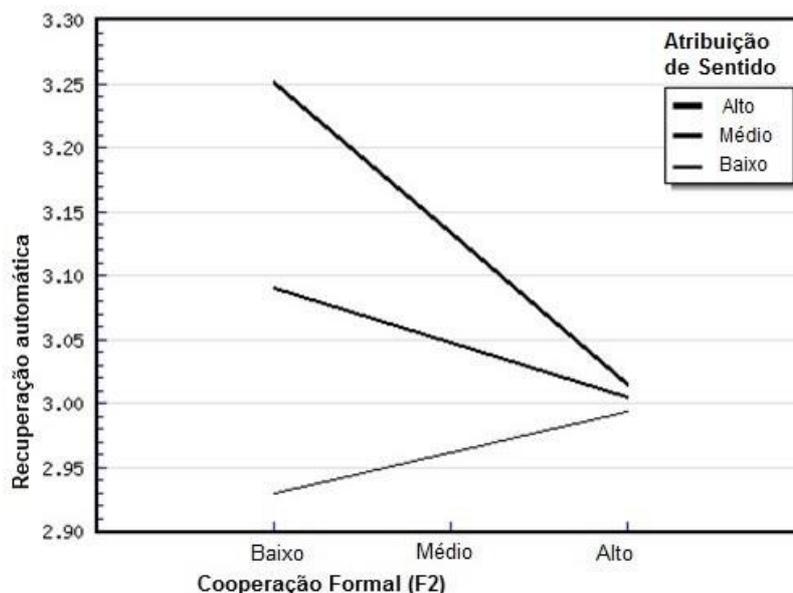


Figura 4 – Efeito de interação entre Cooperação formal e a Atribuição de Sentido na previsão da Recuperação automática do conhecimento

Na figura 5 pode verificar-se que quando os Princípios da relação cooperativa são altos e a Atribuição de Sentido é alta, os colaboradores usam mais o conhecimento do que quando os Princípios da relação colaborativa são mais baixos. Porém, quando os Princípios da relação colaborativa são baixos, a Atribuição de Sentido tende a não apresentar efeitos diferenciais ao nível do Uso do conhecimento.

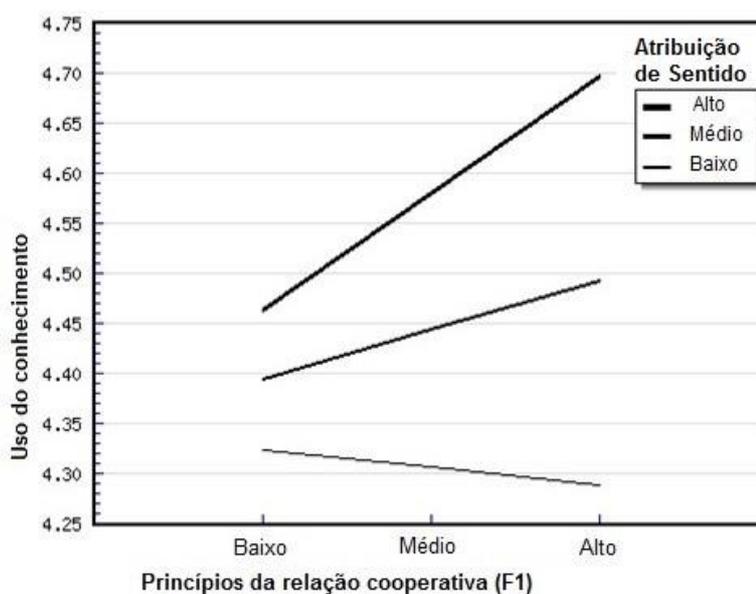


Figura 5 – Efeito de interação entre Princípios da relação cooperativa e a Atribuição de Sentido na previsão do Uso do conhecimento

Por último, a figura 6 permite verificar que quando a Cooperação formal é

baixa e a Atribuição de Sentido é elevada, os colaboradores usam mais o conhecimento do que quando se atribui menos sentido ao conhecimento. Ainda assim, quando os níveis da Cooperação formal são altos, independentemente do sentido que se atribua ao conhecimento, os colaboradores usam mais conhecimento.

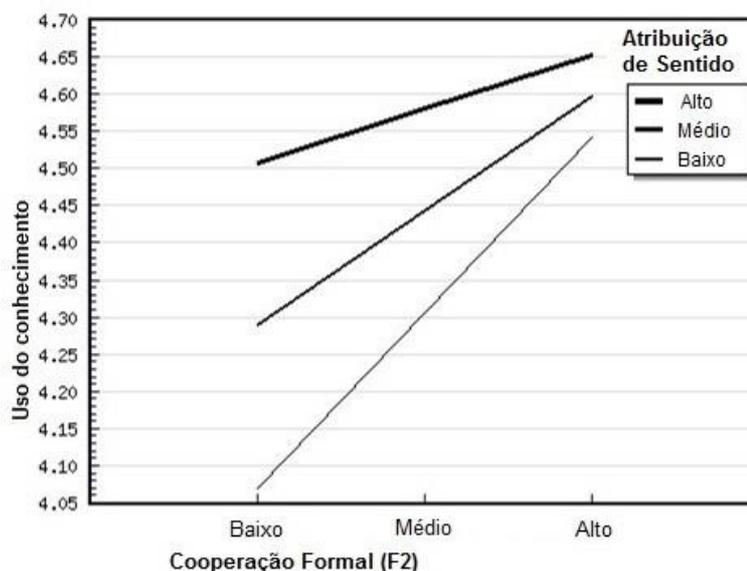


Figura 6 – Efeito de interação entre Cooperação formal e a Atribuição de Sentido na previsão do Uso do conhecimento

## 2.2 Atribuição de Sentido como mediadora na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento

Com o objetivo de testar o efeito de mediação da Atribuição de Sentido na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento foi proposto um modelo estrutural. Considera-se uma variável mediadora aquela que, quando presente, diminui a magnitude da relação entre uma variável independente e uma variável dependente, influenciando a relação entre ambas (Baron & Kenny, 1986; Frazier et al., 2004).

No modelo estrutural proposto, a Atribuição de Sentido atua como mediador na relação entre a Cooperação (incluindo os três fatores: Princípios da relação cooperativa, Cooperação formal, Cooperação para a missão da organização) e a Recuperação e Utilização do conhecimento.

Para testar o efeito mediador foi criado um diagrama de trajetórias de determinação do modelo exploratório, utilizando o programa AMOS, sendo este convertido num conjunto de relações de variáveis observáveis e fixando a variância residual em zero (Byrne, 2001; Hatcher, 1996; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010). Considera-se que a Cooperação determina a Atribuição de Sentido e a Recuperação e Uso do conhecimento, sendo que a Atribuição de Sentido promovida pela Cooperação determina a Recuperação e Uso do conhecimento.

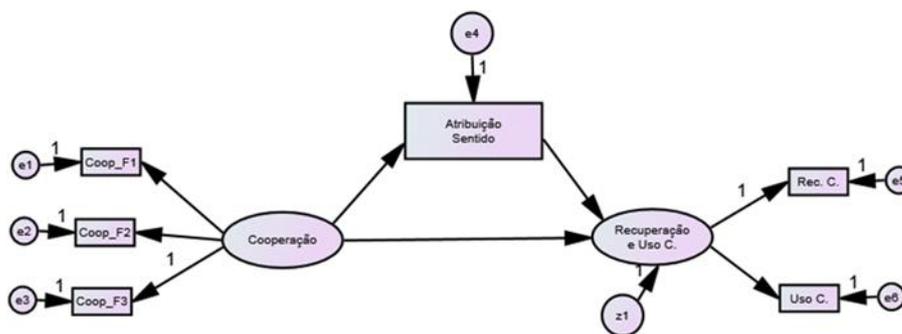


Figura 7 – Modelo estrutural de mediação proposto

O modelo estrutural de mediação proposto revelou-se adequado. Obteve-se um  $\chi^2(7) = 126,48$ ,  $p < .001$ , bastante significativo, considerando o valor aceitável, uma vez que o tamanho da amostra é superior a 500, pois segundo Bentler & Bonett (1980, p. 243 e Schumacker & Lomax, 2010, p. 125), quando  $n < 500$  este critério é irrelevante. O valor obtido do *Root Mean Square Residual* (RMR) foi de .013, considerado inferior ao valor estabelecido de .08 (Brown, 2006). Quanto ao *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), este indicou um valor de .098 que, de acordo com Kline (2011), indica um ajustamento satisfatório [IC90, 0.083 - 0.113]. O índice *Comparative Fit Index* (CFI) revelou um valor de .976, sendo superior ao valor recomendado (.90) por Brown (2006), Kline (2011) e Schumacker e Lomax (2010). O índice *Normed Fit Index* (NFI) obteve o valor de .975, revelando-se satisfatório tendo em conta o valor desejável (.80), segundo Schumacker e Lomax (2010). Por fim, o índice *Tucker-Lewis Index* (TLI) obteve o valor de .948 considerado superior ao valor aceitável (.90) definido por Brown (2006).

O modelo estrutural estimado está representado na figura 8. É possível verificar que a Cooperação exerce um efeito direto na Atribuição de Sentido de  $\beta = .75$  (variância explicada de 56%), que, por sua vez, exerce um efeito de  $\beta = .22$  na Recuperação e Uso do conhecimento. O efeito direto da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento é de  $\beta = .66$ , ao passo que o efeito indireto conta apenas com o valor de  $\beta = .17$ .

Em suma, apesar de se poder considerar a Atribuição de Sentido como uma variável mediadora na previsão da Recuperação e Uso do conhecimento a partir da Cooperação, o efeito de mediação é fraco.

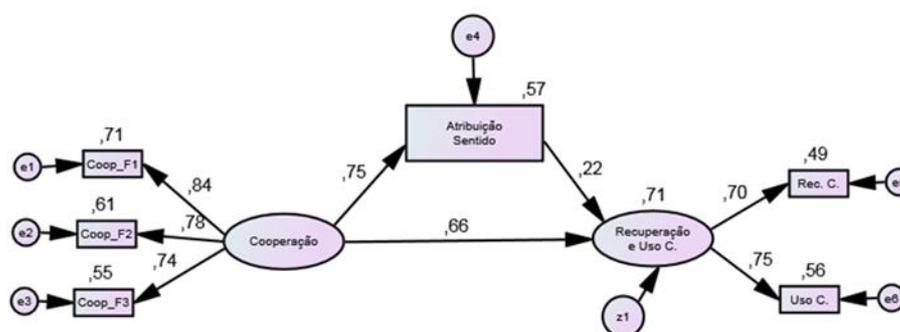


Figura 8 – Modelo estrutural de mediação estimado

No quadro 7 podemos observar os coeficientes de regressão não

estandardizados ( $b$ ), os erros padrão ( $EP$ ), os rácios críticos ( $RC$ ) e os coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) para a estrutura fatorial retida, bem como os efeitos diretos e indiretos estandardizados. Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos ( $p < .001$ ). O modelo proposto, apesar de ser suportado empiricamente, mostrou um efeito de mediação fraco.

Quadro 7 – Descritivas da estrutura fatorial retida

Dimensões/Variáveis	$b$	$EP$	$RC$	$\beta$	$D_z$	$I_z$
Cooperação → Atribuição de Sentido	.917	.030	30.139***	.752	.752	.000
Atribuição de Sentido → Recuperação e Uso	.125	.021	5.962***	.224	.000	.000
Cooperação → Recuperação e Uso	.450	.031	14.678***	.659	.659	.168

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

### 2.3. Criação de perfis de Cooperação: análise de *clusters*

Por último, avaliou-se a existência de perfis distintos de indivíduos nas suas pontuações nas dimensões da Cooperação através da análise de *clusters*. Os resultados (medida da distância log-likelihood; Schwarz's bayesian criterion) indicaram dois *clusters* com alta qualidade discriminativa. O *cluster* da Cooperação alta agrupa 42.3% dos participantes. O *cluster* 2 agrupa um maior grupo de participantes (57.7%) e corresponde à Cooperação baixa. O fator que mais relevância teve na definição dos dois *clusters* foi o fator dos Princípios da relação cooperativa. Estes resultados são visíveis no quadro 8.

Quadro 8 – Contribuição de cada dimensão da Cooperação para a criação de *clusters*

	Cooperação baixa		Cooperação alta	
	Importância na definição de <i>clusters</i>	Média	Importância na definição de <i>clusters</i>	Média
<b>F1_Princípios da relação cooperativa</b>	1.00	3.12	1.00	4.23
<b>F2_Cooperação formal</b>	0.86	3.54	0.86	4.47
<b>F3_Cooperação para a missão da organização</b>	0.97	3.21	0.97	4.44

Após a análise dos dois grupos definidos, é possível afirmar que não se verificaram diferenças de efetivos para o género feminino e para o género masculino entre os dois *clusters*,  $\chi^2(1) = 0.24$ ,  $p = .625$ . Relativamente às restantes variáveis sociodemográficas: idade, tempo nas telecomunicações, tempo na operação atual, tempo na equipa, anos de experiência em funções iguais ou semelhantes, quantas horas trabalhou por semana no último ano e habilitações académicas, os testes  $t$  de Student para amostras independentes indicaram que os *clusters* não se diferenciam,  $p > .30$ .

O teste das diferenças na Cooperação em função dos dois perfis de *clusters* realizou-se através de uma análise multivariada da variância (MANOVA, procedimento General Linear Model), cujos resultados se apresentam no quadro 8. O efeito global multivariado indicou um  $\lambda$  de Wilks de .707 e um valor de  $F(3,1787)=247.19, p<.001, \eta^2=.293$ , que explica 29.3% das diferenças entre os dois *clusters*.

Quadro 9 – Recuperação e Uso do conhecimento em função dos dois perfis de Cooperação: análise multivariada da variância

	Cluster							
	Cooperação baixa (n=1033)		Cooperação alta (n=758)		Total (n=1791)			
	M	DP	M	DP	M	DP	F	$\eta^2$
<b>Recuperação controlada do conhecimento</b>	3.469	0.722	4.302	0.609	3.821	0.792	663.355***	.270
<b>Recuperação automática do conhecimento</b>	3.003	0.746	3.118	0.965	3.052	0.847	8.120**	.005
<b>Uso do conhecimento</b>	4.211	0.627	4.721	0.343	4.427	0.583	412.875***	.188

Pelos resultados dos testes univariados, pode verificar-se que os dois perfis (Cooperação baixa e alta) se revertem em diferenças significativas ao nível da Recuperação controlada do conhecimento (com uma magnitude do efeito de 27%), do Uso do conhecimento (magnitude do efeito de 18.8%) e ao nível da Recuperação automática do conhecimento (magnitude do efeito de apenas 5%). Estes resultados permitem indicar que os indivíduos pertencentes ao *cluster* de Cooperação alta utilizam mais conhecimento e recuperam mais tanto de forma controlada como automaticamente esse conhecimento.

## V - Discussão

O presente estudo caracteriza-se pela análise da capacidade preditiva da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento e do papel da Atribuição de Sentido nesta relação. A operacionalização dos construtos em análise no estudo passou pelos instrumentos *Organizational Cooperation Questionnaire* (ORCOQ) e *Knowledge Management Team Questionnaire* (KMTQ), que revelaram boas propriedades psicométricas quanto à sua validade fatorial e fiabilidade.

No que diz respeito à análise estatística descritiva, apesar dos fatores constituintes da Cooperação não apresentarem grandes diferenças e, por isso, não se distinguem entre si, o fator que demonstrou média mais alta foi o fator da Cooperação formal. O fator com menor média foi o dos Princípios da relação cooperativa. Este resultado indicou que os colaboradores tendem a praticar mais ações e a ter atitudes cooperativas que estão definidas *a priori* e formalizadas em contrato, do que a colocar em prática princípios intrínsecos que se revelem benéficos para a equipa e que estarão presentes na conduta de cada indivíduo. Relativamente aos processos de gestão do conhecimento, o Uso do conhecimento foi o fator que apresentou maior média, sendo que a Recuperação automática do conhecimento teve

o valor mais baixo dentro da escala dos processos de GC.

De acordo com as análises realizadas, observou-se que existe uma correlação positiva entre a escala global da Cooperação e a escala da Atribuição de Sentido. Este resultado permite afirmar que quanto maior o nível de Cooperação, mais os indivíduos atribuem sentido ao conhecimento. Portanto, quanto maior for o nível de Cooperação, maior é a tendência dos colaboradores para refletirem e discutirem entre si acerca dos acontecimentos, dos sucessos e insucessos da organização. Podemos interpretar este resultado, considerando o papel nuclear que a Cooperação poderá ter na Atribuição de Sentido, pelo facto de ser realizada coletiva e cooperativamente. No estudo de Maitlis e Christianson (2014) concluiu-se que o processo de Atribuição de Sentido é uma resposta às ambiguidades e incertezas detetadas pela cognição do indivíduo, por isso, este tem necessidade de as esclarecer.

De igual forma, o resultado da correlação entre a escala global da Cooperação e a Recuperação controlada do conhecimento indica que quanto mais os colaboradores cooperam entre si, mais recuperam o conhecimento controladamente, ou seja, conscientemente. Neste sentido, podemos afirmar que a Cooperação tem um papel nuclear na Recuperação controlada do conhecimento, uma vez que quando o indivíduo tem necessidade de se recordar de algo, este depende não só de si, mas de outras fontes como, por exemplo, os colegas e bases de dados. Embora existam estudos que explorem a relação entre a Cooperação e a gestão do conhecimento (dos Santos et al., 2016), estes não se focam especificamente na Recuperação e Uso do conhecimento como variáveis associadas à Cooperação. Dos Santos e colaboradores (2016) concluíram que a gestão do conhecimento foi positivamente predita pela Cooperação em 62% da variância explicada. Neste sentido, é possível afirmar que a Cooperação tem um papel de relevo nos processos de GC.

Depois de avaliar as correlações, procedeu-se à análise da capacidade preditiva da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento, pelo que se pretendia estimar a influência da Cooperação nestes processos de GC. De forma a controlar o efeito das variáveis sociodemográficas (género, tempo na operação atual, anos de experiência e habilitações académicas) na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento, as mesmas foram submetidas a testes de interação. Neste sentido, nenhuma das relações se revelou significativa com as variáveis sociodemográficas.

Em conformidade com os resultados obtidos na análise da capacidade preditiva da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento, a Cooperação explicou 25% da Recuperação e 35% do Uso do conhecimento. Nesta análise concluiu-se que a Cooperação exerce maior influência na Recuperação controlada, do que na Recuperação automática, que foi a menos predita por todas as dimensões da Cooperação. Este último processo (Recuperação automática), apenas é predito pela dimensão Princípios da relação cooperativa.

Estes resultados podem ser explicados pelo facto de a Recuperação controlada e o Uso do conhecimento carecerem de apoio por parte de outras fontes (colegas, documentos, etc.). A necessidade de procurar ajuda é então crucial, o que implica que a equipa e os membros colaborem entre si. Este facto não se verifica na Recuperação automática, uma vez que este é um processo inconsciente e que depende exclusivamente do próprio indivíduo e do conhecimento que este possui. Analisando as dimensões que constituem a Cooperação, é possível identificar os

Princípios da relação cooperativa como o fator com maior relação com as escalas tanto da Recuperação do conhecimento como do Uso do conhecimento, destacando-se particularmente na relação com a Recuperação controlada.

Para testar o efeito da Atribuição de Sentido na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento foram realizados testes de moderação e de mediação.

Ao nível da análise da Atribuição de Sentido enquanto variável moderadora, concluiu-se que esta moderou cerca de metade das relações estudadas. As relações onde se verificou maior efeito moderador da Atribuição de Sentido foram no efeito da Cooperação formal sobre o Uso do conhecimento e no efeito dos Princípios da relação cooperativa também sobre o Uso do conhecimento. Contudo, também noutras relações se revelou o efeito moderador da Atribuição de Sentido: (a) na relação entre a Cooperação formal e a Recuperação automática; (b) na relação entre a Cooperação formal e a Recuperação (escala global); (c) na relação entre os Princípios da relação cooperativa e a Recuperação automática; (d) e na relação entre a Cooperação para a missão da organização e a Recuperação controlada.

Pelo que é possível constatar a partir da análise dos gráficos apresentados nas figuras 1 e 4, nas situações de Cooperação formal baixa recupera-se mais conhecimento quando se lhe atribuiu mais sentido, mas quando a Cooperação formal é alta a Atribuição de Sentido deixa de ter este efeito. A figura 2 mostra-nos que a Cooperação para a missão organizacional tende a impactar positivamente a Recuperação controlada, e que o efeito da Atribuição de Sentido é sempre no sentido de aumentar esta recuperação, embora mantendo sempre o mesmo padrão. A figura 3 mostra-nos que os Princípios da relação cooperativa impactam positivamente na Recuperação automática e que este impacto é tanto mais acentuado quando mais exista Atribuição de Sentido. Ou seja, as boas relações cooperativas entre os membros da equipa tendem a impactar na Recuperação automática tanto mais quanto mais existe Atribuição de Sentido. A figura 5 evidencia que os Princípios da relação cooperativa impactam diferencialmente no Uso do conhecimento em função da Atribuição de Sentido. Quando a Atribuição de Sentido é baixa, o impacto tende a ser negativo e por isso quanto melhores relações cooperativas existirem, menos Uso do conhecimento existe. No entanto, se a Atribuição de Sentido for elevada, os Princípios da relação cooperativa aumentam o Uso do conhecimento. Parece-nos que o bom clima de cooperação entre os membros existe mesmo que o trabalho não faça sentido, fortalecendo um certo desinvestimento no uso do conhecimento. Mas se o trabalho fizer sentido, fortalece o uso do conhecimento. A ausência de sentido pode então levar as pessoas a reforçar laços sociais e a acentuar situações de pouca produtividade numa espécie de proteção afetiva recíproca. A figura 6 mostra-nos que nas situações de baixa Atribuição de Sentido o efeito da Cooperação formal no Uso do conhecimento é muito mais acentuado do que nas situações de elevada Atribuição de Sentido. De certa forma, a formalização da cooperação estabelece um guia de trabalho que permite a utilização do conhecimento, guia esse menos necessário quando as pessoas atribuem elevado sentido ao seu trabalho. A procedimentalização que corresponde à Cooperação formal é menos relevante para o Uso do conhecimento quando existe elevada Atribuição de Sentido.

O modelo proposto da mediação previa que a Cooperação determinasse tanto a Atribuição de Sentido como a Recuperação e Uso do conhecimento e que, a

Atribuição de Sentido promovida pela Cooperação, determinasse a Recuperação e Uso do conhecimento. Tendo em conta as análises realizadas, o modelo proposto mostrou ser adequado. Os resultados do modelo estimado indicaram que a Cooperação exerce um efeito direto na Recuperação e Uso do conhecimento. A Cooperação exerce ainda um efeito direto na Atribuição de Sentido, sendo o efeito com maior magnitude. A dimensão da Cooperação exerce ainda um efeito indireto na Recuperação e Uso do conhecimento. Este efeito indireto, apesar de fraco, revela a capacidade mediadora da Atribuição de Sentido na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento. Este efeito indica que quando a Atribuição de Sentido está presente, a magnitude da relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento diminui. Contudo, a Atribuição de Sentido não tem um efeito substancialmente significativo na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento.

A análise de *clusters* permitiu identificar dois perfis de indivíduos com base nas pontuações da Cooperação: Cooperação baixa e Cooperação alta. O perfil da Cooperação baixa conta com mais de metade da amostra. De acordo com os perfis estabelecidos, quem coopera mais, recupera mais de forma controlada e usa mais o conhecimento. Este resultado revela que a Cooperação exerce um efeito positivo na Recuperação e Uso do conhecimento, mantendo-se em concordância com as análises anteriormente realizadas. Ainda assim, o nível de Cooperação revela-se mais importante no processo da Recuperação controlada do conhecimento em detrimento da Recuperação automática.

O fator que mais contribuiu para a criação dos dois perfis foi o fator dos Princípios da relação cooperativa, uma vez que esta dimensão da Cooperação apresenta valores elevados tanto na Cooperação baixa como na Cooperação alta. Todavia, o fator que menos contribuiu para a definição dos *clusters* foi o fator da Cooperação formal. Este resultado permite-nos concluir que o facto de existir obrigatoriedade no cumprimento de regras e procedimentos não facilita o estabelecimento de relações cooperativas.

A Cooperação teve um papel mais significativo na Recuperação controlada do conhecimento do que na Recuperação automática e no Uso do conhecimento. Este facto permite-nos concluir que, para recuperar conhecimento conscientemente, o papel dos outros tem uma elevada importância, na medida em que o indivíduo depende de outras fontes, quer sejam os colegas ou a procura em documentos, para recordar informação suficiente para a realização da sua tarefa.

De acordo com os resultados da análise dos *clusters*, podemos concluir que os que recuperam mais, recuperam muito mais que os restantes. Por sua vez, quem tem elevado nível de Cooperação usa mais conhecimento. Podemos ainda referir que quem coopera mais revela maior pontuação média no fator da Cooperação formal, o que nos leva a crer que o nível de cooperação existente se deve ao facto de esta ser uma condição estabelecida em contrato em que os colaboradores se comprometem a seguir normas e procedimentos.

## VI - Conclusões

O principal objetivo do presente estudo era compreender a relação entre a Cooperação e Recuperação e Uso do conhecimento como processos de gestão do conhecimento. Outro objetivo era analisar o papel da Atribuição de Sentido,

enquanto variável moderadora e mediadora na relação entre as variáveis anteriormente referidas. Com efeito, procedeu-se a uma revisão de literatura para contextualizar o nosso estudo e para compreender, com base em estudos teóricos e empíricos, se existiam estudos anteriores referentes ao domínio desta investigação. Todavia, os trabalhos científicos encontrados não relacionam as variáveis presentes neste estudo.

Verificou-se que existe relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso do conhecimento, o que permite evidenciar que quem coopera mais, recupera e usa mais o conhecimento. Relativamente à Atribuição de Sentido provou-se que é uma variável mediadora, embora em fraca magnitude, pois quando analisada na relação entre a Cooperação e a Recuperação e Uso revela valores baixos. Considerou-se também que a Atribuição de Sentido seja uma variável moderadora por potenciar o efeito da Cooperação na Recuperação e Uso do conhecimento.

No entanto, também é importante referir possíveis limitações do estudo. No que concerne ao método de recolha de dados, o questionário pode dificultar a aplicação das condições necessárias à garantia da validade interna da investigação (Alferes, 1997). Ainda neste sentido, a escala utilizada (escala de Likert) pode levar à centralização das respostas, promovida pela desejabilidade social e/ou pela incorreta compreensão dos itens apresentados. Outra limitação prende-se com o facto de a amostra ter sido recolhida somente em *call centers* e em Portugal, o que não permitirá observar os mesmos resultados em outras culturas e ambientes organizacionais, uma vez que o contexto de trabalho é bastante próprio. Neste sentido, sugere-se a reprodução deste estudo noutros contextos culturais já que seria interessante a análise das mesmas variáveis em contextos mais independentes.

Não obstante, o anonimato dos sujeitos, a rapidez da sua resolução e a possibilidade de serem respondidos no próprio local de trabalho, são claras vantagens deste meio de recolha de dados.

Os resultados e aceções obtidas revelam que a Cooperação é um elemento muito importante no estabelecimento de relações entre os membros organizacionais, dado que tem um forte impacto na Recuperação e Uso do conhecimento. É de realçar a importância da reflexão sobre os acontecimentos relevantes, os sucessos e insucessos da empresa para a compreensão da vida organizacional e do seu papel na mesma. Ao relembrar o passado, os colaboradores recorrem mais frequentemente aos processos de Recuperação e Uso do conhecimento aquando da realização das suas tarefas.

É importante que as organizações facultem espaço e tempo aos seus colaboradores de modo a que estes interajam com os seus pares e partilhem ideias, chegando a conclusões favoráveis ao sucesso da empresa.

Sintetizando, a presente investigação é bastante relevante para o estudo das relações interpessoais dentro do ambiente organizacional, na medida em que elucida os responsáveis das organizações para a importância do estabelecimento de relações cooperativas entre membros para o sucesso na realização de tarefas. Quando atribuem sentido à tarefa e refletem sobre a mesma, os indivíduos tendem a trabalhar melhor em conjunto. É importante que os gestores criem noções de gestão do conhecimento e que as possam aplicar nos seus contextos em prol da prosperidade das organizações.

## Bibliografia

- Ahoorani, N., & Banihashemi, S. (2011). Information technology infrastructures and knowledge management: Towards organizational excellence. *Computer and Information Science*, 4(5), 20.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Allee, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Training & Development*, 51(11), 71-74.
- Arbuckle, J. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34.
- 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., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*. Pearson/Prentice Hall.
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- 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., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, 38, 23-44.
- Cardoso, L., & Peralta, C. (2011). Gestão do conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55, 79-93.
- Carayannis, E. (1999). Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management. *Technovation*, 19, 219-231.
- Che, Y., & Yoo, S. (2001). Optimal incentives for teams. *American Economic Review*, 91(3) 525-541.
- Cohen, J. (1992). A power prime. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Colarelli, S. (2015). Human nature, cooperation, and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 37-40.
- Daniels, A. (2007). Cooperation versus competition: Is there really such an issue? *New Directions for Youth Development*, 115, 43-56.
- Daghfous, A., & Kan, M. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: A framework and a case illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.
- Dang, R., & McKelvey, M. (2016). Knowledge management processes and the formation of entrepreneurial opportunities. *Journal of Innovation, Economics and Management*, 19(1), 31-59.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice (2nd ed)*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. USA: Harvard Business Press.
- De Castro, C. S., Pais, L., & Mónico L. S. (2014). Knowledge management in call centres: The work team as unit of analysis. In *Proceedings of the*

*15th European Conference on Knowledge Management – ECKM2014*, 3, (pp. 893-902).

- Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call centres and beyond: a thematic evaluation. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 3-13.
- Dixon, N. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1).
- Dos Santos, N. R., Figueiredo, C. & Pais, L. The Organizational Cooperation Questionnaire. (2013, submetido).
- Dos Santos, N., Pais, L., Mónico, L., Rebelo, L., & Moliner, C. (2016). Organizational cooperation and knowledge management in research and development organizations. *Psihologija*, 1-20.
- 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.
- Evans, M. M., & Ali, N. (2013). Bridging knowledge management life cycle theory and practice. In *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, Washington DC, USA, 24-25 October 2013* (pp. 156-165). UK: Academic Conferencies and Publishing International.
- Evans M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 85-97.
- Feldman, M. S. (1989). *Order without design*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- 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.
- Frenkel, S., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.
- Gold, A., & Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2010). *Multivariate data*

*analysis: A global perspective (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: 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.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.
- Houlihan, M. (2002). Tensions and variations in call centre management strategies. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 67-85.
- Kidwell, J., Linde, K., & Johnson, S. (2000). Applying corporate Knowledge Management practices in higher education. *Educause quarterly*, 23(4), 28-33.
- King, W. (2009). Knowledge management and organizational learning. In W. King (Ed.). *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). London: Springer.
- Kistruck, G., Lount, R., Smith, B., Bergman, B., & Moss, T. (2015). Cooperation vs. competition: Alternative goal structures for motivating in a resource scarce environment. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1174-1198.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: The Guilford Press.
- Lee, K., Lee, S., & Kang, I. (2005) KMPI: measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3), 469-82.
- Lee, V., Leong, L., Hew, T., & Ooi, K. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6) 848-872.
- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics. 6ª ed.* Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal, 27*(2), 129-141.
- Massingham, P., & Massingham, R. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management, 18*(2), 221-254.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review, 37*(3), 43-59.
- Miozzo, M., & Ramirez, M. (2003). Services innovation and the transformation of work: the case of UK telecommunications. *New Technology, Work and Employment, 18*(1), 62-79.
- Ng, Y., Lee, V., Foo, A., & Gan, P. (2012). The Relationship between knowledge management practices and technological innovation: A conceptual framework. *International Journal of Management, Knowledge and Learning, 1*(1), 71-89.
- Nowak, M. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *Science, 314*, 1560-1563.
- Oluikpe, P. (2015). Knowledge creation and utilization in project teams. *Journal of Knowledge Management, 19*(2), 351-371.
- Pais, L., dos Santos, N., Castro, C., & Mónico, L. (2014). The question of cooperation in call centres: Contributions to validation of the organizational cooperation questionnaire. In *Conference on Psychology and Psychiatry, Sociology and Healthcare, Education, 1-9 September 2014* (pp. 507-514).
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. (2004). Cooperation, competition and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation, 24*, 927-938.
- Rasooli, P. & Albadvi, A. (2007). Knowledge management in call centres. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 5*(3), 323-332.
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews, 10*(3), 195-219.

- Russo, M. (2016). *Partilha do conhecimento e cooperação em call centres: O papel da atribuição de sentido*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Sağsan, M. (2006). A new life cycle model for processing of knowledge management. In *2nd International Congress of Business, Management and Economics, Izmir, 15-18 June 2006* (pp. 187-199). Izmir.
- Schalk, R., & Curşeu, P. (2010). Cooperation in organization. *Journal of Managerial Psychology*, 25(5), 453-459.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.)*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, K., Carroll, S., & Asford, S. (1995). Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Snow, C. (2015). Organizing in the age of competition, cooperation, and collaboration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(4), 433-442.
- Souto, P., Dervin, B., & Savolainen, R. (2012). Designing for knowledge creation work: an exemplar application of sense-making methodology. *Revista de Administração e Inovação*, 9(2), 274-297.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Supyuenyong, V., & Swierczek, F. (2013). Knowledge management process and organizational performance in SMEs. In Murray Jennex, *Dynamic Models for Knowledge-Driven Organizations* (pp. 77-98). USA: IGI Global.
- Tjosvold, D., Chen, N., & Huang, X. (2014). Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center in China. *Group Decision and Negotiation*, 23(2), 325-348.
- Weick, K. (1995b). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weng, Q., & Carlsson, F. (2015). Cooperation in teams: The role of identity, punishment, and endowment distribution. *Journal of Public Economics*, 126, 25-38.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.

- Wong, K.Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.
- 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.
- Yang, W., Zhao, F., & Su, Q. (2014). A novel agent scheduling approach for multi-skill call center. In *Service Systems and Service Management (ICSSSM), 11th International Conference, 2014* (pp. 1-6). IEEE.
- Yaghoubi, N., Yazdani, B., Ahoorani, N., & Banihashemi, S. (2011). Information technology infrastructures and knowledge management: Towards organizational excellence. *Computer and information science*, 4(5), 20-27.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European journal of work and organizational psychology*, 12(4), 311-340.

## 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 atual operação
5. Anos de trabalho na sua atual equipa
6. Anos de experiência de trabalho em funções atuais 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.**

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
--	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	--

### GCca

Atualmente, 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

### GCcat

1. O nosso líder encoraja-nos a inovar.	1	2	3	4	5
2. O nosso líder incentiva, por palavras e atos, 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 atos, 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 atos, 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 atos, 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
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.	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

## GCpd

Atualmente, 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

## GCmo

Atualmente, 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. Projetamos 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 objetivos 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.	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

### GCas

Atualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Refletimos sobre os nossos sucessos e/ou insucessos.	1	2	3	4	5
2. Analisamos criticamente as nossas rotinas, ações e formas de fazer as coisas.	1	2	3	4	5
3. Procuramos perceber o significado de cada novo projeto.	1	2	3	4	5
4. Para tomar decisões dialogamos e/ou refletimos 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 ações com os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5

### GCru

Atualmente, 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
18. Quando trocamos impressões surge informação/conhecimento sem nos darmos conta.	1	2	3	4	5

---

## Anexo C – Organizational Cooperation Questionnaire

Pedimos-lhe que reflita 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.

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

1. Quase nunca se aplica; 2. Aplica-se pouco; 3. Aplica-se moderadamente; 4. Aplica-se muito; 5. Aplica-se quase totalmente

Nesta equipa cooperamos uns com os outros no nosso trabalho...

1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo.	1	2	3	4	5
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também.	1	2	3	4	5
3. Concretizando a missão da equipa (no dia-a-dia).	1	2	3	4	5
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão.	1	2	3	4	5
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema.	1	2	3	4	5
6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho.	1	2	3	4	5
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade.	1	2	3	4	5
8. Porque tudo está regulamentado.	1	2	3	4	5
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos.	1	2	3	4	5
10. Procurando alcançar os objetivos de cada um	1	2	3	4	5
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas.	1	2	3	4	5
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas.	1	2	3	4	5
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros.	1	2	3	4	5
14. Sacrificando-se cada um pelo coletivo.	1	2	3	4	5
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação.	1	2	3	4	5
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo.	1	2	3	4	5
17. Porque sabemos que o serviço que a equipa presta à sociedade é importante.	1	2	3	4	5
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores.	1	2	3	4	5
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer.	1	2	3	4	5
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da equipa.	1	2	3	4	5
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um.	1	2	3	4	5
22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis.	1	2	3	4	5

23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer.	1	2	3	4	5
24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um.	1	2	3	4	5
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho.	1	2	3	4	5
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas.	1	2	3	4	5
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a equipa.	1	2	3	4	5
28. Somente quando estamos de acordo.	1	2	3	4	5
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade.	1	2	3	4	5
30. Porque a equipa valoriza as competências únicas de cada um.	1	2	3	4	5
31. Porque é “mal visto” quem procura destacar-se.	1	2	3	4	5

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...

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
9. As pessoas falam o menos possível sobre si próprias.	1	2	3	4	5
10. A maioria das pessoas agiria 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	1	2	3	4	5

que ficariam melhor se mentissem.					
21. As pessoas vigiam-se de perto umas às outras.	1	2	3	4	5

## Anexo D – Modelos de Gestão do Conhecimento (Russo, 2016)

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Wiig (1993)**</b>	Knowledge Creation	Sourcing	Compilation	Transformation	Dissemination	Application	Value Realization
<b>Meyer &amp; Zack (1996)*</b>	Acquisition/Get /Knowledge Generation	Refinement	Storage; Retrieve	Distribution	Presentation		
<b>Davenport &amp; Prusak (1998)*</b>	Acquisition/Get /Knowledge Generation	Codification Knowledge	Transferrin/Knowl edge Transfer				
<b>McElroy (1999)***</b>	Individual and Group Learning/Learn	Knowledge Claim Validation	Acquisition/Get/K nowledge Generation	Knowledge Validation	Knowledge Integration/Integrating		
<b>Argote (1999)**</b>	Knowledge Creation	Retention	Transferring/Kowl edge 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 Transfer	Application			
<b>Gold, Malhotra &amp; Segars (2001)*</b>	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Conversion	Application	Protection			
<b>Oluic´ - Vukovic (2001)*</b>	Gathering	Organizing	Refinement	Representation	Dissemination		
<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; Dissemination	Acquisition /Get / Knowledge				

			Generation Application				
<b>Rollet (2012)**</b>	Planning Knowledge	Knowledge Creation	Knowledge Integration/ Integrating	Organizing	Transferring / Knowledge Transfer	Maintaining Knowledge	Assessing Knowledge
<b>Evans, Dalkir, &amp; Bidian (2014)*</b>	Identification	Storage	Sharing and Diffusion	Use	Individual and Group Learning /Learn	Improvement	Knowledge Creation

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