



Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

UC/EPCE-2017

Confiança, Partilha do Conhecimento e Atribuição de Sentido em *Call Centers*

Chantal Fiona Teixeira de Freitas (e-mail: chantalffreitas@gmail.com)

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

Confiança, Partilha do Conhecimento e Atribuição de Sentido em Call Centers

Resumo

A Partilha do Conhecimento é um processo essencial na Gestão do Conhecimento, sendo importante conhecer as condições para que este ocorra. Este processo é considerado um recurso importante para as organizações que pretendem inovar, desenvolver-se e promover a sua sustentabilidade. Este estudo visa analisar o impacto da Confiança na Partilha do Conhecimento. Procura ainda compreender a influência da Atribuição de Sentido nesta relação, controlando a influência das variáveis sociodemográficas. Finalmente, visa avaliar a existência de perfis distintos de indivíduos com base nas pontuações obtidas nas dimensões da Confiança e analisar o efeito desses perfis na Partilha do Conhecimento. Foi realizado em contexto de *Call Center*, com uma amostra de 1791 colaboradores que integram equipas de trabalho a operar em Portugal. Na recolha dos dados utilizaram-se dois questionários, o *Knowledge Management Team Questionnaire* (KMTQ) e o *Team Trust Questionnaire* (TTQ). Para analisar os dados recorreu-se à análise das intercorrelações para averiguar a relação entre as variáveis, das regressões múltiplas e múltiplas hierárquicas para entender o efeito da Confiança na Partilha do Conhecimento e os efeitos de moderação e mediação da Atribuição de Sentido nesta relação. Por último, avaliámos se existem perfis distintos de indivíduos com base nas pontuações obtidas nas dimensões da Confiança, recorrendo à análise de *clusters*. Os resultados revelam a existência de uma relação positiva entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento. A Atribuição de Sentido apresentou-se apenas como mediadora, ainda que ligeiramente, da relação entre a Confiança e a partilha. Definiram-se dois perfis distintos de indivíduos com base nas dimensões da Confiança, integrando um participante com Confiança acima da média e outro Confiança abaixo da média. Concluímos que os indivíduos que têm uma Confiança acima da média nos membros da sua equipa partilham mais conhecimento. Este estudo permite concluir pela importância de as organizações criarem uma atmosfera de Confiança entre os membros das suas equipas para que trabalhem melhor, partilhando conhecimento útil. Parece ainda importante criar contextos que incrementem a Atribuição de Sentido, pois os indivíduos precisam de compreender o contexto organizacional onde estão inseridos e sobre ele refletir criticamente.

Palavras-chave: *Call Centers*; Confiança; Gestão do Conhecimento; Partilha do Conhecimento; Atribuição de Sentido.

Trust, Knowledge Sharing and Sense Making in Call Centers

Abstract

Knowledge Sharing is an essential process in Knowledge Management, and it is important to know the conditions for it to occur. This process is considered an important resource for organizations that want to innovate, develop and promote their sustainability. This study aims to analyse the impact of Trust in Knowledge Sharing. This study aims to analyse the impact of Trust in Knowledge Sharing. It also seeks to understand the influence of the Sense Making in this relation, controlling the influence of sociodemographic variables. Finally, it aims to evaluate the existence of distinct profiles of individuals based on the scores obtained in the dimensions of Trust and to analyse the effect of these profiles on Knowledge Sharing. It was carried out in a Call Center context, with a sample of 1791 employees that integrate work teams operating in Portugal. In the data collection, two questionnaires were used: Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ) and Team Trust Questionnaire (TTQ). To analyse the data we used the analysis of the intercorrelations to investigate the relationship between variables, multiple and multiple hierarchical regressions to understand the effect of Trust in Knowledge Sharing and the effects of moderation and mediation of the Sense Making in this relation. Finally, we evaluated whether there are distinct profiles of individuals based on the scores obtained in the Confidence dimensions, using cluster analysis. The results reveal the existence of a positive relationship between Trust and Knowledge Sharing. The Sense Making was only a slightly mediator of the relationship between Trust and sharing. Two distinct profiles of individuals were defined based on the dimensions of Trust, with one participant with confidence above average and another below-average. We concluded that individuals who have an above-average trust in their team members share more knowledge. This study allows to conclude by the importance of organizations creating an atmosphere of Trust among the members of their teams to work better, sharing useful knowledge. It seems still important to create contexts that increase Sense Making because individuals need to understand the organizational context in which they are inserted and reflect on it critically.

Key Words: Call Centers; Trust; Knowledge Management; Knowledge Sharing; Sense Making

Agradecimentos

Em primeiro lugar, Obrigada Mãe e Pai, sem vocês nunca conseguiria ter percorrido este longo caminho e ter concretizado esta importante etapa na minha vida. Obrigada por estarem longe, mas ao mesmo tempo sempre tão perto, por toda a força, pelos conselhos e pensamento positivo que sempre me transmitiram, e o mais importante, por acreditarem sempre em mim e me mostrarem que o importante não é vencer todos os dias, mas sim lutar sempre!

Obrigada à Professora Leonor Pais por todo o apoio absoluto, pelas suas boas energias, por toda a ajuda prestada, e por nos provar que realmente o querer significa já ter metade do caminho percorrido. Obrigada à Professora Lisete Mónico, por nos fazer crer que realmente há coisas que parecem impossíveis até que estejam feitas, pela sua simpatia, disponibilidade e todo o seu acompanhamento. Obrigada a ambas pelo carinho e por serem mulheres de garra e perseverança, exemplo de um modelo a seguir.

Obrigada ao Professor Nuno dos Santos, pelas observações oportunas e esclarecedoras, por toda a ajuda, disponibilidade e boa disposição. Obrigada à Dr^a Cristina Castro, pelos dados recolhidos e tratados, de uma imensa qualidade.

Obrigada às minhas colegas de tese que percorreram esta última etapa comigo, por me terem surpreendido bastante pela positiva, por termos sido uma bela equipa, desde a partilha de dúvidas, medos, até aos risos e à boa disposição.

Obrigada Manos, por serem o meu orgulho, por serem uma peça tão fundamental para mim, e por terem sido uma das minhas motivações para esta luta.

Obrigada Avó e Avô, por me colocarem sempre um sorriso no rosto, por acreditarem sempre em mim, por terem um lugar tão importante na minha vida, e por terem sido a companhia de todas as horas.

Obrigada à futura psicóloga, pelas boas energias transmitidas, por me mostrar que por mais difícil que seja a luta, desistir nunca é uma opção, e por saber que partilhamos o mesmo objetivo, um mundo melhor.

Obrigada à minha família de Coimbra, por terem sido as melhores pessoas que podia levar comigo para a vida, por toda a vossa amizade, sem vocês Coimbra não tinha o mesmo significado. Obrigada por provarem que família não precisa ser de sangue e que, é possível sermos nós próprios a escolhermos a nossa família.

Obrigada Coimbra, por tudo o que me ensinaste e me deste nesta etapa, por me mostrares que o acaso é uma palavra sem sentido, nada pode existir sem uma causa. Foram muitas as pessoas com quem partilhei esta experiência e que contribuíram para que a mesma fosse possível, estou muito grata a todas elas e à vida por ter concluído este objetivo.

Um Obrigada do tamanho do Mundo!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual.....	2
1. <i>Call Centers</i>	2
2. Gestão de Conhecimento.....	3
2.1. Atribuição de Sentido.....	7
2.2. Partilha do Conhecimento.....	8
3. Confiança.....	9
II - Objectivos	12
III - Metodologia.....	12
Caracterização da Amostra.....	12
Análise Estatística.....	13
<i>Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)</i>	14
<i>Team Trust Questionnaire (TTQ)</i>	15
Procedimentos Éticos e Formais.....	15
IV - Resultados	16
Previsão da Partilha do Conhecimento a partir da Confiança.....	20
Atribuição de Sentido como moderadora da relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento.....	21
Atribuição de Sentido como mediadora da relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento.....	22
V - Discussão	26
VI - Conclusões	30
Bibliografia	31
Anexos	40

Introdução

Os *Call Centers* tornaram-se um elemento fundamental para os serviços de informação que são prestados ao cliente (Russel, 2008). Neste sentido, têm como função comunicar com o cliente ao mesmo tempo que recuperam informação sobre os produtos, os serviços e as ferramentas que utilizam, assegurando-se que a informação que é transmitida pelo cliente não se perde no processo e não compromete o serviço de atendimento (Deery & Kinnie, 2002). Segundo Batt (1999), nas equipas operantes em *Call Centers*, o desempenho efetivo baseia-se na aprendizagem em grupo, através da Partilha do Conhecimento, acerca de informações sobre problemas que ocorreram com os clientes, sistemas de Software, etc.

A Gestão do Conhecimento tem-se vindo a consolidar como uma área de relevante interesse que promove o desenvolvimento dos atores organizacionais e, conseqüentemente, da organização (Pais & dos Santos, 2015), sendo vista como um processo ou conjunto de processos (White, 2004). Desta forma, a GC permite às organizações criar, partilhar, armazenar e utilizar um recurso único, inesgotável e distintivo que aumenta ao ser propagado pelas diversas partes da organização (Cardoso, 2007), formando uma das mais importantes fontes de valor sustentável para as organizações (Pais & dos Santos, 2015).

A Partilha do Conhecimento é um processo importante na GC e é vista como sendo um processo cooperativo, no qual os indivíduos interagem numa lógica de reciprocidade, contribuindo para alcançar objetivos de diversas ordens (Pais & dos Santos, 2015). No contexto de *Call Centers*, tem-se verificado que as informações entre os membros da mesma equipa são partilhadas num carácter informal, durante os intervalos e outras atividades de lazer (Koh, Gunasekaram, Thomas & Arunachalam, 2005). Esta partilha só pode ocorrer quando há uma atmosfera de Confiança e as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar-se umas às outras (Senge, 1997). Assim, a Confiança interpessoal entre colegas de trabalho e a reputação dos mesmos, influencia a transferência do conhecimento no seio das organizações (Lucas, 2005).

A necessidade de atribuir sentido, de compreender o que nos rodeia, é uma motivação universal (Maslow, 1943) e no que respeita ao contexto organizacional, os indivíduos precisam de compreender a realidade onde estão inseridos e ter uma visão crítica sobre este contexto e tudo o que este envolve. É neste contexto que decidimos estudar o papel da Atribuição de Sentido na relação entre a confiança e a partilha do conhecimento.

O presente estudo procura analisar o impacto da Confiança na Partilha do Conhecimento entre membros de equipas que trabalham em *Call Centers*. Procura ainda compreender a influência da Atribuição de Sentido nesta relação, controlando a influência de variáveis sociodemográficas. Por fim, visa avaliar se existem perfis distintos de indivíduos com base nas suas pontuações nas dimensões da Confiança e analisar o efeito desses perfis na Partilha do Conhecimento.

No que diz respeito à estrutura da dissertação, iniciaremos o presente trabalho com a apresentação de um enquadramento onde é feita uma revisão da literatura alusiva aos *Call Center*, contexto em que o estudo se realiza. Em seguida, abordamos a Gestão do Conhecimento focando-nos, apenas, nas variáveis em estudo, nomeadamente a Partilha do Conhecimento e a Atribuição de Sentido e, por fim, centramo-nos na variável relativa à Confiança. Caracterizamos seguidamente a amostra e os instrumentos utilizados, e descrevemos as análises estatísticas realizadas, bem como os resultados obtidos. Posteriormente, apresentamos a discussão dos resultados, tendo em conta a revisão da literatura realizada. Para finalizar, apresentamos uma breve conclusão do estudo, nela incluindo as suas limitações e possíveis investigações futuras.

I – Enquadramento conceptual

1. *Call Centers*

Na década de 90, a necessidade constante de as organizações reduzirem custos e aumentarem o lucro conduziu à alteração do *status quo* do atendimento ao cliente (Ellis & Taylor, 2006). Neste sentido, os *Call Centers* tornaram-se um elemento fundamental para os serviços de informação, que são produzidos e divulgados ao cliente (Russel, 2008). Estas unidades são caracterizadas como sendo um centro de operações especializadas e focalizadas para o processo de comunicação (Koh et al., 2005), e ainda, como sendo especialmente adequadas para a prestação de informação, serviços ao cliente e divulgação de promoções (Houlihan, 2000).

Os *Customer Service Representatives* (CSR) ou “agentes de Call Centre” têm como função comunicar com o cliente ao mesmo tempo que recuperam informação sobre os produtos, os serviços e as ferramentas que utilizam, assegurando-se que a informação que é transmitida pelo cliente não se perde no processo e não compromete o serviço de atendimento (Deery & Kinnie, 2002). Desta forma, espera-se que o operador processe a informação rapidamente, para que as questões do cliente sejam resolvidas de forma eficaz (Deery & Kinnie, 2002). Há assim um esforço de gestão, focado principalmente na gestão da informação (Bond-Barnard, Steyn & Fabris-Rotelli, 2013). Estas organizações deparam-se com grandes desafios, como o grande volume de clientes, a expectativa de que estes terão respostas para as suas questões de forma quase instantânea, muito conhecimento complexo para ser aprendido, trabalho monótono e altos níveis de burnout e turnover dos seus colaboradores (Batt & Moynihan, 2002; Houlihan, 2002).

Embora os *Call Centers* integrem equipas de trabalho, dado o seu design de trabalho individualizado, estas não são um elemento essencial para o cumprimento das suas tarefas. Segundo um estudo feito por Batt (1999), acerca das equipas em *Call Centers*, o desempenho efetivo baseia-se na aprendizagem em grupo, através da Partilha do Conhecimento, acerca de informações sobre problemas que ocorreram com os clientes,

sistemas de Software, etc. O estudo de Koh et al. (2005), considera que os operadores transformam a informação recebida dos/pelos clientes em conhecimento, e deste modo, criam, recuperam e utilizam esse conhecimento, partilhando-o, informalmente, com os seus colegas ou com o seu supervisor. Apesar disso, os relatos existentes sobre gestão do conhecimento em Call Centers são escassos, uma vez que na maioria deles os esforços estão concentrados apenas na gestão de informação (Koh et al., 2005).

2. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é fundamental para as organizações, tendo em conta que pode contribuir para um melhor desempenho organizacional, bem como para a inovação (Hall & Andriani, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995 e Rademakers, 2005). Desta forma, as empresas são capazes de criar, gerir e aplicar conhecimento, sendo este considerado uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva (Edvardsson & Oskarsson, 2013). O conhecimento é um recurso inesgotável e, segundo Davenport e Prusak (1998), numa das mais difundidas definições, é um "fluid mix of framed experiences, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information" (p. 5).

Ao longo dos tempos, também a GC tem sido definida de diversas formas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), é uma forma de gerir a expertise, levar a efeito as múltiplas formas de conversão entre conhecimento tácito e explícito para melhorar o desempenho organizacional. É vista como um processo ou conjunto de processos (White, 2004), ou, ainda, como o uso do conhecimento organizacional recorrendo a boas práticas de gestão de informação e aprendizagem organizacional (Broadbent, 1998).

Relativamente à criação, partilha, uso e aplicação do conhecimento, existem duas orientações salientes na literatura (Mayer & Remus, 2003; Pais & dos Santos, 2015). Uma direccionada para a tecnologia, que enfatiza a codificação e armazenamento do conhecimento, para que possa estar disponível e possa ser utilizado por qualquer pessoa dentro da organização, sendo o conhecimento percebido como uma entidade separada de quem o criou, partilhou e usou. A segunda é orientada para as pessoas e centra-se, sobretudo, nas estratégias utilizadas em termos da gestão de recursos humanos (Pais & dos Santos, 2015). Parte do pressuposto de que o conhecimento está intimamente ligado às pessoas e que o contacto presencial é a maneira ideal para que o conhecimento seja efetivamente partilhado (Pais & dos Santos, 2015).

Apesar das várias abordagens e definições da GC existe algum consenso em admitir que esta é uma área de estudo marcadamente multidisciplinar (Dalkir, 2011). A gestão atua por meio de processos e através deles (Birkinshaw & Sheehan, 2002; Carrión, González & Leal, 2004). Estes podem ser organizados em etapas formadas por conjuntos de atividades ou comportamentos que se centram em diferentes etapas do

ciclo de vida do conhecimento numa determinada organização (Mayo, 1998; Pais & dos Santos, 2015).

A GC caracteriza-se pela existência de uma grande quantidade de modelos e uma significativa variedade de processos. De entre estes, o processo de Partilha do Conhecimento tende a ser transversal a todos os modelos e a possuir especial relevância considerando os desafios que a sua ocorrência coloca às organizações. No Quadro 1 apresentamos um conjunto representativo, mas não exaustivo de trinta modelos de GC publicados que integram o processo de partilha.

O referido quadro está dividido em quatro colunas. Na primeira são indicados os trinta modelos de GC considerados, contando com modelos identificados por Russo (2016) e os restantes identificados por nós. Na segunda coluna encontram-se outros processos, para além da Partilha, que integram os modelos indicados. Na terceira coluna indicam-se os processos exclusivos aos modelos citados e, por último, a quarta coluna indica o número total de processos referentes a cada modelo de GC.

Constata-se que a emergência dos primeiros contributos ocorre na década de 90, altura em que foram publicados oito dos trinta modelos, tendo os demais sido publicados a partir de 2000. O artigo seminal é publicado em 1991 e é referente ao modelo de Huber. O mais recente é de 2016 e é da autoria de Dang e McKelvey. Houve uma maior concentração de modelos propostos nesta área em dois anos, 1996 (De Jarnett; Meyer & Zack; Spender) e 2004 (Awad & Ghaziri; Becerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal; Wong & Aspinwall), concentrando cada um destes anos a publicação de três modelos.

Verifica-se que o número de processos indicado pelos autores nos modelos varia entre um mínimo de três, de Spender (1996), Davenport e Prusak (1998), Argote (1999), Darroch (2003), Dalkir (2011), Foo, Ng, Lee e Gan (2012) e Dang e McKelvey (2016), e um máximo de sete processos, de Bukowitz e Williams (2000), King (2009), Rollet (2012) e Evans, Dalkir e Bidian (2014). A maioria dos modelos é constituída por quatro processos, verificando-se em nove modelos, e um total de seis processos caracteriza apenas cinco modelos. Tendo em conta os modelos apresentados, constata-se que os autores Lee (2012; 2013), Dalkir (2011; 2014), Evans (2013; 2014) e Cardoso (2007; 2011) foram aqueles que mais contribuíram para o desenvolvimento de modelos de GC, estando presentes em dois modelos distintos.

Por fim, constatámos apenas três processos exclusivos aos modelos citados. Um processo foi considerado único quando remete para um conteúdo não apresentado nos restantes modelos. Os processos considerados únicos são: *Measure*, que significa a mensuração do conhecimento (Cardoso, 2007), *Planning Knowledge*, consiste em estabelecer objetivos para todo o processo de GC e ir verificando-os ao longo do mesmo (Rollet, 2012), e por fim, *Divest*, que significa descartar o conhecimento que não é útil (Bukowitx & William, 2000).

Quadro 1. Modelos de GC que incluem a Partilha do Conhecimento

Modelos de GC que incluem a Partilha do Conhecimento	Outros Processos de GC presentes neste Modelo	Processos exclusivos ao Modelo	Número total de processos por Modelo
Huber (1991)	Knowledge acquisition; information interpretational; organizational memory		4
Dixon (1992)	Information acquisition; interpretation; making meaning; organizational memory; information retrieval.		5
Spender (1996)	Creation; Application		3
De Jarnett (1996)	Knowledge creation; knowledge interpretation; knowledge retention and refinement		4
Meyer & Zack (1996)	Acquisition /Get / Knowledge Generation; Refinement; Storage/Retrieve; Presentation		5
Davenport & Prusak (1998)	Acquisition /Get / Knowledge Generation; Codification Knowledge		3
Argote (1999)	Knowledge Creation; Retention		3
Despres & Chauvel (1999)	Mapping; Acquire/Capture/Create; Innovate/Involve/Transform; Package;		5
Bukowitz & Williams (2000)	Get; Use; learn; Assess; Build/ Sustain; Divest	Divest	7
Alavi & Leidner (2001)	Knowledge Creation; Storage/ Retrieve; Application		4
Oluić-Vuković (2001)	Gathering; organizing; refining; representing		5
Birkinshaw & Sheehan (2002)	Creation; Commoditisation; Mobilisation		4
Darroch (2003)	Acquisition; use		3
Becerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal (2004)	Knowledge capture; knowledge application; Knowledge discovery		4
Wong & Aspinwall (2004)	Acquisition /Get /Knowledge Generation; Organizing/Storage; Use/Application		4
Lee, Lee & Kang (2005)	Knowledge Creation; Use; Knowledge Integration/ Integrating; Accumulation		5
Daghfous & Kah (2006)	Knowledge Creation; Application; Conversion		4
Sağsan (2006)	Creating; Structuring; using; auditing		5
Rasooli e Albadvi (2007)	Acquisition; Utilization; Generation; Adaptation		5
Cardoso (2007)	Sense making; Creation/ Acquisition /Get / Knowledge Generation; Organizational Memory; measure; retrieve	Measure	6
King (2009)	Creation; Acquisition; Storage; Utilization; Refinement; transfer		7
Heisig (2009)	Create; store; apply		4
Cardoso e Peralta (2011)	Acquisition/creation; Sensemaking; Team memory; Knowledge retrieval; Knowledge use		6
Dalkir (2011)	Knowledge Capture and creation; knowledge Acquisition and Application		3
Rollet (2012)	Planning Knowledge; Knowledge Creation; Knowledge Integration/ Integrating; Organizing; Maintaining Knowledge Assessing Knowledge	Planning Knowledge	7
Foo, Ng, Lee, & Gan (2012)	Acquisition; Application		3
Evans & Ali (2013)	Identify; Organize and Store; Apply; Create; Evaluate and learn		6
Lee, Leong, Hew e Ooi (2013)	Acquisition; Application; Storage		4
Evans, Dalkir, & Bidian (2014)	Identify; Store; Use; learn; Improve; Create		7
Dang & McKelvey (2016)	Creation and source; Acquisition; Appropriation and effective use		3
Total : 30			

Apesar do leque de modelos anteriormente referido, para esta investigação utilizámos o Modelo de Gestão do Conhecimento de Cardoso (2007), sendo que este integra diferentes contributos teóricos que permitem uma melhor compreensão dos processos de gestão do conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). Para Cardoso (2007), o conhecimento é “uma combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um ativo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações” (p. 45). Para a autora, a gestão do conhecimento integra seis processos constituintes: Criação e Aquisição, Atribuição de Sentido, Partilha e Difusão, Memória Organizacional, Medição e Recuperação do Conhecimento.

O processo de Criação e aquisição de conhecimento impulsiona todos os outros processos, podendo partir de duas fontes: interna (como a interação social ou o incentivo à colaboração e à cooperação) e externa (como os conhecimentos trazidos para a equipa pelos novos colaboradores). A Atribuição de Sentido relaciona-se com a compreensão/sentido atribuído pelos colaboradores a acontecimentos organizacionais (como, por exemplo, fracassos, normas, rotinas e sucessos), podendo variar em função das características de cada organização. A Partilha e difusão do Conhecimento permite que este seja transmitido a todas as pessoas da organização. Esta partilha pode ser realizada de duas formas: intencional, que ocorre de um modo deliberado e consciente (como reuniões de trabalho e ações de formação) e não intencional, em situações de interação informal (como conversas de trabalho na pausa do café ou histórias que se contam). O armazenamento do conhecimento para o exterior e para o interior é suportado pela Memória organizacional. A memória interna pode ser: intencional (constituída pelos procedimentos e rotinas) e tácita (relaciona-se com teorias de ação e com a cultura da organização). A memória externa impacta na reputação, imagem e informações da organização projetadas para o exterior. A Medição do conhecimento prende-se com a identificação e localização do conhecimento instrumental e relevante, visando a sua acumulação, transformação e validação. Definem-se os critérios indispensáveis ao desenvolvimento dos sistemas de medição, sendo apenas considerados aqueles intimamente relacionados com os objetivos organizacionais. Por último, o processo de Recuperação do conhecimento, essencial para o desenvolvimento organizacional, pode ocorrer de forma controlada ou automática e viabiliza a posterior utilização desse conhecimento. A recuperação pode ser controlada, envolvendo, principalmente, conhecimento explícito e é gerida pela organização, através da tecnologia e de condições de reflexão críticas. Pode também ocorrer de forma automática, sendo constituída principalmente por conhecimento tácito e resultando do trabalho desenvolvido de acordo com certos valores e princípios e das conversas tidas sobre a organização.

Este modelo foi adaptado por Cardoso e Peralta (2011) ao contexto de equipas de trabalho. Estes autores atualizaram e desenvolveram o modelo de seis dimensões que brevemente descrevemos, propondo uma sétima dimensão, relativa à ação de utilização do conhecimento criado e partilhado. Consideram que é necessário que o conhecimento organizacional detido seja utilizado, possibilitando às organizações rendibilizarem o seu conhecimento numa lógica de desenvolvimento, através da otimização de processos, procedimentos, produtos e serviços (Cardoso & Peralta, 2011).

2.1 Atribuição de Sentido

A necessidade de atribuir sentido, de compreender o que nos rodeia é uma motivação universal (Maslow, 1943) e desde cedo está presente nos indivíduos no que respeita ao funcionamento da organização onde intervêm, ajudando a interpretar os acontecimentos da vida organizacional. Chater e Loewenstein (2016) vêem a necessidade de criar sentido, como uma motivação humana que resultou da evolução e que impulsiona os indivíduos a processar a informação, de forma a aumentar e a complementar a atribuição de sentido a todos os aspetos que os rodeiam. Segundo Weick (1995), os indivíduos dão significado aos acontecimentos, apoiando-se na informação disponível e na sua experiência pessoal para tentar compreender o desconhecido. É assim adquirido um conhecimento através da aprendizagem concretizada que permitirá aos indivíduos agir.

A Atribuição de Sentido é, assim, um processo cognitivo através do qual os indivíduos refletem de forma crítica sobre as suas ações, sucessos e insucessos e sobre a forma como fazem as coisas (de Castro, Pais, & Mónico, 2014) no âmbito de uma ação organizacional e, conseqüentemente desenvolvem uma compreensão sobre esta (Cardoso & Peralta, 2011).

2.2 Partilha do Conhecimento

O conhecimento organizacional exige o papel ativo e criativo dos atores organizacionais e, como recurso inesgotável, aumenta à medida que é partilhado e utilizado, formando uma das mais importantes fontes de valor sustentável para as organizações (Pais & dos Santos, 2015).

Uma proporção considerável deste conhecimento é tácito, dificilmente codificável e, como tal, depende das interações dos indivíduos (Pais & dos Santos, 2015). É necessário que os indivíduos troquem informações, sugestões e conhecimentos organizacionais entre si (Bartol & Srivastava, 2002) e discutam mutuamente o seu conhecimento tácito e explícito sobre produtos ou procedimentos. Desta forma, criam-se novos conhecimentos e expande-se a utilização do conhecimento adquirido (Cummings, 2004), aumentando a capacidade de inovação e eficácia organizacional (Wang & Wang, 2012).

A Partilha do Conhecimento é vista como um processo social complexo que requer colaboração por parte dos intervenientes (Tsai, 2002) e no qual os indivíduos interagem numa lógica de reciprocidade,

contribuindo para objetivos de várias ordens (Pais & dos Santos, 2015). A Partilha é um processo essencialmente cooperativo que pode ser caracterizado como dilema social: dois ou mais agentes interagem com resultados interdependentes, havendo razões contraditórias subjacentes a possíveis escolhas de cada um. Essas escolhas podem ser resumidamente simplificadas em duas opções. A primeira consiste numa escolha que favorece o bem comum, desde que os outros interlocutores envolvidos na situação a façam igualmente. Mas contém um risco: se os demais envolvidos na situação não a escolherem, aquele(s) que a escolhe é prejudicado, beneficiando os demais desse prejuízo. A segunda é uma escolha focada no benefício individual a expensas dos demais. Porém, se todos a escolherem, ficarão pior do que se tivessem optado pela escolha do bem comum. No caso da Partilha do Conhecimento, a primeira escolha consiste em partilharem todos o conhecimento uns com os outros, enquanto que a segunda consiste em haver uns que partilham o seu conhecimento com os demais, mas não beneficiam do conhecimento deles, porque estes guardam o seu conhecimento apenas para si mesmos. A médio prazo, a escolha de guardar o seu conhecimento apenas para si e aproveitar-se da Partilha do Conhecimento fornecida pelos demais, facilmente se contamina a todos os interlocutores da equipa/organização, tornando a situação menos benéfica para todos. Se os intervenientes escolherem não partilhar o que sabem, ninguém poderá beneficiar de um conhecimento partilhável (Pais & dos Santos, 2015).

No comportamento de Partilha de Conhecimento, é portanto nuclear a confiança. Por isso esta tem sido tão recorrentemente abordada na literatura sobre aquele tema. Ho, Kuo e Lin (2012), reconheceram a sua importância para promover um ambiente no qual as pessoas estão dispostas a Partilhar Conhecimento. Assim, a Confiança é considerada um facilitador para a partilha eficaz de conhecimento, pois uma pessoa confiante está mais disposta a transmitir conhecimento útil aos outros (Khesal, Samadi, Musram & Zohoori, 2013). Do mesmo modo, a Confiança aumenta a partilha através da redução do medo de perder o seu valor único e a vontade de contribuir com conhecimento (Renzl, 2008). Senge (1997) afirma que a Partilha do Conhecimento só pode ocorrer quando há uma atmosfera de Confiança e as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar-se umas às outras. Sem Confiança e Partilha do Conhecimento não haverá aprendizagem organizacional e os objetivos organizacionais não serão alcançados (Swift & Hwang, 2013).

No contexto de *Call Centers*, tem-se verificado que as informações entre os membros da mesma equipa são partilhadas num carácter informal, durante os intervalos e outras atividades de lazer (Koh et al., 2005). Essa partilha informal não envolve os líderes de equipa a quem, em última instância, essa partilha passa despercebida. Independentemente de a partilha ser feita de uma forma formal ou informal, ela ocorre na organização durante a realização normal de tarefas organizacionais diárias por parte dos seus membros (Koh et al., 2005).

3. Confiança

A Confiança está relacionada com as atribuições individuais sobre as intenções e motivos dos outros, subjacentes ao seu comportamento (Smith & Barclay, 1997). Essas atribuições influenciam e são influenciadas pelas crenças e expectativas dos indivíduos sobre o tratamento que receberão em situação de interação (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Este conceito tem sido investigado no âmbito da Psicologia das Organizações nas últimas décadas (Costa & Anderson, 2010; Pais, Castro & Mónico, 2014). Em vários estudos organizacionais, a Confiança tem sido referida como desempenhando um papel fundamental para as organizações e para os seus membros (Kramer, 1999; Mayer et al., 1995). A confiança é um fenómeno interpessoal e coletivo, expresso dentro das organizações em três níveis diferentes: individual, grupal e organizacional (Kramer, 1999). Numerosos estudos indicam que o aumento da confiança resulta em comportamentos e atitudes mais positivos no local de trabalho, como uma comunicação mais aberta, maior partilha de informação, maior satisfação no trabalho e um maior comprometimento (Costa & Anderson, 2010).

Costa, Roe e Taillieu (2001), Mayer et al. (1995) e Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), referem que os investigadores em geral concordam que a Confiança é um fenómeno altamente complexo, multidimensional e abstrato que contém componentes distintos, mas relacionados. Mayer et al. (1995), definem Confiança como “*a willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*” (p.712).

A maioria das definições e modelos de Confiança abrange componentes individuais e relacionais, relacionados com o *trustor* e com a sua relação com o *trustee*. De um modo geral, a Confiança reflete o processo de uma parte A (o *trustor*) confiar em outra parte B (o *trustee*) (Costa & Anderson, 2010). A base sobre a qual uma das partes confere confiança à outra, é constituída pela componente individual *propensity to trust others* e pela componente relacional *perceived trustworthiness of the trustee* (Costa & Anderson, 2010). O *trustor* é caracterizado pela sua propensão a confiar nos outros, semelhante a um traço de personalidade, que ele/ela presumivelmente transportaria de uma situação para outra (Mayer et al., 1995). Por outro lado, o *trustee* é caracterizado pela confiabilidade percebida em relação a si, ou seja, se o *trustee* tivesse algo a ganhar por mentir, este seria visto como menos confiável. Desta forma, existem na literatura três características que o define: habilidade, benevolência e integridade (Mayer et al., 1995).

A confusão sobre o termo Confiança pode ser esclarecida através da sua desconstrução como um termo genérico e considerando as suas diferentes vertentes. Assim sendo, a diversidade conceptual existente emergiu principalmente de duas abordagens e tradições distintas dentro da investigação acerca da Confiança (Kramer, 1999). A tradição psicológica, que tentou compreender os processos inter-relacionados entre *trustor* e

trustee, vendo a Confiança como um estado psicológico definido em termos de propensões, expectativas, intenções, efeitos e orientações, para crenças ou estados de confiança em relação a outras pessoas (Rousseou et al., 1998). Por outro lado, a tradição “escolha-comportamental”, prende-se com o ato de confiar entre as duas partes e define a Confiança como um “comportamento de risco” ou como a “vontade de se envolver em tal comportamento” (Cummings & Bromiley, 1996). Mayer et al. (1995), vêem a Confiança como um fenómeno complexo, incluindo tanto os fatores que determinam o estado psicológico (indicadores formativos), quanto as consequências comportamentais desse estado (indicadores reflexivos).

Ao nível da equipa, a Confiança pode ser estudada como um fenómeno coletivo. A Confiança entre os membros pode ser definida como uma construção latente baseada na propensão do indivíduo a confiar nos outros e na confiabilidade percebida dos outros membros da equipa, o que leva a comportamentos de cooperação e monitorização entre os membros (Costa & Anderson, 2010). Assim, a reciprocidade é uma questão fundamental para estabelecer e manter a confiança dentro das equipas (Costa & Anderson, 2010). A interação entre os membros da equipa faz com que os indivíduos desenvolvam perceções compartilhadas, expectativas, padrões de compreensão e normas de comportamento com os seus colegas, criando assim a oportunidade para um clima compartilhado evoluir (Anderson & West, 1996). Trabalhar em equipa envolve frequentemente interdependência e as pessoas devem, portanto, depender dos outros de várias maneiras para atingir os seus objetivos pessoais e organizacionais (Mayer et al., 1995). Além disso, uma compreensão clara da Confiança e das suas causas pode facilitar a coesão e a colaboração entre as pessoas, através da construção de Confiança (Mayer et al., 1995). Tsai e Ghoshal (1998) postulam, que os membros da organização tendem a confiar naqueles que partilham objetivos e valores coletivos, o que ajuda a evitar possíveis conflitos.

Relativamente à Partilha do Conhecimento, Ho et al. (2012) reconheceram que para promover um ambiente no qual as pessoas estão dispostas a partilhar, a Confiança interpessoal é um fator importante. No estudo de Rutten, Blaas-Franken e Martin (2016), com profissionais do sector financeiro, foi possível distinguir entre situações de Confiança alta e baixa e a sua respetiva relação com a Partilha do Conhecimento. Verificou-se que grande parte do sucesso da tomada de decisão em situações complexas de investimento depende da iniciativa dos indivíduos de partilhar informações entre si. Neste sentido, concluíram que um menor nível de Confiança leva a uma menor Partilha do Conhecimento e consequente prejuízo no que diz respeito à qualidade da decisão tomada.

Por sua vez, Alsharo, Gregg e Ramirez (2016) propuseram que o sentido causal entre Partilha do Conhecimento e Confiança fosse oposto ao do estudo anteriormente citado, e verificaram que Partilha do Conhecimento parece impactar na Confiança. O estudo foi realizado com

profissionais de IT que tinham o seu perfil registado na plataforma LinkedIn.

Nestes dois estudos (Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016; Alsharo, Gregg & Ramirez, 2016) os respondentes podem ser designados “trabalhadores do conhecimento”. O facto de a relação causal proposta ter sentidos opostos fortalece a ideia de que ambas as variáveis (Partilha do Conhecimento e Confiança) se influenciam reciprocamente. Porém nenhum destes estudos observa o que ocorre quando colocamos na equação a variável “Atribuição de Sentido”. Essa ausência dá mais relevância ao presente trabalho, que se propões justamente complexificar a equação em análise com a inclusão dessa variável.

Um outro estudo (Ozlati, 2015) obteve, em 208 profissionais de investigação e desenvolvimento (R&D) um efeito moderador da Confiança sobre o impacto do tipo de motivação na Partilha de Conhecimento. Este efeito observou-se quando a motivação em causa era autónoma, introjetada ou intrínseca, mas não quando era motivação intrínseca. Se nos estudos a Confiança e a Partilha do Conhecimento surgiam alternadamente como variáveis independentes e dependentes, no presente estudo uma é colocada como variável moderadora (Confiança) e a outra como variável dependente (Partilha de Conhecimento). Isto vem reforçar a ideia da inter-causalidade entre as variáveis que aqui abordamos e das relações complexas que entre elas se estabelecem. Uma vez mais a Atribuição de Sentido não é considerada na equação.

Hsu e Chang (2014), com uma amostra de trabalhadores de empresas de telecomunicações ($n=154$), obtiveram resultados que também reforçam a ideia de que a Confiança (neste caso interpessoal) tem impacto na Partilha do Conhecimento intra-organizacional. Consideraram ainda que os laços interpessoais e a visão do que deve ser a Partilha do Conhecimento contribuem para o fortalecimento da Confiança.

Um conjunto de outros estudos têm reforçado esta ideia de que a Confiança é um fator que influencia positivamente a Partilha do Conhecimento (Cai, Goh, Souza & Li, 2013; Chen, Fan & Tsai, 2014; Chen, Lin & Yen, 2014; Evans, 2013; Khesal et al., 2013; Park & Lee, 2013).

Costa et al. (2001), consideram a Confiança uma construção multicomponente, composta por *propensity to trust*, *perceived trustworthiness* and *trust behaviours*, que são conceptualizados como tendo múltiplas dimensões cuja natureza e importância podem variar de acordo com o contexto. A Propensão para confiar é vista como a vontade geral de confiar nas pessoas (Costa & Anderson, 2010). Já a Confiabilidade percebida refere-se às avaliações das características e ações do *trustee*, de acordo com as reivindicações do *trustor*. Comportamentos de Confiança relacionam-se com ações que refletem a vontade de ser vulneráveis a outros, cujas ações não somos capazes de controlar (Zand, 1972). Costa et al. (2001) distinguem Comportamentos cooperativos de Comportamentos monitorizados. Assim, Comportamentos cooperativos referem-se à possibilidade de os membros

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

Em suma, existe na literatura suporte expressivo para a ideia de que a Confiança tem uma estreita relação com a Partilha de Conhecimento, sendo que o estatuto das variáveis é diverso. Mais frequentemente a Confiança é vista como produzindo um incremento significativo sobre a Partilha de Conhecimento, do que o contrário (a Partilha do Conhecimento impactando positivamente a Confiança). No nosso estudo iremos associar a este binómio a variável Atribuição de Sentido.

II - Objectivos

A presente investigação comporta três objetivos. O objetivo principal é analisar a aptidão preditiva da Confiança na GC, nomeadamente em relação ao processo de Partilha do Conhecimento. Para além disto, achamos importante analisar esta aptidão controlando, ao mesmo tempo, a influência das variáveis sociodemográficas que se mostram associadas às variáveis em questão.

O segundo objetivo prende-se com o papel que o processo de Atribuição de Sentido (ao conhecimento) adquire nesta relação. Nalgumas situações a relação entre os constructos não é linear e torna-se pertinente avaliar até que ponto existe influência moderadora ou mediadora de outras variáveis; neste caso analisaremos a influência da Atribuição de Sentido. Desta forma, o objetivo final será o de apurar qual o papel da Atribuição de Sentido na relação Confiança-Partilha de Conhecimento, procurando saber se este processo atua como moderador e/ou mediador na mesma.

Por fim, pretende-se analisar a possibilidade da constituição de perfis de trabalhadores com base nos *scores* da Confiança e analisar o efeito diferencial desses perfis na Partilha do Conhecimento.

III - Metodologia

Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 1791 funcionários que trabalham numa empresa de *Call Center* em Portugal, distribuídos em 184 equipas pertencentes a diferentes operações de *Call Center*, após a eliminação de 23 outliers.

O Quadro 2 apresenta as características demográficas da amostra, as habilitações literárias e a experiência profissional dos participantes no ramo de *Call Center*. Podemos notar que 577 dos funcionários são homens (32.2%) e 1016 são mulheres (56.7%). As habilitações literárias, de uma forma geral, incidem sobre o ensino secundário (43.2%) e a licenciatura (32.8%).

Quadro 2. Características Demográficas da Amostra

Variáveis	n	%	M	DP
1.Gênero				
Masculino	577	32.2	-	-
Feminino	1016	56.7	-	-
Não respondeu	198	11.1	-	-
2.Qualificações				
Ensino primário	3	0.2	-	-
Ensino Básico	30	1.7	-	-
Ensino Secundário	773	43.2	-	-
Licenciatura	587	32.8	-	-
Pós-graduação	81	4.5	-	-
Mestrado	96	5.4	-	-
Doutoramento	2	0.1	-	-
3.Experiência Profissional				
Tempo em telecomunicações (em anos).	-	-	1.99	1.92
Tempo na operação atual (em anos).	-	-	1.48	1.46
Tempo na atual equipa (em anos).	-	-	1.22	1.26
Anos de experiência nas funções atuais ou similares.	-	-	3.02	3.41
Horas de trabalho por semana ao longo do último ano (acrescentando as horas de trabalho em casa).	-	-	36.35	11.12

Análise Estatística

O presente estudo é transversal e não-experimental. Os dados foram processados e tratados com a versão 22.0 do SPSS (IBM SPSS) e do AMOS (Arbuckle, 2013).

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, Pais & Mónico, 2014; Pais, Castro & Mónico, 2014). A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria $|sk|$ e curtose $|ku|$, tendo sido constatada uma não violação da distribuição normal, com $|sk| < 2$ e $|ku| < 8$. A confiabilidade foi calculada pelo alfa de Cronbach (Nunnally, 1978). Por sua vez, a qualidade do ajustamento foi analisada pelos índices de NFI (normed fit index; bom ajuste > 0.80 ; Schumacker & Lomax, 2010), CFI (comparative fit index; bom ajuste > 0.90 ; Bentler, 1980), TLI (Tucker - Lewis Index - TLI; ajuste apropriado > 0.90 ; Brown, 2006), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual; ajuste apropriado < 0.08 ; Brown, 2006) e RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation; bom ajuste < 0.05 ; Kline, 2011; Schumacker & Lomax 2010). O ajustamento do modelo foi melhorado através dos índices de modificação (IM=244.56), (Bollen, 1989), levando a correlação da variabilidade residual entre as variáveis com $MI > 90$, $p < .001$.

Em relação às análises de regressão, o pressuposto da independência dos erros foi analisado através da estatística de Durbin-

Watson, sendo necessário obter valores entre 1 e 3; o valor mais alto obtido nas análises foi de 2.034 (efeitos preditores na Partilha não intencional) e o valor mais baixo de 1.993 (efeitos preditores na Partilha intencional). A multicolinearidade das variáveis foi prevista através dos VIF, em que nenhuma das variáveis apresentou valores superiores a 10 (Marôco, 2014) não evidenciando colinearidade (valor máximo: 3.334; valor mínimo: 1.009) e através da Tolerance, sendo necessário apresentar valores superiores a 0.2 (valor máximo: .991 e valor mínimo: .300).

Referente à análise de *clusters*, esta foi realizada pelo método TwoStep (medida de distância log-likelihood). Foram cumpridos todos os pressupostos da realização da Análise Multivariada da Variância (MANOVA).

Medidas

Nesta investigação foram aplicados dois questionários. A Partilha do Conhecimento e a Atribuição de Sentido foram medidas através da aplicação das subescalas relativas a estes dois processos do *Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)*, desenvolvido por Cardoso e Peralta (2011). Para medir a Confiança foi utilizado o *Team Trust Questionnaire (TTQ)* desenvolvido por Costa e Anderson (2010).

Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)

Este instrumento foi desenvolvido tendo por base o modelo teórico de Gestão do Conhecimento de Cardoso (2007). O KMTQ é constituído por 7 subescalas: Criação e Aquisição, Atribuição de Sentido, Partilha/Difusão do Conhecimento, Memória da Equipa; Utilização do Conhecimento, Recuperação do Conhecimento e Catalisadores dos processos da gestão do conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). Estas subescalas avaliam 6 processos da GC e as opções de resposta podem variar entre 1 = não se aplica e 5 = aplica-se completamente, numa escala de Likert.

Nesta investigação vamos usar duas subescalas: a relativa à Partilha do Conhecimento (que possui duas dimensões: Partilha intencional e Partilha não intencional) e a referente à Atribuição de Sentido. Tal como referimos, a partilha do conhecimento integra dois fatores: a Partilha intencional que possui (8 itens) e a Partilha não intencional (6 itens). Os itens referentes à Partilha intencional procuram compreender em que contextos a partilha ocorre, avaliando os conteúdos que são intencionalmente partilhados, bem como se existe um compromisso para a transferência do conhecimento de membros que saem da equipa para os que permanecem. Já a Partilha não intencional permite-nos avaliar se e como os indivíduos partilham conhecimento em momentos de a ela não dedicados. A Atribuição de Sentido comporta um único fator, com 7 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).

O KMTQ foi validado em contexto de *Call centre* para a presente amostra por de Castro, Pais e Mónico (2014). As autoras procederam à identificação e eliminação de 23 outliers, de acordo com os valores da distância quadrática de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007). Os índices de ajustamento obtidos para a escala da Partilha com a presente amostra indicaram, grosso modo, um bom ajustamento: $X^2(73) = 806.6$, $p < .001$; NFI=.927; SRMR=.050; TLI=.917; CFI=.934 e RMSEA=.068. Relativamente à escala da Atribuição de Sentido, os índices de ajustamento obtidos foram: $X^2(12) = 96.9$, $p < .001$; NFI=.987; SRMR=.024; TLI=.980; CFI=.988 e RMSEA=.063.

Team Trust Questionnaire (TTQ)

O TTQ foi proposto por Costa e Anderson (2010) como uma medida multifacetada de Confiança intraequipas. A ferramenta está subdividida em quatro escalas relacionadas com quatro dimensões sobre a Confiança da equipa: Confiabilidade percebida (6 itens), Propensão para confiar (6 itens), Comportamento cooperativo (6 itens) e Comportamentos monitorizados (3 itens). As perguntas foram todas direcionadas para a equipa a que os colaboradores pertenciam. As opções de resposta foram apresentadas numa escala de Likert, de 1= discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

A Propensão para confiar é definida como sendo a vontade que as pessoas sentem para confiar nos outros. Os itens relativos à Confiabilidade percebida referem-se ao quanto os indivíduos esperam que os outros sejam e se comportem de acordo com as suas reivindicações. Os Comportamentos cooperativos estão relacionados com a vontade do indivíduo ajudar os outros. Por fim, os Comportamentos monitorizados referem-se à necessidade que os membros da equipa sentem em controlar o trabalho dos colegas, vigiando-os.

O instrumento foi aplicado aos colaboradores da presente amostra, tendo-se obtido, de forma geral, um bom ajustamento ao modelo: NFI=0.92; SRMR= 0.06; TLI=0.92; CFI= 0.93 e RMSEA= 0.68 (Pais, Castro, & Mónico, 2014).

Procedimentos Éticos e Formais

Os dados foram recolhidos numa empresa prestadora de serviços de *Call Center* em Portugal. Os questionários aplicados foram disponibilizados apenas aos agentes com contacto direto com o cliente, através de computadores instalados em diferentes operações. Foi-lhes dado um link, e desta forma os agentes acediam ao software QuestionPro e respondiam ao questionário. Este software permitiu a extração direta dos dados para a base, sem intervenção manual na captação das respostas (por exemplo, transcrição de dados de papel para suporte eletrónico) e na preparação da base de dados, excluindo a possibilidade de erro humano na captação das respostas e inserção de dados na base de dados. Estes dados foram recolhidos tendo sido garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, considerando todos os procedimentos

formais e éticos. No total, 1814 questionários foram respondidos. No entanto, depois da eliminação de 23 missing data, retiveram-se 1791 questionários válidos.

IV - Resultados

No Quadro 3 indicam-se as estatísticas descritivas, fiabilidade compósita, variância média extraída e valores de consistência interna das variáveis em estudo.

Relativamente à escala de Confiança, o fator que obteve uma maior média de resposta foram os Comportamentos cooperativos, superando o ponto intermédio da escala de medida ($M = 4.04$, ponto intermédio 3 na escala de Likert), e aquele que obteve uma pontuação mais baixa foram os Comportamentos monitorizados (2.76), sendo que a escala, na sua totalidade, registou uma média de 3.67. Na escala da Partilha do Conhecimento total a média foi de 3.31, tendo ambos os fatores constituintes registado uma média semelhante à escala total. Por último, na escala da Atribuição de Sentido a média foi de 3.92.

Os valores das variáveis relativamente ao α de Cronbach revelaram uma boa consistência interna aceitável, sendo superior a .80; para os fatores F1-Propensão para confiar e F4- Comportamentos monitorizados. A fiabilidade compósita (FC) das variáveis encontrou-se dentro dos valores desejáveis, possuindo bons índices ($F.C. > .70$) (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2010). Relativamente à variância média extraída (VE), o fator mais explicativo da Confiança foi a Confiabilidade percebida ($VE = 59\%$); já nas escalas constituintes da GC, a Atribuição de Sentido obteve uma maior VE (.59). Apenas o F1- Propensão para confiar apresentou um valor de VE abaixo do desejável segundo Bagozzi e Yi (1988), já que $V.E. < .50$.

Quadro 3. Estatísticas Descritivas, Fiabilidade Compósita (FC), Variância Média Extraída (VE) e Valores da Consistência Interna (α de Cronbach) das medidas de Confiança, Partilha do Conhecimento e Atribuição de Sentido

	Min	Max	M	DP	FC	VE	α
Escala Global da Confiança	1.44	5.00	3.67	.52	-	-	.83
F1- Propensão para confiar	1.00	5.00	3.83	.66	.82	.36	.74
F2- Confiabilidade percebida	1.00	5.00	3.73	.75	.93	.59	.84
F3-Comportamentos cooperativos	1.00	5.00	4.04	.74	.87	.56	.83
F4- Comportamentos monitorizados	1.00	5.00	2.76	.87	.75	.51	.75
Escala Global da Partilha do Conhecimento	1.00	5.00	3.31	.77	-	-	.87
F1- Partilha Intencional	1.00	5.00	3.31	.88	.85	.42	.85
F2- Partilha não intencional	1.00	5.00	3.31	.89	.81	.43	.81
Escala Global da Atribuição de Sentido	1.00	5.00	3.92	.80	.90	.56	.89

No Quadro 4, indicam-se as estatísticas descritivas e matriz de intercorrelações das medidas em estudo. Nem todas as correlações entre a Partilha do Conhecimento, a Confiança e a Atribuição de Sentido e as suas dimensões foram estatisticamente significativas. Como se pode verificar, obtivemos uma proporção de variância partilhada positiva de 30% entre as escalas globais da Partilha do conhecimento e da Confiança. Relativamente às suas dimensões, destacou-se duas correlações positivas de magnitude elevada, ambas com uma variância partilhada de 33%, entre a Partilha intencional e a escala global da Confiança, e o terceiro fator da Confiança – Comportamentos cooperativos. Para além destas correlações, a Partilha intencional relacionou-se com a Propensão para confiar e com a Confiabilidade percebida, com uma variância partilhada de 24% e 23% respetivamente (Cohen, 1992). O único fator que não se correlacionou com este tipo de partilha foram os Comportamentos monitorizados. Comparando os dois tipos de partilha, pudemos constatar que de uma forma geral, a Partilha intencional apresentou correlações mais elevadas com as dimensões da confiança, do que a Partilha não intencional. A Partilha não intencional relacionou-se com todas as dimensões da Confiança, sendo as magnitudes mais elevadas verificadas com a escala global da Confiança e com a Propensão para confiar, explicando ambas 12% desta partilha. Para as restantes dimensões da Confiança, os Comportamentos cooperativos explicaram 11%, a Confiabilidade percebida 4% e os Comportamentos monitorizados explicaram 1% desta partilha automática.

A relação entre a escala global da Partilha do Conhecimento e a Atribuição de Sentido apresentou uma variância partilhada positiva de 36%. Em relação às dimensões constituintes da Partilha do Conhecimento, contactou-se que ambas apresentaram uma correlação moderada com a

Atribuição de Sentido, contudo a Partilha intencional explicou 38% da Atribuição de Sentido, e a Partilha não intencional explicou apenas 16%. A Atribuição de Sentido e a escala global da Confiança correlacionaram-se positivamente, com uma variância partilhada de 37%. O fator da Confiança que obteve uma maior correlação com a Atribuição de Sentido foi os Comportamentos cooperativos ($R^2 = 40\%$ de variância partilhada), sendo que o único fator que obteve uma correlação negativa com esta variável foi os Comportamentos monitorizados, partilhando apenas 1% de variância.

Em relação às variáveis sociodemográficas, verificámos poucas correlações e, apesar de significativas, foram de baixa magnitude. A idade correlacionou-se negativamente com os Comportamentos monitorizados ($R^2 = 2\%$ de variância partilhada), com a Partilha do Conhecimento total ($R^2 = 2\%$ de variância partilhada), com a Partilha intencional ($R^2 = 1\%$ de variância partilhada) e com a Partilha não intencional ($R^2 = 2\%$ de variância partilhada). O género correlacionou-se negativamente com a Partilha do Conhecimento total, bem como com os seus dois fatores. O tempo nas telecomunicações apresentou uma correlação negativa com a Confiabilidade percebida, e positiva com os Comportamentos monitorizados. Os anos de experiência em funções iguais ou similares correlacionaram-se negativamente com a Confiança total, bem como com a Confiabilidade percebida. As habilitações académicas correlacionaram-se negativamente com a Confiança total, com a Propensão para confiar e com a Atribuição de Sentido. Por fim, o número de horas trabalhadas no último ano relacionou-se negativamente com a Confiabilidade percebida, com os Comportamentos cooperativos e com os Comportamentos monitorizados, embora com fraca magnitude.

Quadro 4. Matriz de intercorrelações entre as medidas em estudo (coeficientes de determinação R² entre parêntesis)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16 ^a	17
Confiança (1)	1	.89**	.87**	.89**	-.04	.55**	.57**	.34**	.61**	-.03	-.05	-.06	-.02	-.04	-.06*	-.05*	-.04
		(.79)	(.76)	(.79)		(.30)	(.33)	(.12)	(.37)								
Propensão para confiar (2)		1	.70**	.76**	-.15**	.49**	.49**	.34**	.55**	-.03	-.01	.02	-.04	-.01	-.05	-.08**	-.03
			(.49)	(.58)	(.02)	(.24)	(.24)	(.12)	(.30)								
Confiabilidade percebida(3)			1	.79**	-.39**	.42**	.48**	.21**	.50**	.04	-.06	-.07*	-.09**	-.04	-.06*	-.02	-.06*
				(.62)	(.15)	(.18)	(.23)	(.04)	(.25)								
Comportamentos cooperativos (4)				1	-.25**	.53**	.57**	.33**	.63**	-.00	-.03	-.05	-.06*	-.04	-.02	-.01	-.06*
					(.06)	(.28)	(.33)	(.11)	(.40)								
Comportamentos monitorizados (5)					1	.01	-.04	.07**	-.08**	-.13**	-.02	.07*	.07*	.05	.03	-.04	.08**
								(.01)	(.01)	(.02)							
Partilha do Conhecimento (6)						1	.91**	.83**	.60**	-.14**	-.08**	.02	-.03	-.01	-.02	-.02	-.03
							(.83)	(.69)	(.36)	(.02)	(.01)						
Partilha intencional (7)							1	.51**	.62**	-.10**	-.07**	.02	-.02	-.01	-.01	-.04	-.01
								(.26)	(.38)	(.01)	(.01)						
Partilha não intencional (8)								1	.40**	-.15**	-.06*	.01	-.04	-.01	-.03	-.02	-.05
									(.16)	(.02)							
Atribuição de Sentido (9)									1	-.04	.03	.05	-.02	-.00	.04	-.09**	-.03
																(.01)	
Idade (10)										1	-.01	.12**	.11**	.17**	.28**	.06*	.08**
											(.01)	(.01)	(.03)	(.08)		(.08)	
Género (11)											1	.07*	.03	.02	.02	.05*	-.02
												(.01)					
Tempo nas telecomunicações (12)												1	.74**	.67**	.57**	-.08**	-.06
													(.55)	(.45)	(.33)	(.01)	
Tempo na operação atual (13)													1	.84**	.48**	-.09**	-.05
														(.71)	(.23)	(.01)	
Tempo na equipa atual (14)														1	.46**	-.09**	-.04
															(.21)	(.01)	
Anos de experiência em funções iguais ou similares (15)															1	-.12**	.00
																(.01)	
Habilitações académicas (16)																1	.01
No último ano, quantas horas trabalhou por semana? (17)																	1

*p≤.05; **p≤.01 ^a correlação de Spearman

Previsão da Partilha do Conhecimento a partir da Confiança

Procedemos a uma regressão linear múltipla hierárquica (ver Quadro 5), considerando como variável de critério a Partilha do Conhecimento e os seus dois fatores específicos (Partilha intencional e Partilha não intencional) e, por fim, como variáveis preditoras os quatro fatores da confiança (F1-Propensão para confiar; F2-Confiabilidade percebida; F3-Comportamento cooperativos; F4-Comportamentos monitorizados). Dado que, algumas variáveis sociodemográficas apresentaram uma correlação significativa com as variáveis critério, esse efeito no modelo de predição deve ser estatisticamente controlado; deste modo, colocámos no primeiro bloco as variáveis sociodemográficas de controlo idade e género, garantindo o controlo do seu efeito ao nível das variáveis critério.

Foi necessário controlar o efeito da idade na previsão da Partilha do Conhecimento global e Intencional e o género. Na Partilha não intencional, apenas a idade se revelou significativa ($t=-5.27$, $p\leq 0.001$).

Como podemos observar (Quadro 5), o modelo verificou-se significativo para a escala global da Partilha do Conhecimento, $F(6,1477) = 127.76$, $p < 0.001$, bem como para a Partilha intencional, $F(6,1477) = 133.76$, $p < 0.01$ e não intencional, $F(6,1477) = 52.04$, $p < 0.01$. Após o controlo das variáveis sociodemográficas, os quatro fatores da Confiança explicaram 34.2% da Partilha do Conhecimento, sendo o preditor mais forte o Fator 3- Comportamentos cooperativos ($\beta = .40$). Relativamente à Partilha intencional, os quatro fatores da Confiança explicaram 35.2% desta variável critério, a partir da idade e do género, sendo a variável com maior aptidão preditiva o Fator 3 ($\beta = 10.76$). A Partilha não Intencional foi explicada em 17.4% pelos quatro fatores da Confiança, após o controlo estatístico da idade e do género, sendo o Fator 3 aquele que teve um efeito positivo com maior destaque ($\beta = .26$). A confiabilidade percebida previu negativamente a Partilha não intencional ($\beta = -.13$).

Quadro 5. Regressão Múltipla Hierárquica da Partilha do Conhecimento prevista a partir da Confiança, controlando o efeito das Variáveis Sociodemográficas

Preditores da Confiança	Partilha do Conhecimento				Partilha intencional				Partilha não intencional			
	b	SE	β	t	b	SE	β	t	b	SE	β	t
Idade	-.01	.00	-.12	-5.54***	-.01	.00	-4.01	-.09***	-.01	.00	-.13	-5.27***
Género	-.08	.03	-.05	-2.37*	-.09	.04	-2.29	-.05*	-.07	.04	-.04	-1.57
F1-Propensão para confiar	.23	.04	.20	5.81***	.15	.05	3.35	.11***	.33	.05	.25	6.53***
F2-Confiabilidade percebida	.01	.04	.01	.36	.14	.04	3.13	.12**	-.15	.05	-.13	-3.06**
F3-Comportamento cooperativos	.42	.04	.40	10.43***	.49	.05	10.76	.41***	.32	.05	.26	6.11***
F4-Comportamentos monitorizados	.12	.02	.14	5.98***	.13	.02	5.66	.13***	.11	.03	.11	4.10***
	$r_{multiplo} = .585$, $R^2 = .342$, $R^2_{aj} = .348$, $SE = .616$, $\Delta R^2 = .317$ $F(6, 1477) = 127.76$ ***				$r_{multiplo} = .593$, $R^2 = .352$, $R^2_{aj} = .349$, $SE = .706$, $\Delta R^2 = .337$ $F(6, 1477) = 133.76$ ***				$r_{multiplo} = .418$, $R^2 = .174$, $R^2_{aj} = .171$, $SE = .795$, $\Delta R^2 = .149$ $F(6, 1477) = 52.04$ ***			

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

Efeitos de Moderação vs de Mediação da Atribuição de Sentido

Com o intuito de investigar o papel da variável Atribuição de sentido na relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento, analisámos o efeito de moderação e de mediação desta variável.

Atribuição de Sentido como moderadora na relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento

Testámos a existência de efeitos de moderação da Atribuição de Sentido com os quatro fatores da Confiança na previsão da Partilha do Conhecimento (Quadro 6). Considerámos que uma variável moderadora é aquela que afeta a direção e/ou a força da conexão entre a variável independente e a variável dependente (Baron e Kenny, 1986). Neste caso, caso o efeito da Confiança sobre a Partilha do Conhecimento seja afetado pela presença da Atribuição de Sentido, verificamos um efeito de moderação.

Neste estudo, testámos a moderação através da regressão múltipla hierárquica, sendo que, num primeiro passo standardizámos as variáveis predictoras, e num segundo passo, calculámos o produto destas com a Atribuição de Sentido igualmente standardizada.

A análise da significação estatística dos coeficientes de regressão associados ao produto das duas variáveis independentes, permitiu-nos concluir que não existiu uma interação estatisticamente significativa entre a Atribuição de Sentido e os preditores da Confiança na previsão da Partilha de Conhecimento, bem como dos seus fatores, a Partilha intencional e a Partilha não intencional. Concluimos que a Atribuição de Sentido não modera a relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento.

Quadro 6. Efeitos de Moderação da Atribuição de Sentido na relação entre a confiança e a Partilha do Conhecimento

	Partilha do Conhecimento				Partilha intencional				Partilha não intencional			
	b	SE	β	t	b	SE	β	t	b	SE	β	t
Idade	-.01	.00	-.11	-5.47***	-.01	.00	-.08	-3.83 ***	-.01	.00	-.12	-5.06***
Género	-.11	.03	-.07	-3.52***	-.12	.04	-.07	-3.48***	-	-	-	-
Z_F1-Propensão para Confiar	.11	.02	.15	4.58***	.05	.03	.06	1.93	.19	.03	.21	5.62***
Z_F2-Confiabilidade percebida	-.01	.03	-.01	-.34	.08	.03	.09	2.61**	-.13	.04	-.14	-3.37***
Z_F3-Comportamento cooperativos	.18	.03	.23	5.86***	.21	.03	.23	6.08***	.14	.04	.15	3.33***
Z_F4-Comportamentos monitorizados	.08	.02	.11	4.90***	.09	.02	.10	4.57***	.08	.02	.09	3.43***
Z_Atribuição de Sentido	.31	.02	.41	15.60***	.37	.02	.41	16.11***	.24	.03	.27	8.72***
Z_AtribuiçãoSentido X PropensaoparaConfiar	.02	.02	.04	.85	.03	.02	.05	1.09	.01	.03	.01	.21
Z_AtribuiçãoSentido X ConfiabilidadePercebida	.02	.03	.03	.68	.01	.03	.02	.45	.02	.04	.03	.63
Z_AtribuiçãoSentido X CompCooperativos	.02	.02	.03	.64	.02	.03	.03	.67	.01	.03	.02	.38
Z_AtribuiçãoSentido X CompMonitotizados	.00	.02	.00	.12	.00	.02	.00	.02	.00	.02	.00	.11
$r_{multiplo} = .661, R^2 = .437, R^2_{aj} = .432, SE = .571, \Delta R^2 = .007$				$r_{multiplo} = .671, R^2 = .451, R^2_{aj} = .447, SE = .651, \Delta R^2 = .007$				$r_{multiplo} = .464, R^2 = .215, R^2_{aj} = .210, SE = .776, \Delta R^2 = .003$				
F (11, 1472) = 103.70***				F (11, 1472) = 109.80 ***				F (10, 1488) = 40.73 ***				

p<0.01; *p<0.001

Atribuição de Sentido como mediadora na relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento

No seguimento da nossa investigação, pretendemos averiguar se o processo de Atribuição de Sentido atuava como mediador na relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento. Um mediador é o mecanismo que permite que o preditor produza determinado efeito; neste sentido, este pode ser considerado o “como” ou o “porquê” da relação entre os outros dois (Baron & Kenny, 1986).

O diagrama de trajetórias de determinação do modelo exploratório por nós proposto (Figura 1) foi especificado, sendo convertido num conjunto de relações entre variáveis observáveis e fixando-se em zero a variância residual (Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010). Consideramos que a Confiança determina tanto a Atribuição de Sentido quanto a Partilha do Conhecimento, por sua vez, a Atribuição de Sentido promovida pela Confiança determina a Partilha do Conhecimento.

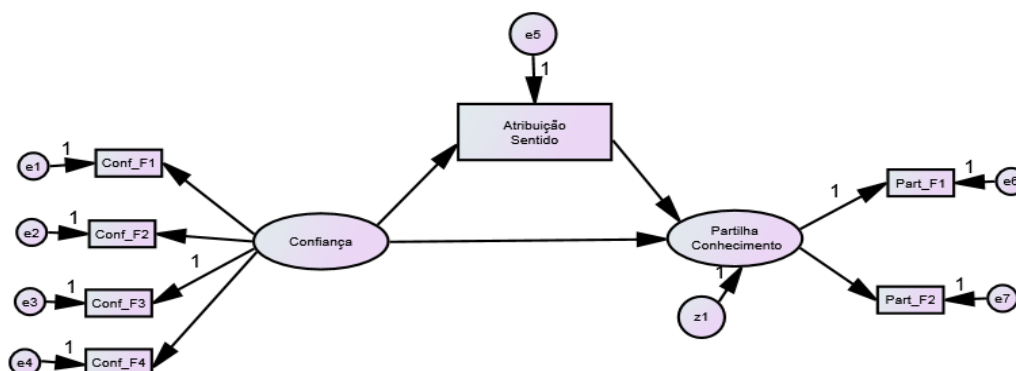


Figura 1. Modelo de mediação proposto da Partilha do Conhecimento prevista pela Confiança e mediada pela Atribuição de Sentido

O modelo estimado obteve bons índices de ajustamento. O Normed Fit Index (NFI; Schumacker & Lomax, 1996) demonstrou um valor desejável, $NFI = .972$, bem como o Comparative Fit Index (CFI; Bentler, 1990) e o Tucker Lewis Index (TLI; Tucker and Lewis, 1973), $CFI = .974$, $TLI = .950$. Como medida da diferença estandarizada entre a correlação proposta e a correlação observada, o Standardized Root Mean Square Residual (SRMR; Jöreskog & Sörbom, 1983) obteve valores satisfatórios, $SRMR = .045$, inferiores ao indicado como um índice de bom ajustamento do modelo ($<.05$). Apesar da generalidade dos bons índices de ajustamento, o Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA; Browne & Cudeck, 1993) apresentou um valor acima dos balizadores propostos para um ajustamento bom ou razoável ($<.05$ e $<.08$, respetivamente), $RMSEA = .135$ [IC90, .124 - .147]. Na estimação do Modelo os Índices de Modificação sugeriram correlacionar a variabilidade residual associada às variáveis Conf_F2 e Conf_F4 (IM = 244.56; Confiabilidade percebida e Comportamentos monitorizados, respetivamente), tendo-se obtido um $RMSEA = .09$ [IC90, .08 - .10].

Na Figura 2 encontra-se o modelo estimado. Verificámos que a Confiança e a Atribuição de Sentido explicaram 55% da Partilha de Conhecimento. A Confiança exerceu um efeito direto de $\beta = .66$ na Atribuição de Sentido, explicando 44% desta variável, e um efeito direto na Partilha de $\beta = .37$. A Atribuição de Sentido exerceu um efeito direto de $\beta = .44$ na Partilha do Conhecimento. O efeito de mediação, por sua vez, explicou $\beta = .29$ da Partilha. Pudemos concluir, que estamos na presença de um efeito de mediação parcial na relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento, dado que, o efeito direto da Confiança na Partilha do Conhecimento se continua a manter, na presença do efeito indireto da Atribuição de Sentido.

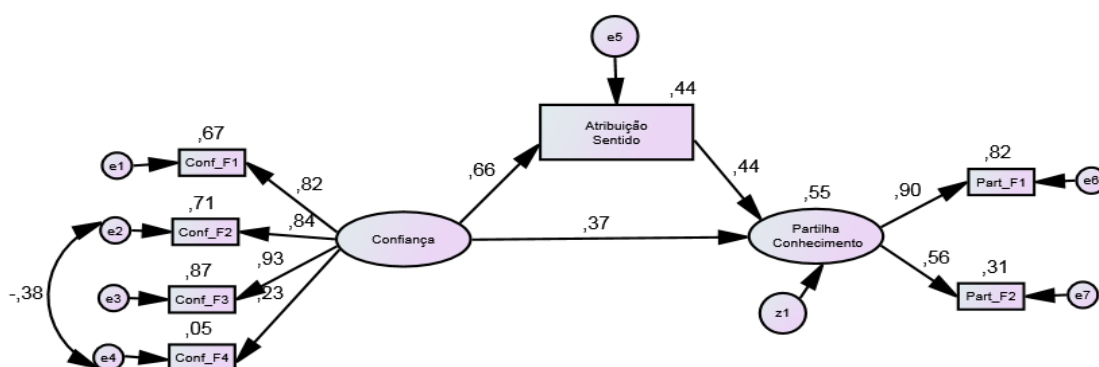


Figura 2. Modelo estrutural estimado da previsão da Partilha do Conhecimento pela Confiança, mediada pela Atribuição de Sentido

No Quadro 7 podemos observar os Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), os Erros-padrão (EP), os Rácios Críticos (RC), os Coeficientes de Regressão Estandarizados (β) para a estrutura fatorial retida e os coeficientes de regressão para os efeitos diretos (Dz) e indiretos (Iz). Todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos ($p < .001$).

Quadro 7. Descritivas da estrutura fatorial retida e os coeficientes de regressão múltipla estandarizados para os efeitos diretos e indiretos

Dimensões/Variáveis	b	EP	RC	β	Dz	Iz
Confiança \Rightarrow Atribuição de sentido	.761	.023	32.870***	.660	.660	.000
Atribuição de sentido \Rightarrow Partilha do conhecimento	.441	.027	16.532***	.442	.442	.000
Confiança \Rightarrow Partilha do conhecimento	.427	.032	13.224***	.371	.371	.292

*** $p < .001$

Atendendo a que a Atribuição de Sentido se revelou um mediador parcial da relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento, comparando o valor da magnitude do efeito direto com a magnitude do efeito indireto, verificámos que a nossa variável de partida (Confiança) tem um efeito direto ligeiramente de maior magnitude, comparativamente ao seu efeito indireto, ou seja, mediatizado pela Atribuição de Sentido.

Neste sentido, quando o efeito direto da Confiança na Partilha do Conhecimento se acrescenta o efeito de mediação da Atribuição de Sentido, este último, intensifica um pouco a influência da Confiança na Partilha do Conhecimento.

Criação de perfis de trabalhadores com base nas dimensões da escala de Confiança: Análise de Clusters

Por fim, avaliámos se existem perfis distintos de indivíduos com base nas suas pontuações nas dimensões da Confiança, a partir da análise

de *clusters*. Os resultados (medida da distância log-likelihood; Schwarz's bayesian criterion) apontaram para dois *clusters* com uma qualidade de discriminação razoável (ver pontuação da contribuição de cada dimensão da Confiança na definição dos dois *clusters*). O *cluster* 1 agrupou 33.7% dos participantes ($n=604$) e correspondeu à Confiança abaixo da média. O *cluster* 2 reuniu um maior grupo de participantes, 66.3% ($n=1187$) e correspondeu à Confiança acima da média.

Quadro 8. Contribuição de cada dimensão da Confiança para a criação de *clusters*

Cluster:	Confiança acima da Média		Confiança abaixo da Média	
	Importância na definição do Cluster	Média	Importância na definição do Cluster	Média
F2: Propensão para confiar	1.00	4.12	1.00	2.95
F3: Comportamentos cooperativos	0.94	4.42	0.94	3.30
F1: Confiabilidade percebida	0.75	4.15	0.75	3.22
F4: Comportamentos monitorizados	0.12	2.58	0.12	3.12

De acordo com o Quadro 8, verifica-se que o F2: Propensão para confiar, é aquele que revelou uma maior contribuição para a formação dos *clusters*, contrariamente ao F4: Comportamentos monitorizados que apresentou a contribuição mais baixa, manifestando uma menor influência.

Após definidas estas duas configurações de participantes em função das pontuações na escala de Confiança, passámos a descrever os dois perfis de trabalhadores em função das variáveis sociodemográficas e a analisar se existem diferenças entre eles. Desta forma, foi possível verificar que não existem diferenças entre o número de homens e de mulheres entre os dois *clusters*, $X^2(1) = 1.49$, $p=.222$. As pessoas que pertencem ao cluster que agrupa os colaboradores com a Confiança abaixo da média possuem uma média de 1.63 anos de permanência na operação atual ($DP = 1.63$), ao passo que o *cluster* que agrupa pessoas com Confiança acima da média evidencia um tempo de permanência na operação atual menor ($M = 1.41$, $DP= 1.36$), $t(591.97) = 2.21$, $p=.03$. Relativamente às restantes variáveis sociodemográficas, observámos que na idade (V1), no tempo nas telecomunicações (V3), no tempo na equipa atual (V5), nos anos de experiência em funções iguais ou similares (V6) e no número de horas trabalhadas por semana, no último ano (V8), os testes t de *student* pra amostras independentes, indicaram que os *clusters* não se diferenciaram ($p>.20$). O mesmo se concluiu em relação às habilitações académicas, não se verificou qualquer diferença entre os

trabalhadores agrupadas nos *clusters* da Confiança abaixo e acima da média $X^2(6) = 12.20, p = .06$.

Em seguida, passámos a analisar se os dois perfis de trabalhadores se diferenciam em termos de Partilha do Conhecimento. Desta forma, o teste das diferenças na Partilha do Conhecimento em função dos dois perfis de *clusters* efetuou-se através de uma análise multivariada da variância (MANOVA, procedimento General Linear Model), cujos resultados se indicam no Quadro 9.

Quadro 9. Partilha do Conhecimento em função dos dois perfis Confiança: Análise Multivariada da Variância

	Clusters							
	Confiança acima da média		Confiança abaixo da média		Total			
	M	DP	M	DP	M	DP	F	η^2
F1: Partilha intencional	3.58	.79	2.78	.80	3.31	.88	404.03***	.18
F2: Partilha não intencional	3.45	.89	3.02	.81	3.31	.89	100.26***	.05

*** $p < .001$

O efeito global multivariado indicou um λ de Wilks = .816, $F(2, 1788) = 202.22, p < .001, \eta^2 = .184$, significando que existiram 18,4% de diferenças globais entre os dois *clusters* na Partilha do Conhecimento. A diferença identificada na Partilha intencional de 18,4% mostrou uma superioridade nos trabalhadores com Confiança acima da média ($M = 3.58$). Na Partilha não intencional a diferença de 5,3% deveu-se, igualmente, à superioridade deste tipo de partilha nos trabalhadores com Confiança acima da média ($M = 3.45$).

Concluimos que os trabalhadores que tiveram uma Confiança acima da média apresentaram uma Partilha do Conhecimento maior, enquanto aqueles que tiveram uma Confiança abaixo da média, partilharam menos conhecimento, tanto de forma intencional quanto não intencional.

V - Discussão

O presente estudo foca-se em três objetivos: analisar a aptidão preditiva da Confiança em relação ao processo de Partilha do Conhecimento, investigar o papel que o processo de Atribuição de Sentido (ao conhecimento) adquire nesta relação e, por último, analisar os perfis de trabalhadores com base na Confiança e analisar o efeito desses perfis na Partilha do Conhecimento.

Operacionalizamos a Confiança com o instrumento “*Team Trust Questionnaire (TTQ)*” e as restantes variáveis, a Partilha do

Conhecimento e a Atribuição de Sentido, com o instrumento “*Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)*”. Ambos os instrumentos de medida apresentaram boas qualidades psicométricas.

Numa primeira fase, procuramos verificar qual a dimensão que pontuou mais ou menos dentro de cada escala e observar em que medida as suas dimensões se diferenciam. Relativamente à escala da Confiança, a dimensão que obteve uma maior pontuação média foi a relativa aos Comportamentos cooperativos e uma menor pontuação média foi observada nos Comportamentos monitorizados. A menor pontuação média aproxima-se por defeito de 3 “não concordo nem discordo” e a maior supera o 4 correspondendo à opção “concordo”. Ambas as dimensões da escala de Partilha do Conhecimento, a Partilha intencional e Partilha não intencional, obtiveram a mesma pontuação. Por fim, a Atribuição de Sentido obteve uma maior pontuação média em relação à escala da Partilha, sendo ambos processos pertencentes à GC.

Através das análises efetuadas, constatámos a existência de uma correlação média positiva entre a escala global da Confiança e a escala global da Partilha do Conhecimento. O que significa que quanto maior for o nível de Confiança entre os indivíduos maior será a Partilha do Conhecimento que entre eles ocorre. Estudos anteriores corroboram estes resultados, pois revelam que a Confiança interpessoal tem um efeito positivo na Partilha do Conhecimento (Chen, Lin & Yen, 2014; Evans, 2013; Hsu & Chang, 2014) e que os indivíduos partilham conhecimento com a sua equipa quando confiam nos seus membros (Park & Lee, 2013). Relativamente às dimensões das escalas, há uma correlação maior entre a Partilha intencional e a Confiança total, bem como com a dimensão da Confiança referente aos Comportamentos cooperativos. O que significa que para que os indivíduos partilhem conhecimento de uma forma consciente é mais relevante que confiem nas partes envolvidas, do que quando a partilha ocorre de um modo automático ou não intencional. Relativamente à relação com os Comportamentos cooperativos, os resultados indicam que quando os indivíduos partilham conhecimento de forma consciente, mais desenvolvem Comportamentos cooperativos que fundamentam a Confiança. A Partilha do Conhecimento é consensualmente considerada um processo social que requer colaboração por parte dos intervenientes (Tsai, 2002) e no qual os indivíduos interagem numa lógica de reciprocidade, contribuindo para objetivos de várias ordens, sendo vista como um processo cooperativo (Pais & dos Santos, 2015). Não se estranha, assim, esta maior relação com os Comportamentos cooperativos. Dado que a Confiança se relaciona positivamente com a Atribuição de Sentido, conclui-se que para que o indivíduo melhor possa compreender o meio que o rodeia, é importante um contexto de Confiança entre os membros da sua equipa. As variáveis sociodemográficas mostraram-se significativas, embora pouco, sendo de realçar o facto de as habilitações académicas e os anos de experiência em funções iguais ou similares se correlacionarem negativamente com a Confiança total. Quão maiores forem as qualificações destes colaboradores e mais antigos forem

no exercício das suas funções menos Confiança evidenciam. Não possuímos, contudo, informação suficiente ou evidências empíricas para interpretar com um mínimo de segurança estes resultados.

Posteriormente, procurámos prever a Partilha do Conhecimento a partir da Confiança, ou seja, quanto do processo da Partilha é explicado pela Confiança. Como a correlação das variáveis sociodemográficas com as variáveis em estudo se verificaram significativas, o seu efeito teve que ser controlado, como foi o caso da idade e do género. Concluímos que a Confiança total explica 34.2% da Partilha do Conhecimento, sendo que as dimensões da Confiança explicam 35.2% da Partilha intencional, e relativamente à Partilha não intencional, esta é explicada em 17.4% pela Confiança. Estes resultados podem dever-se ao facto de a Partilha não intencional ocorrer de forma inconsciente podendo ser influenciada por inúmeras variáveis, fazendo com que não seja necessária a percepção de confiança aos olhos do indivíduo. Contrariamente, na Partilha intencional, o indivíduo tem consciência e dá importância ao contexto em que irá partilhar o conhecimento e daí ser precisa uma maior percepção de Confiança nos seus colegas para que esta ocorra.

A dimensão a que sobretudo se deve esta capacidade preditiva foi a relativa aos Comportamentos cooperativos. A Confiabilidade percebida foi o fator que mostrou menor capacidade preditiva da Partilha intencional e mostrou-se um preditor negativo para a Partilha não intencional. Considerando que, tal como foi já referido, a Partilha do Conhecimento é considerada como sendo um processo essencialmente cooperativo (Pais & dos Santos, 2015), reforça o resultado referente à dimensão que mais se salientou. Tendo em conta que a Confiabilidade percebida se refere a quanto o indivíduo espera que os outros sejam e se comportem de acordo com as suas reivindicações, não há razões para supor que isso interfira na Partilha não intencional, que constitui um processo automático e não deliberado.

Por norma, as pessoas não vivem nem trabalham em absoluto isolamento e desinseridas de um contexto com significado. Por isto, relevamos a importância da Atribuição de Sentido ao que as rodeia. Com o intuito de analisar o papel desta variável na relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento, investigámos os possíveis efeitos de moderação e de mediação.

Relativamente ao efeito de moderação, a variável não afeta o efeito da Confiança sobre a Partilha do Conhecimento, porque é uma relação linear e independente do efeito da Atribuição de Sentido. Permite-nos concluir que a Partilha do Conhecimento é profundamente dependente da Confiança, neste contexto específico. Isto pode acontecer porque neste contexto de trabalho as regras/normas instituídas são tão explícitas e rígidas que o sentido surge aos olhos destes colaboradores como claro e objectivo. Desta forma, o que importa é confiar nas pessoas para que a partilha ocorra.

Quanto ao efeito de mediação, o modelo proposto previa que a Confiança determinasse tanto a Atribuição de Sentido quanto a Partilha do

Conhecimento. Por sua vez, a Atribuição de Sentido promovida pela Confiança, determinaria a Partilha do Conhecimento. Ao analisar os resultados obtidos verificou-se que o modelo se mostrou adequado. Neste sentido, a Atribuição de Sentido mostrou-se um mediador parcial da relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento, pois a Confiança tem um efeito direto de maior magnitude comparativamente ao seu efeito indireto, ou seja, mediatizado pela Atribuição de Sentido. O que significa que, neste contexto específico, o facto de os indivíduos atribuírem significado à realidade organizacional onde estão inseridos, faz com que a sua confiança aumente ligeiramente e, conseqüentemente, também a partilha do seu conhecimento. Contudo, não pode considerar-se o “porque” desta relação, pois a relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento, só por si, revela uma maior magnitude.

Por fim, por recurso à análise de *clusters*, avaliámos se existem perfis distintos de indivíduos com base nas pontuações médias obtidas nas dimensões da Confiança. Os resultados apontaram para a existência de dois *clusters*, ambos com uma qualidade moderada. Um perfil referente aos participantes com uma Confiança abaixo da média e um perfil de participantes com uma Confiança acima da média. Verificámos que nesta amostra 66.3% dos participantes revela ter uma Confiança elevada. A formação destes dois perfis deve-se sobretudo a duas dimensões significativas, a Propensão para confiar e os Comportamentos cooperativos. O que significa que o facto de os indivíduos estarem disponíveis para confiar nos outros e trabalharem em equipa, faz com que a confiança entre os membros varie. Em seguida, avaliámos o efeito diferencial destes perfis na Partilha do Conhecimento. Concluímos que existe uma diferença de 18.4% na Partilha intencional entre ambos os perfis de Confiança, enquanto que na Partilha não intencional se registou uma diferença de 5.3%. Isto significa que o nível de Confiança entre os membros é mais significativo na Partilha intencional, podendo dever-se novamente ao facto de a Partilha intencional ser feita de forma consciente e neste sentido, a percepção de Confiança torna-se importante para que esta ocorra.

Conclui-se que os indivíduos que têm uma Confiança acima da média, partilham mais conhecimento, quer intencional quer não intencionalmente, do que aqueles que têm uma Confiança abaixo da média. Khesal et al. (2013) já apontavam para estes resultados ao considerarem que uma pessoa confiante está mais disposta a transmitir conhecimento útil aos outros. Os autores consideram que a confiança é um facilitador da partilha de conhecimento. Também Rutten, Blaas-Franken e Martin (2016) corroboram esta ideia, revelando que em contextos de trabalho do sector financeiro um menor nível de Confiança leva a uma menor Partilha de Conhecimento, prejudicando a tomada de decisão.

VI - Conclusões

A investigação tinha como objetivos perceber a relação entre a Confiança e a Partilha do Conhecimento, averiguar se a Atribuição de Sentido teria um efeito moderador ou mediador nesta relação e analisar os perfis de trabalhadores com base na Confiança, bem como, o efeito desses perfis na Partilha do Conhecimento. A partir dos resultados alcançados, constatámos que existe uma correlação significativa entre a Confiança em equipas de trabalho e a Partilha do Conhecimento entre os seus membros. Isto quer dizer que quanto maior for a percepção de Confiança entre os membros da equipa, mais conhecimento útil será partilhado.

Relativamente ao papel da Atribuição de Sentido, esta mostrou-se mediadora, ainda que ligeiramente, da relação entre a Confiança e a Partilha. Devido ao facto de esta relação ser linear, em que a partilha mostra ser profundamente dependente da Confiança, a Atribuição de Sentido não tem qualquer efeito de moderação sobre a mesma. Visto que a Confiança explica um valor significativo da Atribuição de Sentido, conclui-se que para que o indivíduo possa dar sentido ao meio que o rodeia, é importante um contexto de Confiança entre os membros da sua equipa.

Foram definidos dois perfis distintos de indivíduos com base nas dimensões da Confiança, a Confiança acima da média e a Confiança abaixo da média, sendo possível concluir que os indivíduos que têm uma Confiança acima da média nos membros da sua equipa partilham mais conhecimento, do que aqueles que têm uma confiança abaixo da média.

Contudo, o estudo apresenta algumas limitações que importa referir. Uma primeira limitação é o contexto em que foi realizada a investigação. Sendo os *Call Centers* um contexto específico, seria importante realizar novos estudos, utilizando os mesmos instrumentos, com as mesmas variáveis, mas em contextos diferentes, com culturas organizacionais distintas, que nos permitissem obter novos resultados.

Outra das limitações remete para o instrumento de recolha de dados, o questionário, que pode acarretar enviesamentos devido ao facto dos participantes poderem não compreender algum dos itens e sendo a deseabilidade social outro fator que pode influenciar os resultados.

A escala de *Likert* acarreta de igual forma limitações para o estudo, na medida em que, para evitar as respostas nos extremos da escala, os participantes podem tender para a centralização, com o intuito de não se comprometerem.

Em conformidade com os resultados apresentados e discutidos neste trabalho, salienta-se a importância de uma atmosfera de confiança entre os membros de equipas de trabalho em *Call Centers* para que o conhecimento partilhável seja efectivamente partilhado. Esta importância pode ser vista como uma chamada de atenção para as organizações, reforçando a necessidade de criar um clima de Confiança entre os indivíduos para que possam mais facilmente interagir, partilhar experiências e pontos de vista diferentes com os seus colegas, criando, deste modo, uma visão comum na organização. Tendo em conta que a

partilha é vista como um processo de cooperação, os indivíduos ao estarem a partilhar conhecimento útil, ao mesmo tempo estão a adquirir e a criar novo conhecimento, ocorrendo um ganho acrescido das duas partes. Neste sentido, como o conhecimento tem sido considerado um recurso importante para as organizações se distinguirem ao nível da inovação e do desempenho sustentável, esta partilha irá contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Seria importante levar a efeito estudos adicionais sobre a Atribuição de Sentido e a sua relação com a Confiança e a Partilha do Conhecimento, mas em contextos distintos daquele por nós estudado. Neste contexto específico, o papel desta variável parece ser reduzido, tal ficando a dever-se, muito provavelmente, às características da sua estrutura e cultura.

Bibliografia

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conception foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 107-136.
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2016). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*.
- Anderson, N., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its application in teambuilding for innovativeness. *The European Work and Organizational Psychologist*, 5, 53–66.
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Kluwer: Norwell, MA.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 16(1), 74-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Batt, R. Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales. *Work*, 7, 1-1999.

- Batt, R., & Moynihan L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), pp. 64-76.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004). Knowledge Management: Challenges. *Solutions and Technologies*. Pearson/Prentice Hall.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Birkinshaw, J., & Sheehan, T. (2002). Managing the Knowledge Life Cycle. *Management Review*, 44(1), 74-84.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Bond-Barnard, T. J., Steyn, H., & Fabris-Rotelli, I. (2013). The impact of a call centre on communication in a programme and its projects. *International Journal of Project Management*, 31(7), 1006-1016.
- Broadbent, M. (1998). The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession?. *Information Outlook*, 2(5), 23-37.
- Brown, T. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. *New York: The Guilford Press*.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The Knowledge Management Field Book*. London: Prentice Hall.
- Cai, S., Goh, M., de Souza, R., & Li, G. (2013). Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. *International Journal of Production Research*, 51(7), 2060-2076.

- 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., & Peralta, C. F. (2011). Gestão do Conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55, 79-93.
- Carrión, G. C., González, J. L.G., & Leal (2004). Identifying Key Knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 131-150.
- Chater, N., & Loewenstein, G. (2016). The under-appreciated drive for sense-making. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 126, 137-154.
- Chen, H. L., Fan, H. L., & Tsai, C. C. (2014). The role of community trust and altruism in knowledge sharing: An investigation of a virtual community of teacher professionals. *Educational Technology & Society*, 17(3), 168-179.
- Chen, Y. H., Lin, T. P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568-578.
- Cohen, J. 1992. A power primer. *Psychological Bulletin*. 112(1). 155-159
- Costa, A.C., Roe, R.A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(3), 225-44.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2010). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Cummings, J.N. (2004), "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization", *Management Science*, Vol. 50 No. 3, pp. 352-364
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications: USA.
- Daghfous, A., & Kah, M. (2006). Knowledge Management implementation in SMEs: a framework and a case illustration.

- Journal of Information and Knowledge Management*, 5(2), pp. 107-115.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice* (2nd ed). Cambridge, MA: MIT Press
- Dang, R., & McKelvey, M. (2016). Knowledge management processes and the formation of entrepreneurial opportunities. *Journal of Innovation, Economics and Management*, 19(1), 31-59.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*, 7(5), 41-54.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Castro, C. S., Pais, L., & Mónico L. S. (2014). Knowledge management in call centres: The work team as unit of analysis. *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management – ECKM 2014*, 3, 893-902.
- Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call Centres and beyond: a thematic evaluation. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 3-13.
- De Jarnett, L. (1996). Knowledge the latest thing. *Information Strategy, The Executives Journal*, 12(2), 3-5.
- Despres, C., & Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of knowledge Management*, 3(2), 110-123.
- Dixon, N. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1).
- Edvardsson, I. R., & Oskarsson, G. K. (2013). Knowledge management, competitive advantage, and value creation: a case study of Icelandic SMEs. *International Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC)*, 4(2), 59-71.
- Evans, M. M., & Ali, N. (2013). Bridging knowledge management life cycle theory and practice. In *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, Washington DC, USA, 24-25 October 2013*, pp. 156-165. UK: Academic Conferences and Publishing International.
- Evans, M. 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), pp. 85-97.
- 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.
- Foo, A. T. L., Ng, Y. K., Lee, V. H., & Gan, P. L. (2012). The relationship between knowledge management practices and technological innovation: A conceptual framework. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, (1), 71-89.
- Hall, R., & Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of business Research*, 56(2), 145-152.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), pp. 4-31.
- Ho, L.A., Kuo, T.H. & Lin, C. (2012). "The mediate effect of trust on: organization on-line knowledge sharing: An empirical study". *International Journal of Information Technology & Decision Makin.* 9,625–644. doi:10.1142.
- Houlihan, M. (2000). Eyes wide shut? Querying the depth of call centre learning. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), pp. 228-240.
- Houlihan M. (2002). Tensions and variations in call centre management strategies. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 67-85.
- Hsu, M. H., & Chang, C. M. (2014). Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 24(2), 119-142.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1983). *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and leastsquares methods*. Chicago: International Educational Services.

- Khesal, S. M., Samadi, B., Musram, H. A. M., & Zohoori, M. (2013). The impact of trust on knowledge sharing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 495-501.
- King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. In W. R. King (Ed.). *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 3-15). London: Springer.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling*. (3rd. Ed.). New York: Guilford Press.
- Koh, S. C. L., Gunasekaran, A., Thomas A., & Arunachalam, S. (2005). The Application of Knowledge Management in Cal Centres. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 56-69.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Lee, K., Lee, S., & Kang, I. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3), pp. 469-82.
- Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation?. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-872.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 6ª ed.. Pêro Pinheiro: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 4, pp. 370-96.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R., & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 62-75.
- Mayo, A. (1998). Memory bankers. *People Management*, 2(4), pp. 34-38.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), pp. 43-59.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.

- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oluić-Vuković, V. (2001). From information to knowledge: Some reflections on the origin of the current shifting towards knowledge processing and further perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52(1), 54-61.
- Ozlati, S. (2015). The Moderating Effect of Trust on the Relationship between Autonomy and Knowledge Sharing: A National Multi industry Survey of Knowledge Workers. *Knowledge and Process Management*, 22(3), 191-205.
- Pais, L., Castro, C. S., & Mónico L. S. (2014). Validation of Team Trust Questionnaire for call centre employees in Portugal. *Proceedings of the SGEM Conferences on Social Sciences and Arts*.
- Pais, L., & dos Santos, N. R. (2015). Knowledge-Sharing, Cooperation and Personal Development. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos, & Sigmar Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development and Performance Improvement* (pp. 278-302). Oxford: Wiley Blackwell.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.
- Rademakers, M. (2005). Corporate universities: Driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17(1), 130-136.
- Rasooli, P. & Albadvi, A. (2007). Knowledge management in call centres. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 323-332.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
- Rollett, H. (2012). *Knowledge management: Processes and technologies*. Springer Science & Business Media.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195-219.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., Blaas-Franken, J., Martin, H., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 20(2), 199-214.
- 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. *2nd International Congress of Business, Management and Economics, Izmir, 15-18 June 2006*, pp. 187-199, Selected Published Proceedings.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.)*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge, P.M. (1997), "Communities of leaders and learners", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 5, pp. 30-4.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20-37.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), pp. 179-190.
- Tucker, L.R & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Wang, Z. and Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications*, Vol. 39 No. 10, pp. 8899-8908.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- White, T. (2004). Knowledge management in an academic library: based on the case study KM. In *70th IFLA General Conference and Council*, (pp. 22-27). Buenos Aires.
- Wong, K.Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Anexos

Anexo A – Questionário Variáveis Sociodemográficas

Variáveis demográficas

1. Idade (em anos)
2. Género
 - a. Masculino
 - b. Feminino
3. Anos de trabalho nas Telecomunicações
4. Anos de trabalho na sua 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.	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

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

Atualmente, na minha operação...

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

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

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

1.	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

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

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.

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

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

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

Nesta equipa...

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

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

	1	2	3	4	5	6	7
Wiig (1993)**	Build	Hold	Pool	Use			
Meyer & Zack (1996)*	Aquisition /Get / Knowledge Generation	Refinement	Storage; Retrieve	Distribution	Presentation		
Davenport & Prusak (1998)*	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Codification Knowledge	Transferring / Knowledge Transfer				
McElroy (1999)***	Individual and Group Learning / Learn	Knowledge Claim Formulation	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Knowledge Validation	Knowledge Integration/ Integrating		
Argote (1999)**	Knowledge Creation	Retention	Transferring / Knowledge Transfer				
Bukowitz & Williams (2000)**	Get	Use	Learn	Contribute	Assess	Build/ Sustain	Divest
Alavi & Leidner (2001)*	Knowledge Creation	Storage/ Retrieval	Transferring / Knowledge Transfer	Application			
Gold, Malhotra & Segars (2001)*	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Conversion	Application	Protection			
Oluić-Vuković (2001)*	Gathering	Organizing	Refining	Representing	Disseminating		
Birkinshaw & Sheehan (2002)*	Creation	Mobilisation	Diffusion	Commoditisation			
Award & Ghaziri (2004)**	Capturing	Organizing	Refinement				
Wong & Aspinwall (2004)*	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Organizing; Storage	Sharing and Diffusion Transferring / Knowledge Transfer	Use; Application			
Lee, Lee & Kang (2005)*	Knowledge Creation	Accumulation	Sharing and Diffusion	Use	Knowledge Integration/ Integrating		
Sağsan (2006)***	Knowledge Creating	Knowledge Sharing	Knowledge Structuring	Knowledge Using	Knowledge Auditing		
Daghfous & Kah (2006)*	Knowledge Creation	Conversion	Transferring / Knowledge Transfer	Application			
Cardoso (2007)*	Knowledge Creation; Acquisition /Get / Knowledge Generation	Sense Making	Sharing and Diffusion	Organizational Memory	Measure	Retrieve	
Dalkir (2011)**	Knowledge capture and creation	Knowledge sharing and dissemination	Knowledge acquisition and application				
Rollet (2012)**	Planning Knowledge	Knowledge Creation	Knowledge Integration/ Integrating	Organizing	Transferring / Knowledge Transfer	Maintaining Knowledge	Assessing Knowledge
Evans, Dalkir, & Bidian (2014)*	Identification	Storage	Sharing and Diffusion	Use	Learn	Improvement	Knowledge Creation
*Artigo; **Livro; ***Conferência; 1 a 7 – Ordenação das fases ou processos segundo os autores							