



Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

UC/FPCE_2016

Partilha do conhecimento e Cooperação em *Call Centres*: O papel da Atribuição de sentido

Margarida Mourão Gonçalves Russo
(e-mail: margarida.mgrusso@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

Partilha do conhecimento e cooperação em Call Centres: O papel da atribuição de sentido

Resumo

O presente estudo teve como objetivos principais (1) avaliar o impacto da cooperação na partilha do conhecimento e (2) explorar o papel do processo de atribuição de sentido nesta relação. O processo de partilha do conhecimento é um processo nuclear na Gestão do Conhecimento. Como tal, há uma crescente necessidade de compreender os processos que o envolvem. A investigação foi realizada em contexto de *call centre*, envolvendo uma amostra de 1791 colaboradores de um *Call Centre* em Portugal. Na recolha dos dados foram utilizados dois questionários (1) *Knowledge Management Team Questionnaire* (KMTQ) e (2) *Organizational Cooperation Questionnaire* (ORCOQ). Foi realizada uma análise de regressão múltipla simples para a compreensão do efeito da cooperação na partilha do conhecimento e uma análise dos efeitos de mediação e moderação da atribuição de sentido nesta relação. Os resultados sugerem a existência de uma relação positiva entre a cooperação e a partilha do conhecimento. A este resultado adicionamos a influência da atribuição de sentido na relação entre a cooperação e a partilha, tendendo a promover a mesma. Este estudo chama a atenção para a relevância de criar contextos cooperativos e as implicações de atribuir significado, compreender a realidade organizacional e refletir criticamente sobre o trabalho nos vários processos organizacionais. Isto é sobretudo relevante para funções de liderança, onde os responsáveis têm a oportunidade de criar contextos que sejam potenciadores de cooperação e de atribuição de significado.

Palavras-chave: Partilha do Conhecimento; *Call Centres*; *Call Centers*; Cooperação; Atribuição de Sentido.

Knowledge sharing and cooperation in Call Centres: The role of sense making

Abstract

The main objectives of this study were (1) to evaluate the impact of cooperation on knowledge sharing and (2) to explore the role of sense making process in this regard. The process of knowledge sharing is a nuclear process in Knowledge Management. As such, there is a growing need to understand the processes that surround it. This study was conducted in the context of call center involving a sample of 1791 employees of a call center in Portugal. When collecting the data two instruments were used: (1) Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ) and (2) Organizational Cooperation Questionnaire (ORCOQ). We performed a simple multiple regression analysis to understand the effect of cooperation on knowledge sharing and an analysis of the effects of moderation and mediation of sense making in this relationship. The results suggest the existence of a positive relationship between cooperation and knowledge sharing. To this result we add the findings of the influence of sense making in the relationship between cooperation and knowledge sharing, whose influence slightly promotes this relation. This study draws attention to the relevancy of creating cooperative contexts and the implications of sense giving, understanding knowledge and to reflect critically upon one's work, in the various organizational processes. This is particularly relevant to leadership roles, where managers have the opportunity to create contexts that promote cooperation and sense making.

Key Words: Knowledge Sharing; *Call Centres*; *Call Centers*; Cooperation; Sense Making.

Agradecimentos

“Quando à tua frente se abrirem muitas estradas e não souberes a que hás-de escolher, não te metas por uma ao acaso, senta-te e espera. Respira com a mesma profundidade confiante com que respiraste no dia em que vieste ao mundo, e sem deixares que nada te distraia, espera e volta a esperar. Fica quieta, em silêncio, e ouve o teu coração. Quando ele te falar, levanta-te, e vai para onde ele te levar.”

Susanna Tamaro

Este é o momento em que culmina um longo percurso. Obrigada mãe, obrigado pai, por continuarem sempre a acreditar nas minhas capacidades, mesmo nos momentos mais duros da vida. Adoro-vos. Obrigada à professora Leonor, que me fez apaixonar por Psicologia das Organizações, há dois anos atrás, quando nos contava as suas histórias e os seus olhos brilhavam da mais pura paixão por esta área. Obrigada pela paciência e pela disponibilidade e por me nortear neste percurso. À professora Lisete, pela capacidade de simplificar o que parecia impossível de compreender. À Dr^a Cristina Castro, pelos dados recolhidos e tratados, de uma enorme qualidade. Ao professor Nuno dos Santos, pelas dicas valiosas em vários momentos e pela boa disposição. À minha mana, que vai ser grande (mais ainda) no mundo do trabalho. Tenho muita fé em ti e espero que sigas os teus verdadeiros SONHOS! Ao João, que me trouxe à realidade tantas vezes e que continuou a acreditar em mim muito depois dos meus braços terem perdido a força, do cansaço, da exaustão e da desilusão. Espero que um dia possamos recordar o nosso turbulento percurso a partir da Finlândia. À Flávia, o meu anjo que salvou Coimbra de ser mais um sítio de passagem. A minha alma gémea. “My sista from anotha mista”. És a alma mais pura que conheço. À Andreia, que com o seu jeito especial fez renascer a criança que havia em mim e que tinha desaparecido. Relembrando-me os valores que trazia no coração, fazendo-me sentir jovem, feliz e grata pelo nascer de um novo dia. Às “migas” Ana e Ana. Vocês completam-me. Fazem-me rir por gosto, até me doer a barriga. Me esperem! Ainda vamos trabalhar todas juntas! À mana Babel, contigo sei que posso ser eu mesma. Dás-me uma sensação incrível de liberdade, de força, de determinação. Ajudas a simplificar o que parece uma tarefa hercúlea. You’re my person! À minha família, que adoro e sem a qual eu não seria feliz! Por fim, à minha avó Joaquina. Dedico esta tese a ti. Independentemente do resultado, ficarias tão orgulhosa de mim. Oxalá te pudesse abraçar de novo.

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento Conceptual	2
Call Centers	3
Gestão do Conhecimento	4
Partilha do conhecimento	8
Cooperação	9
Atribuição de sentido	10
II. Objetivos do Estudo	11
III. Metodologia	11
IV. Resultados	15
V. Discussão	28
VI. Conclusão	30
Bibliografia	33
Anexos	41

Introdução

A Gestão do Conhecimento tem-se vindo a consolidar como uma área de relevante interesse para o meio organizacional (Cardoso, Gomes, & Rebelo, 2005), estimulando a inovação, a competitividade sustentável (Cardoso & Peralta, 2011) e promovendo o desenvolvimento dos atores organizacionais e, conseqüentemente, da organização (Pais & dos Santos, 2015). A Gestão do Conhecimento 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).

A partilha do conhecimento é um dos processos que tem sido alvo de particular atenção na literatura sobre Gestão do Conhecimento. Tal ocorre porque a criação do mesmo e a sua utilização estão dependentes deste processo. Sendo que o mesmo permite que o conhecimento passe do nível individual para o organizacional e que assim seja alcançado por diversos atores organizacionais. A partilha do conhecimento contribui também para a inovação e a criatividade e por seu intermédio o conhecimento expande-se e aumenta, criando mais conhecimento (Pais & dos Santos, 2015).

Dada a relevância do processo de partilha na Gestão do Conhecimento (Pais & dos Santos, 2015) e a dificuldade sentida pelas organizações em o operacionalizar (Cabrera & Cabrera, 2012; Pais & dos Santos, 2015; Wang & Noe, 2010), assumem particular relevância todos os estudos que contribuam para aprofundar o conhecimento que sobre ele detemos e sobre as influências que recebe.

As atividades que estão ligadas à partilha do conhecimento são de natureza cooperativa/colaborativa (Pais & dos Santos, 2015) e a cooperação pode facilitar a persecução de objetivos interdependentes, comuns ou até objetivos que transcendem o grupo que coopera (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014). Neste sentido, o processo de cooperação apresenta-se como essencial à partilha do conhecimento, e é importante compreender esta relação com maior detalhe.

No entanto, esta relação não ocorre no vazio e, como tal, propusemos estudar um outro processo da Gestão do Conhecimento: a atribuição de sentido. Dito de outro modo, estudamos a influência que têm as oportunidades dadas aos indivíduos de compreender a realidade organizacional, de lhe atribuir um sentido, na relação entre os processos cooperativos e a partilha do conhecimento. A necessidade de atribuir sentido, de compreender o que nos rodeia é uma motivação universal (Maslow, 1943) e por isso também presente nos indivíduos no que respeita à atuação da organização onde intervêm. A satisfação desta necessidade poderá influenciar a forma como a cooperação e a partilha de conhecimento se relacionam.

O presente estudo foi realizado com uma amostra de 1791 colaboradores em contexto de *Call Centre*. Os *Call Centres* são o meio mais utilizado pelas organizações para comunicar com o cliente, tendo passado de um serviço realizado maioritariamente em *back-office*, para representar a porta de entrada de muitas empresas (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2003; Houlihan, 2000). A crescente adesão a este novo paradigma do atendimento

ao cliente trouxe consigo a necessidade de nos debruçarmos sobre esta particular forma de trabalhar. Nas últimas duas décadas, os *Call Centres* passaram a ser vistos como grandes centros de alocação do serviço ao cliente e como grandes unidades geradoras de emprego, sendo premente o seu estudo e o investimento na melhoria de diversos aspetos que os integram (Batt, Holman, & Holtgrewe, 2007; Taylor & Bain, 1999; Russel, 2008).

Considerando todos os aspetos referidos, o presente estudo procura compreender o impacto da cooperação na partilha do conhecimento entre membros das equipas no contexto de *call centre*. Procura ainda explorar a influência da atribuição de sentido nesta relação. Em simultâneo, procurou-se controlar a influência das variáveis sociodemográficas.

A estrutura da dissertação apresenta um enquadramento conceptual onde é feita uma breve revisão do contexto em que é realizado o presente estudo: em *call centre*. É introduzido o tema da Gestão do Conhecimento e aprofundadas as temáticas da partilha do conhecimento, da cooperação e da atribuição de sentido. No tópico seguinte, é descrita a amostra recolhida, os instrumentos utilizados, as análises estatísticas realizadas nesta investigação e são apresentados os resultados. Seguidamente apresentamos a discussão dos resultados, considerando a revisão da literatura realizada. Para concluir, apresentamos um sumário do estudo, bem como as suas limitações e propostas para investigações futuras.

I – Enquadramento conceptual

Call Centres

Ellis e Taylor (2006) referem que a explosão dos *Call Centres* ocorreu, aproximadamente, há duas décadas, quando o contexto económico começou a sofrer mudanças com a desregulação da economia, a crescente privatização e o aumento da competitividade sectorial e global. Aliada a este contexto, 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).

As unidades de trabalho que integram os *Call Centres* variam em tamanho e complexidade e encontram-se dispersas geograficamente (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2003), apresentando características próprias do país onde se encontram, devido à cultura, às leis e instituições que os rodeiam (Batt, Holman, & Holtgrewe, 2007). Apesar das suas diferenças os *Call Centres* apresentam também semelhanças, ao nível dos mercados que servem, dos serviços que fornecem e das características organizacionais que os definem (Batt, Holman, & Holtgrewe, 2007).

Estas unidades de trabalho são fundamentalmente caracterizadas, como referido por Taylor e Bain (1999) e por Ellis e Taylor (2006), pela utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para desenvolvimento das tarefas. O telefone e os computadores, sempre presentes nesta modalidade de atendimento, permitem o desenvolvimento dos processos, com a tecnologia de Distribuição Automática de Chamadas (DAC) a permitir alocar o fluxo de chamadas *inbound* e/ou *outbound* aos

colaboradores (Taylor & Bain, 1999).

Os *Customer Service Representatives* (CSR) ou “agentes de Call Centre” comunicam 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; Taylor & Bain, 1999). Esta complexidade do trabalho dos CSR’s exige-lhes um elevado nível de atenção e coordenação (de Castro, Pais, & Mónico, 2014; Frenkel, Korczynski, & Shire, 1998; Houlihan 2000; Taylor & Bain, 1999; Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006). Os mesmos têm que gerir o conhecimento tácito e explícito, em simultâneo, no exercício das suas atividades (de Castro, Pais, & Mónico, 2014; Frenkel et al., 1998; Houlihan, 2000). Os aspetos referidos tornam os *call centre* contextos de trabalho com desafios únicos.

Koh, Gunasekaran, Thomas e Arunachalam (2005) referiram, à data da sua investigação, que poucos estudos e iniciativas de Gestão do Conhecimento tinham sido levadas a cabo nos *Call Centres*, em comparação com outros setores industriais. Muitos dos esforços de gestão estavam centrados, sobretudo, ao nível da gestão da informação entre o cliente e o CSR. Há cerca de uma década, a maioria dos estudos sobre Gestão do Conhecimento recaía sobre os *Knowledge Workers* tradicionais, tais como médicos, cientistas, consultores de gestão, advogados e outros especialistas que trabalhavam em equipas de projetos de curta duração (Downing, 2004; Thompson, Warhust, & Callaghan, 2001). Na atualidade, vemos uma maior abrangência de áreas profissionais, sendo os *call centres* uma das áreas que tem despertado um aumento de interesse nesta temática.

Dada a crescente procura da alocação do serviço ao cliente em *outsourcing*, por parte das organizações, muitos *Call Centres* acabam por trabalhar com diferentes diretrizes, marcas e produtos, tendo que se adaptar rapidamente ao cliente, ao mercado e à evolução tecnológica, numa lógica de aprendizagem contínua (Downing, 2004) e com períodos de aprendizagem relativamente curtos, por vezes inferiores a um mês (Batt, Holman, & Holtgrewe, 2007).

No estudo de Koh et al. (2005) é referido que, no decorrer da sua atividade, os agentes de *Call Centre* encontram formas mais eficazes de servir o cliente ao internalizar a informação recolhida durante as chamadas e transformando essa informação em conhecimento que utilizarão nas chamadas posteriores. Estes reconhecem que, ainda que rotineira, a sua atividade tem uma componente dinâmica e apresenta desafios diferentes, especialmente nos primeiros meses de trabalho, onde a aprendizagem é crucial. Os CSR’s apresentam-se, nesta perspetiva, como criadores e utilizadores de conhecimento. Não só é referido neste estudo que os mesmos criam, recuperam e utilizam conhecimento, como também o partilham, informalmente, com os seus colegas. Entre chamadas ou durante o tempo de atendimento, quando necessário, os CSR’s comunicam entre si ou com o supervisor para partilhar informação e conhecimento. Esta partilha, como sugerido por Koh et al. (2004), se realizada formalmente, poderia apoiar e

acelerar o processo de aprendizagem na organização, bem como aumentar a qualidade do serviço de atendimento ao cliente.

Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento tornou-se uma questão central e distintiva nas organizações performantes e inovadoras (Cardoso & Gomes, 2011; Grant, 1996; Nonaka, 1991). Tal é compreensível, pois o conhecimento, tanto na sua forma tácita como explícita, é um recurso que não se esgota e que não se perde ao ser transferido (Dalkir, 2005). O conhecimento é, por isso, uma vantagem para as organizações que dependem da eficácia com que utilizam o que sabem e da rapidez com que adquirem e utilizam novo conhecimento na persecução dos seus objetivos (Davenport & Prusak, 1998).

A Gestão do Conhecimento acumulou, ao longo dos tempos, diversas definições. É vista como um processo ou conjunto de processos (Bassi, 1997; Bhatt, 2001; White, 2004), ligado à utilização da tecnologia (Strapko, 1990), como uma estratégia organizacional (O'Dell, Wiig, & Odem, 1999) e uma forma de gerir o conhecimento como recurso da organização (Pais & dos Santos, 2015; Cardoso, Meireles, & Peralta, 2012).

Quando nos reportamos à criação, partilha, utilização e aplicação de conhecimento organizacional, podemos encontrar duas orientações proeminentes na literatura (Alvesson & Karreman, 2001; Carter & Scarbrough, 2001; Mayer & Remus, 2003; McElroy, 2000; Pais & dos Santos, 2015). Uma primeira orientada para a tecnologia, preocupada com o armazenamento e disponibilização do conhecimento para partilha e utilização. Uma segunda orientada para as pessoas, onde o conhecimento é percecionado como estando intimamente ligado aos indivíduos e não como sendo uma entidade deles separada. Nesta perspetiva, o conhecimento é partilhado com maior eficácia no contacto presencial (Carter & Scarbrough, 2001; Snowden, 2000; Pais & dos Santos, 2015). Esta última orientação reforça o papel que os indivíduos têm na criação de novo conhecimento, na capacidade de o difundir pela organização e de o fazer chegar a todos os atores organizacionais. Contudo, as duas orientações complementam-se e a sua consideração simultânea pode potenciar os resultados que a organização alcança por recurso à Gestão do Conhecimento.

Apesar das várias abordagens e definições da Gestão do Conhecimento existe algum consenso em admitir que esta é uma área de estudo altamente multidisciplinar (Dalkir, 2005).

Alavi e Leidner (2001) referem que a Gestão do Conhecimento consiste num conjunto de processos contínuos e de natureza dinâmica, incorporados nos indivíduos. A sua operacionalização ocorre nos processos e através dos mesmos (Birkinshaw & Sheehan, 2002; Carrión, González, & Leal, 2004).

Os processos de Gestão do Conhecimento estão organizados em etapas diferentes do ciclo de vida do conhecimento numa dada organização (Mayo, 1998; Pais & dos Santos, 2015).

A literatura sobre a Gestão do Conhecimento apresenta já uma quantidade considerável de modelos, assim como uma diversidade de processos: Wiig (1993), Meyer & Zack (1996), Davenport & Prusak (1998),

McElroy (1999), Argote (1999), Bukowitz & Williams (2000), Alavi & Leidner (2001), Gold, Malhotra & Segars (2001), Oluic´ -Vukovic (2001), Birkinshaw & Sheehan (2002), Award & Ghaziri (2004), Wong & Aspinwall, (2004), Lee, Lee & Kang (2005), Sağsan (2006), Daghfous & Kah (2006), Cardoso (2007), Dalkir (2011), Rollet (2012) e Evans, Dalkir, & Bidian (2014).

Embora abordagens diferentes apresentem processos similares, cada modelo tende a apresentar características únicas. Alavi e Leidner (2001), na sua revisão, concluíram que não existe uma abordagem única ou ótima, pois esta dependeria da perspetiva de conhecimento adotada e do contexto de aplicação.

No Quadro 1 apresentamos dezanove abordagens à Gestão do Conhecimento que integram vários processos e que foram desenvolvidas por diversos autores durante um pouco mais do que duas décadas (1990 – 2014). Alguns modelos são enriquecidos com informação acerca de facilitadores da Gestão do Conhecimento, tais como os “catalisadores da Gestão do Conhecimento” (líder, equipa, organização) apresentados no modelo de Cardoso (2007). Apesar de reconhecermos a importância destes facilitadores, não seria possível referi-los a todos no quadro comparativo, pelo que optámos por colocar a ênfase nos processos subjacentes à Gestão do Conhecimento, de forma a ilustrar a sua diversidade.

No Quadro 1 podemos observar como o processo mais utilizado entre os autores é *Knowledge Creation*, presente em onze dos dezoito modelos. O segundo processo mais referido é *Acquisition /Get / Knowledge Generation*, apresentado em oito modelos. Os processos *Sharing and Diffusion e Transferring / Knowledge Transfer* surgem ambos em seis modelos. Enquanto *Application e Use* estão presentes em seis e cinco modelos, respetivamente. Os processos menos presentes são *Storage e Organizing*, referido quatro vezes, *Knowledge Integration / Integrating, Retrieve, Individual and Group Learning / Learn, Refinement, Dissemination* referidos três vezes. *Conversion e Planning Knowledge* surgem apenas em dois modelos.

Podemos também observar alguns processos únicos (que pertencem apenas a um modelo), estes são: *Sourcing; Compilation; Transformation; Value realization; Distribution; Presentation; Knowledge codification; Knowledge claim validation; Knowledge validation; Retention; Contribute; Access; Build/ Sustain; Divest; Protection; Mobilization; Commodization; Accumulation; Knowledge structuring; Knowledge auditing; Sense making; Organizational memory; Measure; Planning knowledge; Maintaining knowledge; Assessing knowledge; Identification; Improvement; Gathering; Representation.*

Quadro 1 – Modelos de Gestão do Conhecimento

	1	2	3	4	5	6	7
Wiig (1993)**	Knowledge Creation	Sourcing	Compilation	Transformati-on	Disseminati-on	Application	Value Realization
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 Validation	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Knowledge Validation	Knowledge Integration/ Integrating		
Argote (1999)**	Knowledge Creation	Retention	Transferring / Knowledge Transfer				
Bukowitz & Williams (2000)**	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Use	Individual and Group Learning / Learn	Contribute	Access	Build/ Sustain	Divest
Alavi & Leidner (2001)*	Knowledge Creation	Storage; Retrieve	Transferring / Knowledge Transfe	Application			
Gold, Malhotra & Segars (2001)*	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Conversion	Application	Protection			
Oluic' - Vukovic (2001)*	Gathering	Organizing	Refinement	Representation	Disseminati-on		
Birkinshaw & Sheehan (2002)*	Knowledge Creation	Mobilization	Sharing and Diffusion	Commodization			
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 Creation	Capturing	Knowledge Structuring	Use	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 Creation; Capturing	Sharing and Diffusion; Disseminati-on	Acquisition /Get / Knowledge Generation Application				
Rollet (2012)**	Planning Knowledge	Knowledge Creation	Knowledge Integration/ Integrating	Organizing	Transferring / Knowledge Transfer	Maintaining Knowledge	Assessing Knowledge
Evans, Dalkir, & Bidian (2014)*	Identifica-tion	Storage	Sharing and Diffusion	Use	Individual and Group Learning / Learn	Improvement	Knowledge Creation

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

No presente estudo adotámos o Modelo de Gestão do Conhecimento de Cardoso (2007), por se tratar de um modelo cujos contributos teóricos são essenciais para a compreensão dos processos envolvidos na Gestão do Conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). Para Cardoso (2007) a Gestão do Conhecimento é uma “combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um activo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações” (p. 45). O modelo apresenta seis processos: Criação e aquisição, Atribuição de sentido, Partilha e difusão, Memória organizacional, Medição e Recuperação do conhecimento. A estes processos foi acrescentada uma dimensão relativa ao Uso do conhecimento por Cardoso e Peralta (2011). Os autores basearam-se no modelo de Cardoso (2007) para a criação de um instrumento, adaptando-o ao contexto de equipas de trabalho.

O processo de (1) Criação e aquisição de conhecimento é, para Cardoso (2001), a dimensão que impulsiona todos os outros processos. Podendo ocorrer a partir de fontes internas (exemplo disso são as formações internamente desenvolvidas e a interação social) ou fontes externas (como o conhecimento que é trazido para a organização por novos colaboradores). (2) A Atribuição de sentido diz respeito à necessidade de compreensão dos acontecimentos organizacionais relevantes (tais como os sucessos, os insucessos, as normas e as rotinas) e depende das características de quem procura atribuir sentido. O processo que permite que o conhecimento se propague pela organização é o de (3) Partilha e difusão do conhecimento. Este processo pode ocorrer de modo intencional ou não intencional. A partilha e difusão intencional ocorrem de modo deliberado e consciente (nas reuniões de trabalho, por exemplo). A partilha não intencional ocorre quando não existe consciência de que o processo está a ocorrer, em situações como pausas para café e conversas de trabalho. (4) A Memória Organizacional diz respeito ao armazenamento do conhecimento organizacional e orienta-se para o interior e para o exterior. Quando orientada para o interior pode ser intencional (e.g. dizendo respeito a normas e procedimentos) ou tácita (e.g. cultura da organização). Por sua vez, a memória externa diz respeito à imagem e à reputação da organização, a informações sobre ela em documentos diversos. (5) A Medição do conhecimento envolve ações de mensuração, identificação e localização do conhecimento instrumental relevante, com o objetivo de o acumular, transformar e validar. Neste processo são utilizados instrumentos que permitem a sua medição e garantem a operacionalidade e legitimidade do processo. (6) A recuperação viabiliza a posterior utilização do conhecimento. A recuperação pode ocorrer de duas formas: de forma automática ou controlada. Na sua forma automática, o conhecimento é fundamentalmente tácito e resulta do trabalho executado de acordo com valores e das conversas tidas sobre a organização. A sua forma controlada envolve principalmente conhecimento explícito e é passível de ser gerida pela organização. Através da tecnologia (acesso a bases de dados, por exemplo) e criando condições para a reflexão crítica.

Por último, o processo de Utilização do conhecimento, acrescentado

por Cardoso e Peralta (2011) está associado à rentabilização do conhecimento, integrando-o em estratégias de otimização de processos, procedimentos, produtos e serviços.

Partilha de conhecimento

O conhecimento encontra a sua oportunidade de projeção, essencialmente, nos grupos e em contextos de partilha (Pais e dos Santos, 2015). A partilha integra vantagens para as organizações ao nível da redução de custos de produção, da promoção do desempenho dos colaboradores, da capacidade de inovação, aprendizagem e crescimento organizacional (Llopis & Foss, 2016; Wang & Noe, 2010).

Pais e dos Santos (2015, p. 282) referem que a partilha do conhecimento ocorre quando “a diverse set of activities of cooperative interaction are carried out to make it viable”. Nesta perspetiva, a partilha do conhecimento é apresentada como um processo cooperativo, no qual os indivíduos interagem numa lógica de reciprocidade, contribuindo para objetivos de várias ordens (Pais & dos Santos, 2015). Ao cooperarem, desenvolvem e quando desenvolvem compreendem que a cooperação é essencial ao processo de partilha do conhecimento (Pais & dos Santos, 2015).

Segundo Tsai (2002), a partilha do conhecimento é um processo social complexo que requer colaboração por parte dos intervenientes. A interação social, segundo este autor, permite o desenvolvimento de confiança e promove a cooperação. Apesar de ser um processo desejável, a partilha do conhecimento é complexa e depende da ação dos indivíduos para o seu sucesso. Uma proporção considerável do conhecimento organizacional é tácito, não tangível, dificilmente codificável e, como tal, depende das interações entre indivíduos para a sua partilha (Pais & dos Santos, 2015). Um dos grandes desafios no processo de partilha de conhecimento é, de facto, o de motivar os indivíduos a partilhar (Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007). A possibilidade de perda de poder, o esforço necessário para a partilha e o valor instrumental que o conhecimento tem para os indivíduos, são fatores que impactam a sua motivação (Pais & dos Santos, 2015).

A Partilha do conhecimento já foi, inclusive, caracterizada através dos dilemas sociais (Pais & dos Santos, 2015). Um dilema social é uma situação em que dois ou mais intervenientes interagem com resultados interdependentes e de acordo com duas condições. Cada parte envolvida na situação tem uma estratégia individual, que é mais benéfica para si a curto prazo. No entanto, esta tem um impacto negativo para as restantes partes envolvidas. No caso da partilha do conhecimento, a estratégia pode consistir, por exemplo, em beneficiar do conhecimento partilhado pelos outros e não partilhar o seu. A escolha coletiva da estratégia designada como não cooperativa é menos benéfica para as partes envolvidas, do que a escolha de cooperar. No caso da partilha de conhecimento, se todas as partes optarem por reter o que sabem, ninguém irá beneficiar de um conhecimento partilhável (Cabrera & Cabrera, 2002; Pais & dos Santos, 2015).

A perspetiva que a teoria dos dilemas sociais nos proporciona, ajuda-

nos a compreender que existem diferentes motivações em jogo, quando nos encontramos num contexto de partilha. Estas motivações devem ser estudadas de forma a destringir o que envolve, promove ou dificulta o processo de partilha.

Cooperação

Segundo dos Santos, Figueiredo e Pais (2013, submetido), a cooperação é um conceito que possui diversas definições e que se integra em conceitos mais abrangentes, tais como a coesão social e o capital social (Klein, 2013), a gestão de conflito (de Reuver & van Woerkom, 2010), a partilha do conhecimento (Cabrera & Cabrera, 2002; Pais e dos Santos, 2015), o trabalho em equipa, a motivação e a dedicação dos colaboradores na persecução de tarefas interdependentes (Wagner, 1995). Apesar da diversidade de definições, a cooperação é um comportamento que se considera socialmente desejável (Tyler, 2002), especialmente no contexto organizacional, se nos reportarmos à crescente especialização do conhecimento e do trabalho que têm exigido cada vez maior capacidade de coordenação por parte dos indivíduos (dos Santos, Figueiredo, & Pais, 2013, submetido; Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014).

No contexto dos call centres, os CSR's encontram-se organizados em equipas, apesar da relativa individualidade que apresenta o seu trabalho. As equipas de *call centre* representam a principal fonte de interação social dos CSR's e têm um papel importante no seu bem-estar e desempenho (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014). É também nas equipas que as interações entre membros permitem a partilha do conhecimento, quando estes trocam impressões, colocam dúvidas a colegas e superiores e dialogam sobre acontecimentos relacionados com o seu trabalho durante as pausas. Estas ações pressupõem uma interação cooperativa, criando uma troca recíproca de conhecimento entre si e coordenação no que diz respeito às regras e conhecimento que suportam o trabalho diário (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014).

Num estudo realizado por Tjosvold, Chen, Huang e Xu (2014) em contexto de *call centre*, os autores reportaram que as equipas cooperativas fortaleceram relações, reduziram o turnover e aumentaram a produtividade dos seus membros. Os autores referem que, ao cooperar, os membros das equipas partilhavam experiências e refletiam sobre os sucessos e insucessos, mostrando-se mais abertos e comprometidos com novas aprendizagens.

Segundo alguns autores (Wang, 2004; Wang & Noe, 2010), a perceção da existência de um ambiente cooperativo nas equipas promove a confiança, sendo esta uma condição necessária à partilha de conhecimento. Por outro lado, um clima competitivo cria uma barreira na partilha do conhecimento (Schepers & Van den Berg, 2007; Wang, 2004; Wang & Noe, 2010; Willem & Scarbrough, 2006). No entanto, também é referido que a cooperação e a competição coexistem, entre organizações e no seio das mesmas e que, em determinadas condições, a sua coexistência não pressupõe uma barreira à partilha do conhecimento (Tsai, 2002).

O fenómeno da coexistência de ambos processos (cooperação e

competição) é chamado de “coopetition” e já possui diversas investigações ao nível das relações entre organizações que competem entre si (Czakon, Mucha-Kus, & Rogalski, 2014; Bengtsson, Raza-Ulah, 2016; Kistruck, Lount, Smith, Bergman, & Moss, 2015). Algumas investigações relataram a existência de vantagens na relação entre os dois conceitos, ao nível do desempenho (Robert, Marques, & Le Roy, 2009) e do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias (Quintara-Garcia & Benavides-Velasco, 1996).

Ao rever a literatura sobre as características inerentes à cooperação, dos Santos, Figueiredo e Pais (2013, submetido) identificaram diferentes formas que a cooperação pode assumir nas organizações. Os autores definem a cooperação como “the articulated actions of various individuals aiming for objectives valued by all of them, within the organization” (p. 4). A cooperação permite aos indivíduos atingir objetivos partilhados, objetivos interdependentes ou objetivos mais abrangentes, que transcendem as fronteiras do grupo que coopera (dos Santos, Figueiredo, & Pais, 2013, submetido). O processo de cooperação pode existir devido a normas e incentivos formalmente estabelecidos para cooperar ou, na inexistência dos mesmos, pela ação deliberada dos indivíduos na organização (dos Santos, Figueiredo, & Pais, 2013, submetido). Os indivíduos podem também sentir-se impelidos a cooperar por motivações que os transcendem, tais como a missão da organização e o seu papel e impacto na sociedade (dos Santos, Figueiredo, & Pais, 2013, submetido).

De facto, dos Santos, Figueiredo e Pais (2013, pág. 9) afirmam que a cooperação pode emergir como “an instrumental process to obtain results of value for that wider group and not just for the immediate cooperating group”. Os autores referem que a literatura sobre a liderança enfatiza a criação de significado como uma forma de alinhar as pessoas para o desenvolvimento de tarefas (Clifton, 2012; Irving & Klenke, 2004; Smircich & Morgan, 1982). Reforçar a importância da missão da organização é uma forma de criar significado (dos Santos, Figueiredo, & Pais, 2013). Isto é particularmente importante, dado quem exerce funções de coordenação e liderança das equipas é o principal responsável por cultivar os contextos em que a equipa opera (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Atribuição de sentido

A Atribuição de Sentido é um processo cognitivo, através do qual os indivíduos, perante a ocorrência de uma ação organizacional, desenvolvem uma compreensão sobre essa ação (Cardoso & Peralta, 2011), refletindo sobre as suas ações, sucessos e insucessos e procurando analisar, de forma crítica, a forma como fazem as coisas (de Castro, Pais, & Mónico, 2014).

Chater e Loewenstein (2016) vêm a necessidade de criar sentido como uma motivação humana que resultou da evolução e que impele os indivíduos a processar a informação de forma a aumentar e a complementar a atribuição de sentido a todos os aspetos que os rodeiam. Esta atribuição de sentido pode ser aplicada a todos os aspetos da vida humana e no contexto organizacional representa também a interpretação dos acontecimentos da vida organizacional.

Este processo é relevante para a Gestão do Conhecimento, pois permite a reflexão sobre os acontecimentos e, conseqüentemente, a aprendizagem. Segundo Weick (1995), os indivíduos baseiam-se na informação disponível e na sua experiência pessoal para tentar compreender o desconhecido, estruturando os acontecimentos e dando-lhes significado. Esta Atribuição de Sentido a algo que ocorreu pode ser caracterizado como aprendizagem, da qual resulta conhecimento que permitirá guiar o comportamento dos indivíduos no futuro.

II - Objectivos do Estudo

O presente estudo tem dois objetivos. Como objetivo principal procuramos analisar a capacidade preditiva da cooperação no processo de partilha do conhecimento, controlando as variáveis sociodemográficas. Como segundo objetivo pretendemos compreender o papel da atribuição de sentido como mediadora ou moderadora desta relação. Procuramos, neste sentido, explorar o papel que tem a capacidade de refletir criticamente sobre os acontecimentos da vida organizacional e de os compreender na relação entre os processos cooperativos e os relativos à partilha do conhecimento.

III - Método

Caracterização da Amostra

A amostra é composta por 1791 colaboradores (CSR – Customer Service Representatives) de uma empresa de *call centre* de Portugal, dos quais 577 são homens (32.2%) e 1016 são mulheres (56.7%). Podemos observar no Quadro 2, com detalhe, as características demográficas da amostra, as habilitações literárias e a experiência profissional no ramo de *call centre*. De uma forma geral, a maioria dos colaboradores apresenta habilitações académicas ao nível do ensino secundário e da licenciatura e encontra-se a desempenhar funções há cerca de 2 anos. A média de tempo na equipa é de 1.22 anos e na operação atual de 1.48 anos.

Quadro 2 - Características da amostra

Sociodemográficas:

Género	
Masculino	n=577 (32.2%)
Feminino	n=1016 (56.7%)
Não respondeu	n=198 (11.1%)
Idade	
	M = 31,06 SD = 8,82
Não respondeu	n= 292 (16.3%)

Habilitações académicas

Ensino primário	n=3 (0.2%)
Ensino básico	n=30 (1.7%)
Ensino secundário	n=773 (43.2%)
Licenciatura	n=587 (32.8%)
Pós-graduação	n=81 (4.5%)
Mestrado	n=96 (5.4%)
Doutoramento	n=2 (0.1%)

Experiência profissional:

1- Tempo em telecomunicações (<i>em anos</i>)	M = 1,99 DP = 1,92
2- Tempo na operação atual (em anos)	M = 1,48 DP = 1,46
3- Tempo na atual equipa (em anos)	M = 1,22 DP = 1,26
4- Anos de experiência nas funções atuais ou similares	M = 3,02 DP = 3,41
5- Média de horas de trabalho por semana ao longo do último ano (acrescentando as horas de trabalho em casa)	M = 36,35 DP = 11,12

Para a presente investigação foram aplicados dois questionários. Para medir a partilha do conhecimento e a atribuição de sentido aplicaram-se as subescalas relativas a estes dois processos, utilizando o *Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)*, desenvolvido por Cardoso e Peralta (2011). Para medir a cooperação foi utilizado o *Organizational Cooperation Questionnaire (ORCOQ)* desenvolvido por dos Santos, Figueiredo e Pais (2013, submetido).

Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ)

Este instrumento foi desenvolvido tendo por base o modelo teórico de Gestão do Conhecimento de Cardoso (2007). O KMTQ contém 7 subescalas: Criação e aquisição, Atribuição de sentido, Partilha e difusão do conhecimento, Memória da equipa; Utilização do conhecimento, Recuperação do conhecimento e Catalisadores da Gestão do Conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). Cada processo corresponde a uma subescala e as opções de resposta variam entre 1 – Quase não se aplica / Não se aplica a 5 – Aplica-se quase totalmente / Aplica-se totalmente. Para o presente estudo apenas serão

utilizadas duas subescalas: partilha do conhecimento (que possui duas dimensões – partilha intencional e partilha não intencional) e atribuição de sentido.

A atribuição de sentido integra um único fator com 7 itens. Esta subescala avalia a capacidade da equipa de analisar criticamente os seus sucessos, insucessos (“Reflectimos sobre os nossos sucessos e/ou insucessos”), rotinas, formas de fazer as coisas. Procura também avaliar a capacidade de compreender o significado das ações organizacionais (“Procuramos perceber o significado de cada novo projecto”).

A partilha do conhecimento possui 2 fatores: a partilha intencional que possui 8 itens e a partilha não intencional que possui 6 itens. Os itens da partilha intencional procuram compreender em que contextos a partilha ocorre (“Trocamos conhecimento com outros grupos da empresa em reuniões presenciais e/ou virtuais” e “Quando trabalhamos com um colega de outra equipa partilhamos conhecimento importante”). Este fator avalia também os conteúdos que são intencionalmente partilhados (“Os membros partilham o “saber fazer” de cada um”) e se existe um compromisso para a transferência do conhecimento de membros que saem da equipa para os que permanecem (“Antes de um membro sair “transferimos” para a equipa o seu conhecimento”). Por sua vez, o fator partilha não intencional permite-nos avaliar como os indivíduos se comportam em momentos de descontração, quando partilham conhecimento (“Em momentos de descontração, os colegas mais antigos contam-nos histórias passadas na empresa”).

O instrumento KMTQ foi validado em contexto de *call centre* para a presente amostra por Castro, Pais e Mónico (2014), As autoras procederam à identificação e eliminação de 23 outliers, de acordo com os valores da distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007). A qualidade do ajustamento foi analisada pelos índices de NFI (normed fit index; bom ajuste > 0,80; Schumacker & Lomax, 2010), CFI (comparative fit index; bom ajuste > 0,90; Bentler, 1980), TLI (Tucker - Lewis Index - TLI; ajuste apropriado > 0,90; Brown, 2006), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual; ajuste apropriado < 0,08; Brown, 2006) e RMSEA (ERRO Root Mean Square of Approximation; bom ajuste < 0,05; Kline, 2011; Schumacker & Lomax 2010).

Organizational Cooperation Questionnaire (ORCOQ)

Para medir a cooperação foi utilizado o Organizational Cooperation Questionnaire (ORCOQ), instrumento desenvolvido por dos Santos, Figueiredo e Pais, (2013, submetido). O ORCOQ possui três dimensões da cooperação: (1) Princípios da relação cooperativa; (2) Cooperação formal; e (3) Cooperação focada na missão da organização (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014). O questionário possui uma escala Likert de 5 pontos, onde as respostas variam entre 1 (raramente se aplica) a 5 (Aplica-se com frequência).

A primeira dimensão – Princípios da Relação Cooperativa – avalia em que medida a cooperação existente possui princípios que regulam a relação entre os colaboradores da organização (neste caso, os CSRs). Se um

colaborador pontuar alto nesta dimensão isso significa que o mesmo percebe que existem princípios que regulam a cooperação na organização (e.g., “In this organization we cooperate with each other in our work by having a sense of equality among people”) (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014).

A segunda dimensão – Cooperação Formal – mede o nível de cooperação que está regulamentado através de normas e procedimentos na organização. Um colaborador que pontue alto nesta dimensão entende que existem normas e procedimentos pelos quais a cooperação se gere na organização (e.g., “In this organization we cooperate with each other in our work by following the detailed rules on everything that has to be done”) (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014).

A terceira dimensão – Cooperação Focada na Missão da Organização – mede quanta da cooperação tem uma motivação subjacente ligada à importância de contribuir para a sociedade. Quando um colaborador pontua alto nesta dimensão entende que a missão da organização na sociedade tem um impacto na cooperação existente (e.g., “In this organization we cooperate with each other in our work because we acknowledge the importance of the service provided to society by the organization”) (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014).

O ORCOQ foi validado por Pais, dos Santos, de Castro e Mónico (2014), para a sua utilização em *call centre* em Portugal. Os autores realizaram uma análise fatorial confirmatória, no qual obtiveram um modelo (3) com bons índices de ajustamento, de acordo com os valores de referência: $X^2/147 = 9.14$; SRMR = .04, NFI = .93, CFI = .94, TLI = .93, E RMSEA = .068 (90% CI, .065 A .072, $p < .001$). Os fatores demonstraram confiabilidade, o primeiro estando focado no processo de cooperação ($\alpha=.886$), o segundo dizendo respeito ao background formal estabelecido prévio à existência de cooperação ($\alpha=.892$), e o terceiro focado nos objetivos para além da cooperação ($\alpha=.854$) (Pais, dos Santos, de Castro, & Mónico, 2014).

Análise Estatística

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

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória, na qual a normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria $|sk|$ e curtose $|ku|$ uni e multivariada, tendo sido constatada uma não violação à distribuição normal, com $|sk| < 2$ e $|ku| < 8$. Os níveis de ajustamento foram analisados pelos índices NFI (Normed of Fit Index; bom ajustamento > 0.80 ; Schumacker & Lomax, 1996), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual, ajustamento apropriado < 0.08 ; Brown, 2006), TLI (Tucker- Lewis Index - TLI; ajuste apropriado > 0.90 ; Brown, 2006), CFI (Comparative fit index; bom ajustamento > 0.90 ; Bentler, 1990), Error RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation; bom ajustamento < 0.05 ; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 1996), e X^2 ($p > 0.05$, mas irrelevante se $N > 500$; Bentler 1990; Schumacker & Lomax, 1996). O ajustamento do modelo foi melhorado através dos índices de modificação (IM; Bollen, 1989), levando a correlação

da variabilidade residual entre as variáveis com $MI > 90$, $p < .001$. A confiabilidade foi calculada pelo alfa de Cronbach (Nunnally, 1978).

Relativamente às análises de regressão, foram testados os pressupostos do modelo utilizando a estatística de Durbin-Watson ($d = 1.97$ a 1.99), para testar a independência de erros e o VIF para o diagnóstico de multicolinearidade das variáveis, tendo sido provado que não existe colinearidade entre as variáveis predictoras (foram obtidos VIFs de 1.87 a 2). Para testar a normalidade das variáveis utilizou-se os coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku), tendo sido constatada uma não violação à distribuição normal, já que $|sk| < 3$ e $|ku| < 10$ (Marôco, 2014). Considerou-se, para todas as análises, uma probabilidade de erro tipo I de .05.

Procedimentos

Os dados foram recolhidos numa empresa prestadora de serviços de *call centre* em Portugal. Os questionários aplicados foram disponibilizados aos agentes através de computadores instalados em diferentes operações. Foi concedido o acesso aos computadores, onde, através de um *link*, 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. Apenas agentes com contacto direto com o cliente responderam aos questionários. 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, 2750 questionários foram respondidos. No entanto, depois do tratamento estatístico e eliminação de *missing data*, retiveram-se 1814 questionários válidos

IV - Resultados

No Quadro 3 são apresentadas as estatísticas descritivas, bem como a variância extraída e os índices de fiabilidade relativas às três variáveis em estudo e respetivas dimensões.

Relativamente à escala de partilha do conhecimento, o fator partilha intencional pontuou mais alto que o fator partilha não Intencional. Na sua escala global, a média relativa às respostas foi 3.31, com um desvio-padrão de 0.77.

Na escala de atribuição de sentido, a média tendeu para 3.92, com um desvio-padrão de, aproximadamente, 0.80.

Na escala de cooperação o fator que mais pontuou foi o fator 2 (“Cooperação formal”), seguido do fator 3 (“Cooperação para a missão da organização”) e do fator 1 (“Princípios da relação cooperativa). Na sua escala global a média obtida foi de 3.75, com um desvio-padrão de 0.68.

A consistência interna foi estimada pelo coeficiente do Alfa de Cronbach (cf. Quadro 3). Os coeficientes obtidos para os fatores e escalas

globais da partilha do conhecimento, cooperação e atribuição de sentido demonstram boa consistência interna, $\alpha > .80$ (Nunally, 1978). Avaliámos a variância extraída (V.E.) da média e a fiabilidade composta (F.C.) de cada fator (cf. Quadro 3), como proposto em Fornell & Larcker (1981). Os valores da fiabilidade composta para todos os fatores e escalas globais apresentaram-se dentro dos valores desejáveis (F.C.>.70). A variância extraída apresentou-se dentro ou próximo do desejável (V.E.>.50) nos fatores da Cooperação, na escala de Atribuição de Sentido, e nos fatores de Partilha de Conhecimento.

Quadro 3 – Estatísticas Descritivas, variância extraída e índices de fiabilidade da subescala Partilha do conhecimento, da subescala Atribuição de sentido e do ORCOQ

	N	Min	Max	M	DP	Variância extraída	Fiabilidade Composta	Alfa de Chronbach
Escala Global da Partilha do conhecimento	1791	1,00	5,00	3,3066	,76810	,39	,88	,87
F1-Partilha Intencional	1791	1,00	5,00	3,3051	,88042	,42	,85	,85
F2-Partilha Não Intencional	1791	1,00	5,00	3,3087	,88513	,43	,81	,81
Escala Global da Atribuição de Sentido	1791	1,00	5,00	3,9190	,79651	,56	,90	,89
Escala Global da Cooperação	1791	1,00	5,00	3,7476	,67727	,54	,96	,93
F1 - Princípios da relação cooperativa	1791	1,00	5,00	3,5904	,79365	,49	,89	,87
F2 - Cooperação formal	1791	1,00	5,00	3,9363	,69800	,55	,89	,89
F3 - Cooperação para a missão da organização	1791	1,00	5,00	3,7317	,88362	,61	,86	,85
Valid N (listwise)	1791							

No Quadro 4 são apresentadas as correlações entre as variáveis em estudo, nomeadamente a Partilha do conhecimento e respetivas dimensões, a Atribuição de Sentido, a Cooperação e respetivas dimensões. Foram também testadas as interações entre estas e as variáveis sociodemográficas, para explorar possíveis efeitos na relação entre a Partilha do conhecimento e a Cooperação.

As correlações entre as variáveis Partilha do conhecimento e Cooperação e as suas dimensões foram todas estatisticamente significativas ($p < 0.05$ e $p < 0.01$), bem como as correlações entre as variáveis Partilha do conhecimento, Atribuição de Sentido e Cooperação.

Relativamente à correlação entre Partilha do conhecimento e

Partilha do conhecimento e Cooperação em *Call Centres: O papel da Atribuição de sentido*

Margarida Mourão Gonçalves Russo (e-mail: margarida.mgrusso@gmail.com) 2016

Cooperação, obtivemos uma variância partilhada de 30% nas suas escalas globais, estando estas correlacionadas positivamente. Quanto às suas dimensões, destacou-se a correlação positiva elevada entre o primeiro fator do ORCOQ - Princípios da relação cooperativa (Coop_F1) - e a Partilha Intencional (KS_F1), com uma variância partilhada de 41%. A Partilha Intencional apresentou correlações mais elevadas com todas as dimensões da Cooperação do que a Partilha Não Intencional, sendo que, para além da correlação elevada com o primeiro fator do ORCOQ que já foi referido, apresenta também relações moderadas com o segundo fator – Cooperação Formal - e terceiro fator – Cooperação para a missão da organização -, com uma variância partilhada de 18% e 20%, respetivamente. A Partilha Não Intencional apresenta correlações mais baixas com os fatores do ORCOQ, com destaque para a correlação com o primeiro fator – Princípios da relação cooperativa – com uma variância partilhada de 12%. O segundo e terceiro fator apresentaram correlações baixas com a Partilha Não Intencional, com variância partilhada de 5% e 7%, respetivamente.

A Atribuição de Sentido apresentou-se positivamente correlacionada com ambas escalas globais das variáveis Partilha do conhecimento e Cooperação, apresentando variâncias partilhadas de 36% e 48%, respetivamente. A Atribuição de Sentido apresentou uma correlação positiva elevada com a Partilha Intencional ($R^2 = 0.38$) e uma correlação positiva moderada com a Partilha Não Intencional ($R^2 = 0.16$). Correlacionou-se de forma positiva com os fatores do ORCOQ, o primeiro fator – Princípios da Relação Cooperativa ($R^2 = 0.45$), o segundo fator – Cooperação Formal ($R^2 = 0.34$) e o terceiro fator – Cooperação para a Missão da Organização ($R^2 = 0.27$) apresentaram correlações elevadas (Cohen, 1988).

Constatámos também correlações positivas significativas do género e da idade com os dois tipos de Partilha do conhecimento e com a sua escala global. Em detrimento destas intercorrelações, realizaram-se regressões múltiplas hierárquicas de forma a controlar os efeitos destas variáveis e a analisar possíveis efeitos de moderação. As Habilitações Académicas apresentaram proporções de variância partilhada inferiores a 0.3%, demonstrando não serem estatisticamente significativas, pelo que não houve necessidade de proceder ao seu controlo estatístico.

Quadro 4 – Matriz de intercorrelações entre variáveis

	1	2	3	4	5	6	7
Escala global da Partilha do conhecimento (1)	1	0.91** (0.83)	0.83** (0.69)	0.55** (0.30)	0.59** (0.35)	0.39** (0.15)	0.42** (0.18)
Partilha intencional (2)	-	1	0.51** (0.26)	0.60** (0.36)	0.64** (0.41)	0.42** (0.18)	0.45** (0.20)
Partilha não intencional (3)	-	-	1	0.32** (0.10)	0.34** (0.12)	0.22** (0.05)	0.26** (0.07)
Escala global da Cooperação (4)	-	-	-	1	0.91** (0.83)	0.86** (0.74)	0.82** (0.67)
Princípios da Relação Cooperativa (5)	-	-	-	-	1	0.64** (0.41)	0.63** (0.40)
Cooperação Formal (6)	-	-	-	-	-	1	0.61** (0.37)
Cooperação para a Missão da Organização (7)	-	-	-	-	-	-	1
Escala de Atribuição de Sentido	0.60** (0.36)	0.62** (0.38)	0.40** (0.16)	0.69** (0.48)	0.67** (0.45)	0.58** (0.34)	0.52** (0.27)
Género	-0.075** (0.006)	-0.072** (0.005)	-0.056* (0.003)	-0,001	-0,045	,030	,035
Idade	-0.142** (0.02)	-0.102** (0.010)	-0.152** (0.023)	-0,007	-0,025	,034	-0,028
Tempo em telecomunicações (em anos)	0.017	,017	,012	,012	-0,008	,007	,048
Tempo na operação atual (em anos)	-0.031	-0,016	-0,042	-0,047	-0,055	-0,044	-0,011
Tempo na atual equipa (em anos)	-0.014	-0,011	-0,013	-0,022	-0,017	-0,022	-0,020
Anos de experiência nas funções atuais ou similares	-0.021	-0,012	-0,027	,003	-0,020	,014	,028
Média de horas de trabalho por semana ao longo do último ano	-0.029	-0,005	-0,053	-0,021	-0,017	-0,027	-0,007
Habilitações académicas	-0.016	-0,037	,019	-0,048	-0,020	-0,053* (,0028)	-0,059* (,020)

** . p< 0.01; * . p< 0.05;

Partilha de Conhecimento prevista a partir da Cooperação

Com o objetivo de testar os efeitos da Cooperação na Partilha de Conhecimento procedeu-se a uma regressão linear múltipla, tomando como variáveis preditoras os três fatores do ORCOQ. O modelo é significativo para a escala global da Partilha do conhecimento, $F(3,1787) = 319.97, p < 0.001$, bem como para o tipo de Partilha Intencional, $F(3,1787) = 416.097, p < 0.01$, e Não Intencional, $F(3,1787) = 81.799, p < 0.01$. A cooperação explica, assim, cerca de 35% da Partilha, na sua escala global e 41% da Partilha Intencional e 12% da Partilha Não Intencional.

Na Escala Global da Partilha do conhecimento, as dimensões “Princípios da Relação Cooperativa” e “Cooperação para a Missão da Organização” tiveram uma aptidão preditiva positiva na mesma ($p < 0.01$).

O primeiro fator (“Princípios da Relação Cooperativa”) e o terceiro fator (“Cooperação para a Missão da Organização”) apresentaram, também, um efeito positivo na Partilha Intencional e Não Intencional, com destaque para o efeito do primeiro fator na Partilha Intencional ($\beta = .592$) e na Partilha Não intencional ($\beta = .307$), superior ao efeito do terceiro fator na Partilha Intencional ($\beta = .078$) e na Partilha Não Intencional ($\beta = .084$).

O fator “Cooperação Formal”, não apresentou nenhum efeito significativo para os dois tipos de partilha ($p > 0.05$). Os resultados são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Análise de Regressão Múltipla Univariada da Partilha do conhecimento prevista pelas dimensões do ORCOQ

<i>Partilha do conhecimento – Escala Global</i>				
Preditores	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
F1 - Princípios da Relação Cooperativa	.522	.026	.539	19.971***
F2 - Cooperação Formal	-.018	.029	-.016	-.601
F3 - Cooperação para a Missão da Organização	.080	.023	.092	3.537***

F (3,1787) = 319.970, $p < .001$, $r_{multiplo} = .591$, $R^2 = .349$, $R^2_{aj} = .348$, $SE = .62$, $R^2_{modif} = .349$

<i>F1 – Partilha Intencional</i>				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
F1 - Princípios da Relação Cooperativa	.657	.029	.592	23.041***
F2 - Cooperação Formal	-.005	.032	-.004	-.151
F3 - Cooperação para a Missão da Organização	.078	.025	.078	3.137**

F (3,1787) = 416.097, $p < .001$, $r_{multiplo} = .641$, $R^2 = .411$, $R^2_{aj} = .410$, $SE = .68$, $R^2_{change} = .411$

<i>F2 - Partilha Não Intencional</i>				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
F1 - Princípios da Relação Cooperativa	.342	.035	.307	9.778***
F2 - Cooperação Formal	-.034	.039	-.027	-.884
F3 - Cooperação para a Missão da Organização	.084	.030	.084	2.756**

F (3,1787) = 81.799, $p < .001$, $r_{multiplo} = .347$, $R^2 = .121$, $R^2_{aj} = .119$, $SE = .83$, $R^2_{modif} = .121$

Efeitos de Moderação das variáveis sociodemográficas na relação entre a Partilha do conhecimento e a Cooperação

Com o propósito de apurar a existência de efeitos de interação entre a Cooperação (variável independente) e as variáveis sociodemográficas, procedemos à realização de testes de moderação na previsão da Partilha de Conhecimento. Uma variável é considerada moderadora quando afeta a correlação entre a variável dependente e a variável independente quer na magnitude da relação, quer na sua direção (Baron & Kenny, 1986; Marôco, 2014).

Recorreu-se à técnica de regressão linear múltipla hierárquica para averiguar os efeitos de moderação. Para evitar problemas de colinearidade, as variáveis independentes foram centradas (Marôco, 2014). De seguida, o produto das variáveis independentes centradas foi acrescentado ao modelo de regressão, com a finalidade de testar o efeito de interação e de estudar a sua significância estatística.

As variáveis sociodemográficas aqui testadas foram a “Idade” e o “Género”, por terem sido as que demonstraram coeficientes de correlação estatisticamente significativos.

Os resultados não demonstraram nenhum efeito estatisticamente significativo (c.f. Quadro 6).

Quadro 6 - Análise de Regressão Múltipla Hierárquica da Partilha do conhecimento prevista pelos fatores do ORCOQ e moderada pelas variáveis sociodemográficas

ORCOQ – preditores	Partilha do conhecimento											
	EG – Partilha do conhecimento				F1 – Partilha intencional				F2 – Partilha não intencional			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
<i>Modelo 1</i>												
<i>Género</i>	-.095	,016	-.126	-6,060	-.073	,017	-.083	-4,191	-.125	,021	-.143	-5,909
<i>Idade</i>	-.074	,033	-.047	-2,256	-.086	,036	-.047	-2,371	-.058	,044	-.032	-1,313
	$r_{multiplo}=.606, R^2=.368$ $R^2_{aj}=.366, SE=.60323,$ $aj=.368$				$r_{multiplo}=.649, R^2=.421$ $R^2_{aj}=.419, SE=.66686,$ $R^2change=.421$				$r_{multiplo}=.370, R^2=.137$ $R^2_{aj}=.134, SE=.81280,$ $R^2change=.137$			
<i>Modelo 2</i>												
<i>Idade</i>	-.095	,016	-.125	-5,975	-.070	,017	-.080	-4,015	-.127	,021	-.146	-5,956
<i>Género</i>	-.074	,033	-.047	-2,259	-.087	,036	-.048	-2,382	-.058	,044	-.032	-1,306
<i>Coop F1</i>	,433	,079	,564	5,474	,510	,087	,575	5,831	,330	,106	,373	3,101
<i>Coop F2</i>	,038	,074	,050	,519	,063	,082	,070	,764	,006	,100	,007	,063
<i>Coop F3</i>	,019	,076	,025	,251	,046	,084	,052	,545	-.017	,103	-.019	-.162
<i>IdadeXCoopF1</i>	,024	,023	,032	1,058	,024	,025	,027	,931	,025	,031	,029	,814
<i>IdadeXCoopF2</i>	-.029	,022	-.037	-1,322	-.039	,024	-.044	-1,638	-.014	,029	-.016	-.497
<i>IdadeXCoopF3</i>	,020	,022	,027	,887	,008	,024	,010	,341	,034	,030	,041	1,163
<i>GenXCoopF1</i>	-.019	,047	-.043	-.414	,004	,051	,008	,079	-.050	,063	-.097	-.804
<i>GenXCoopF2</i>	-.028	,044	-.062	-.632	-.043	,049	-.082	-.869	-.009	,060	-.017	-.144
<i>GenXCoopF3</i>	,034	,045	,078	,769	,020	,049	,039	,399	,054	,060	,106	,895
	$r_{multiplo}=.608, R^2=.370$ $R^2_{aj}=.365, SE=.60351,$ $R^2change=.002$				$r_{multiplo}=.650, R^2=.423$ $R^2_{aj}=.419, SE=.66738,$ $R^2change=.001$				$r_{multiplo}=.375, R^2=.140$ $R^2_{aj}=.134, SE=.81281,$ $R^2change=.003$			

Coop F1: Princípios da Relação Cooperativa; Coop F2: Cooperação Formal; Coop F3: Cooperação para a Missão da Organização; Gen: Género.; * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Efeitos de Moderação e Mediação da Atribuição de Sentido na relação entre a Partilha do conhecimento e a Cooperação

Com o objetivo de averiguar o efeito de interação da variável independente “atribuição de sentido” na cooperação, procedemos à realização de testes de moderação na previsão da partilha de conhecimento. Para tal realizámos o mesmo processo utilizado na análise anterior, centralizando as variáveis independentes para evitar problemas de colinearidade (Marôco, 2014), ao realizarmos uma regressão linear múltipla hierárquica.

De seguida, o produto das variáveis independentes centradas foi acrescentado ao modelo de regressão, com a finalidade de testar o efeito de interação e de estudar a sua significância estatística.

A atribuição de sentido apresentou um efeito de moderação na relação entre a partilha do conhecimento e a cooperação. Registou-se uma interação com o fator 3 do ORCOQ (“Cooperação para a missão da organização”) na previsão da partilha intencional.

Quadro 7 - Análise de Regressão Múltipla Hierárquica da partilha do conhecimento prevista pelos fatores do ORCOQ e moderada pela atribuição de sentido

ORCOQ – Preditores	Partilha do Conhecimento											
	Preditores				F1 – Partilha Intencional				F2 – Partilha Não Intencional			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
<i>Modelo 1</i>												
<i>Atribuição de Sentido</i>	,306	,019	,399	16,05	,316	,021	,359	15,08	,293	,026	,331	11,09
	$r_{multiple} = ,657, R^2 = ,431$				$r_{multiple} = ,691, R^2 = ,478$				$r_{multiple} = ,421, R^2 = ,177$			
	$R^2_{aj} = ,430, SE = ,57981,$				$R^2_{aj} = ,477, SE = ,63698,$				$R^2_{aj} = ,176, SE = ,80370,$			
	$R^2_{change} = ,431$				$R^2_{change} = ,478$				$R^2_{change} = ,177$			
<i>Modelo 2</i>												
<i>Atribuição de Sentido</i>	,325	,020	,423	16,21	,342	,022	,388	15,53	,303	,028	,343	10,88
<i>Coop F1</i>	,275	,021	,358	12,86	,378	,023	,429	16,11	,138	,030	,156	4,65
<i>Coop F2</i>	-,090	,020	-,117	-4,49	-,084	,022	-,096	-3,83	-,098	,028	-,111	-3,52
<i>Coop F3</i>	,044	,019	,058	2,36	,041	,021	,047	2,01	,048	,026	,055	1,85
<i>AsentidoXCoopF1</i>	,031	,017	,055	1,79	,029	,019	,046	1,56	,033	,024	,051	1,37
<i>AsentidoXCoopF2</i>	-,027	,017	-,048	-1,64	-,028	,018	-,044	-1,57	-,025	,023	-,039	-1,11
<i>AsentidoXCoopF3</i>	,029	,018	,047	1,63	,050	,019	,071	2,58**	,000	,024	,000	,01
	$r_{multiple} = ,660, R^2 = ,435$				$r_{multiple} = ,695, R^2 = ,483$				$r_{multiple} = ,422, R^2 = ,178,$			
	$R^2_{aj} = ,433, SE = ,57838,$				$R^2_{aj} = ,481, SE = ,63398,$				$R^2_{aj} = ,175, SE = ,80385,$			
	$R^2_{change} = ,004$				$R^2_{change} = ,006$				$R^2_{change} = ,001$			

Coop F1: Princípios da Relação Cooperativa; Coop F2: Cooperação Formal; Coop F3: Cooperação para a Missão da Organização; Asentido: Atribuição de Sentido

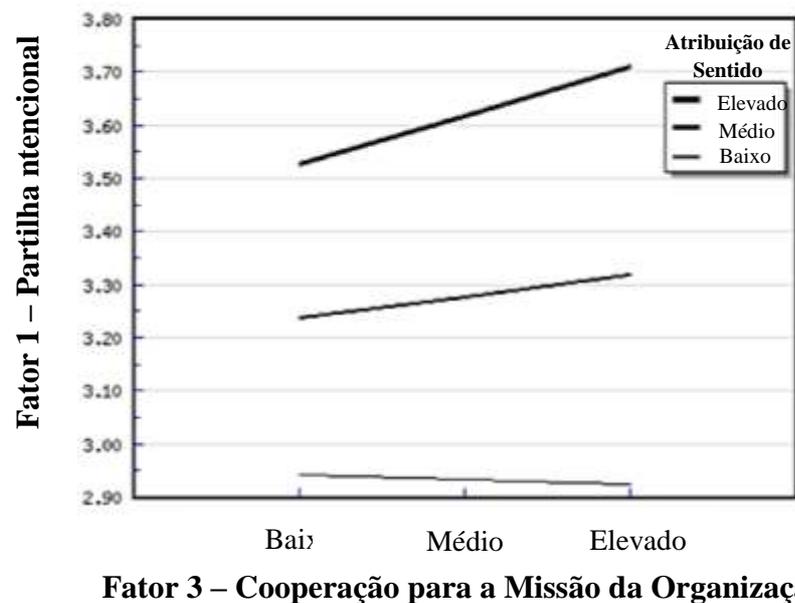


Figura 1. Efeito de interação entre a Atribuição de Sentido e a Cooperação para a Missão da Organização na previsão da Partilha Intencional

Na Figura 1 representa-se o efeito de interação entre a ‘Atribuição de Sentido’ e a ‘Cooperação para a Missão da Organização’ na previsão da ‘Partilha Intencional’. Podemos observar que, quer para níveis baixos, quer para níveis elevados de ‘Cooperação para a Missão da Organização’, quanto maior é a ‘Atribuição de Sentido’, mais altos níveis de ‘Partilha Intencional’ se verificam (efeito principal da Atribuição de Sentido). Por outro lado, níveis mais baixos de cooperação preveem uma partilha intencional menor (efeito principal da ‘Cooperação para a Missão da Organização’). Quando a ‘Cooperação para a Missão da Organização’ é baixa, verifica-se uma menor influência da ‘Atribuição de Sentido’ na ‘Partilha Intencional’ comparativamente a níveis mais elevados de ‘Cooperação para a Missão da Organização’. Em níveis mais baixos de ‘Cooperação para a Missão da Organização’, a partilha intencional tende a assemelhar-se nos níveis baixos, médios e elevados da ‘Atribuição de Sentido’. Pelo contrário, quando a ‘Cooperação para a Missão da Organização’ é elevada, os níveis de ‘Atribuição de Sentido’ exercem um efeito significativo na ‘Partilha Intencional’. Aqui, quando a ‘Atribuição de Sentido’ é elevada, os níveis de ‘Partilha Intencional’ são mais elevados, comparativamente a níveis baixos de ‘Atribuição de Sentido’, que tendem a prever os níveis mais baixos de partilha intencional.

Tomámos agora por objetivo averiguar o efeito de mediação da Atribuição de Sentido na relação entre a Cooperação e a Partilha de Conhecimento. No modelo estrutural proposto, a atribuição de sentido vai atuar como mediadora na relação entre a cooperação (3 fatores: Princípios da Relação Cooperativa, Cooperação Formal, Cooperação para a Missão da Organização) e a partilha do conhecimento (2 dimensões: partilha intencional e partilha não intencional).

Para testarmos o efeito mediador foi criado um diagrama de trajetórias de determinação do modelo exploratório, utilizando o programa AMOS, sendo este convertido num conjunto de relações entre variáveis observáveis e fixando-se em zero a variância residual (Byrne, 2001; Hatcher, 1996; Kline, 2005; Schumacker & Lomax, 1996).

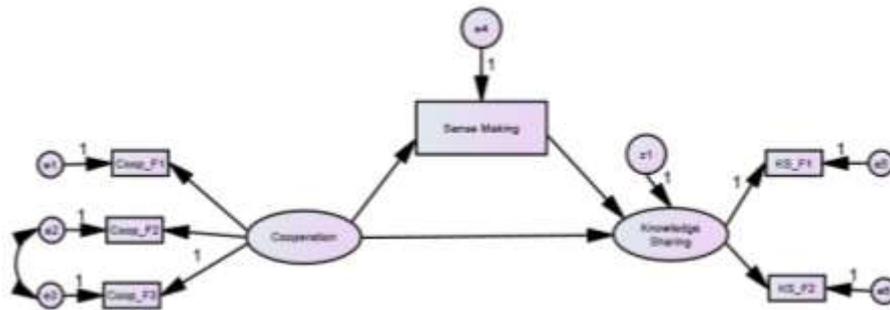


Figura 2 – Modelo proposto da previsão de Partilha do conhecimento pela Cooperação, mediada pela Atribuição de Sentido.

O modelo estimado obteve bons índices de ajustamento. O Normed Fit Index (NFI; Schumacker & Lomax, 1996) demonstrou um valor desejável, NFI = .981, bem como o Comparative Fit Index (CFI; Bentler, 1990) e o Tucker Lewis Index (TLI; Tucker and Lewis, 1973), CFI = .982, TLI = .956. Como medida da diferença estandardizada entre a correlação proposta e a correlação observada, o Standardized Root Mean Square Residual (SRMR; Joreskog & Sorbom, 1981) obteve valores muito satisfatórios, SRMR = .025, 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 = .090. No sentido de melhorar este valor, os índices de modificação sugeriram correlacionar a variabilidade residual associada às variáveis COOP_F2 e COOP_F3 (IM = 52.5; Cooperação Formal e Cooperação para a Missão da Organização, respetivamente), RMSEA = .074, LO90.

Na Figura 3 encontra-se o modelo estimado. Constatamos que a cooperação e a atribuição de sentido explicam 58% da Partilha de Conhecimento. A cooperação exerce um efeito direto de $\beta = .74$ na atribuição de sentido (54.76% de variância explicada) e $\beta = .52$ (27.5% de variância explicada) da partilha. A atribuição de sentido exerce um efeito direto de $\beta = .28$ (cerca de 7.84% de variância explicada) na partilha do conhecimento. O efeito de mediação, por sua vez, explica 4.41% da Partilha (efeito indireto, $\beta = .210$). Podemos concluir assim que o efeito de mediação (indireto) explica uma menor percentagem que o efeito direto da Cooperação na Partilha do conhecimento.

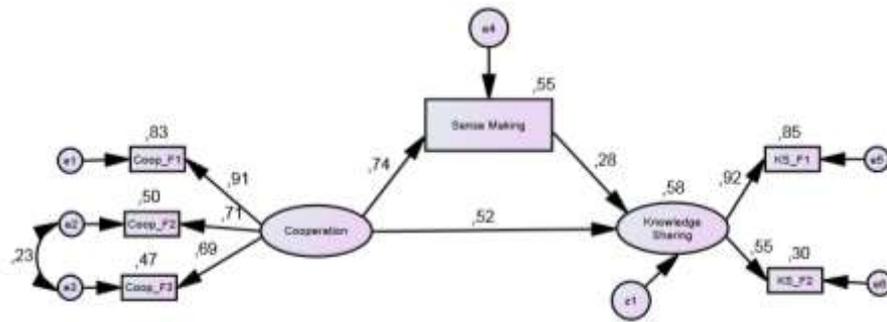


Figura 3 – Modelo estimado da previsão de Partilha do conhecimento pela Cooperação, mediada pela Atribuição de Sentido.

No Quadro 8 podemos observar os Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), os Erros-padrão (EP), os Rácios Críticos (RC) e os Coeficientes de Regressão Estandarizados (β / λ) para a estrutura fatorial retida. Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos ($p < .001$).

Quadro 8 – Descritivas da estrutura fatorial retida

Dimensões/Variáveis	<i>b</i>	<i>EP</i>	<i>RC</i>	β / λ
Cooperação → Atribuição de sentido	,976	,035	28,015***	,745
Atribuição de sentido → Partilha do conhecimento	,288	,033	8,705***	,282
Cooperação → Partilha do conhecimento	,702	,049	14,381***	,525
Cooperação → Cooperação F3	1,000			,688
Cooperação → Cooperação F2	,812	,026	30,967***	,708
Cooperação → Cooperação F1	1,187	,039	30,730***	,909
Partilha e Difusão do Conhecimento → Partilha Intencional	1,000			,924
Partilha e Difusão do Conhecimento → Partilha Não Intencional	,596	,030	19,682***	,547

*** $p < .001$

No Quadro 9 apresentam-se os coeficientes de regressão múltipla estandardizados para os efeitos diretos, indiretos e totais (Kline, 2005).

Quadro 9 – Efeitos diretos, indiretos e totais: coeficientes de regressão estandardizados

<i>Constructos</i>	<i>Cooperação</i>		<i>Atribuição de Sentido</i>		<i>Partilha do conhecimento</i>	
<i>Efeitos:</i>	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>
Atribuição de Sentido	,745	,000	,745	,000	,000	,000
Partilha do conhecimento	,525	,210	,735	,282	,000	,282
Partilha do conhecimento Não Intencional	,000	,402	,402	,000	,154	,154
Partilha do conhecimento Intencional	,000	,679	,679	,000	,261	,261
Cooperação F1	,909	,000	,909	,000	,000	,000
Cooperação F2	,708	,000	,708	,000	,000	,000
Cooperação F3	,688	,000	,688	,000	,000	,000

V - Discussão

O estudo aqui apresentado tinha como objetivos principais (1) estudar a aptidão preditiva da cooperação no processo de partilha do conhecimento e (2) analisar o papel do processo de atribuição de sentido na relação acima mencionada. Na revisão da literatura efetuada, até onde nos foi possível explorar, não existe nenhum estudo que analise empiricamente as relações entre as variáveis em questão. Nomeadamente, a partilha do conhecimento é frequentemente indicada como sendo um processo que ocorre fundamentalmente devido à presença de atividades/ comportamentos cooperativos. No entanto, não foram encontrados estudos empíricos que avaliem a relação entre os construtos.

Através das análises efetuadas concluímos que a cooperação e a partilha do conhecimento apresentam uma correlação positiva elevada ($r = .55$). Podemos, assim, afirmar, de uma forma geral, que quanto maior for o nível de cooperação percebido na equipa, maior a probabilidade de ocorrer partilha de conhecimento. A escala global da cooperação possui uma correlação positiva superior com a partilha intencional ($r = .60$) do que com a partilha não intencional ($r = .32$). O que significa que a percepção da cooperação pode correlacionar-se mais com um tipo de partilha que é deliberado e consciente, que ocorre em atividades formalmente instituídas do que com um tipo de partilha que ocorre em contextos mais informais.

Após as análises das correlações, avaliámos a capacidade preditiva da cooperação na partilha de conhecimento. Isto é, quanto do processo de partilha do

Partilha do conhecimento e Cooperação em *Call Centres*: O papel da Atribuição de sentido

Margarida Mourão Gonçalves Russo (e-mail: margarida.mgrusso@gmail.com) 2016

conhecimento pode ser explicado pela cooperação. De acordo com os resultados obtidos, a cooperação ajuda a explicar a ocorrência de partilha do conhecimento (34.9%). As análises permitiram, ainda, perceber que realmente a cooperação tem uma maior influência na partilha intencional (41.1%) do que na partilha não intencional (12.1%). Uma possível explicação para estes resultados relaciona-se com a natureza inconsciente da partilha não intencional. Este processo ocorre em contextos informais (por exemplo, nas pausas para café), onde outras variáveis podem influenciar esta partilha. Nos contextos em que a partilha é mais formal, os indivíduos analisam mais o contexto. Como foi possível investigar na revisão da literatura, os contextos cooperativos associam-se a maior propensão para a partilha do conhecimento.

Ao analisarmos as várias dimensões da cooperação, foi possível observar como os *princípios da relação cooperativa* se destacam em relação às demais dimensões na relação com a escala global da partilha ($\beta = .539$). Este resultado pode estar relacionado com a percepção, por parte dos indivíduos, dos princípios que guiam a cooperação na organização. Ao identificar a existências destes princípios, os indivíduos podem sentir que existem condições mais propensas para a partilha do conhecimento. A cooperação formal, por sua vez, não se revelou significativa na previsão da partilha do conhecimento.

Considerámos importante, para evitar influência de outras variáveis na relação entre cooperação e partilha do conhecimento, realizar testes à interação das variáveis sociodemográficas para posteriormente controlarmos o seu efeito. Contudo, os testes realizados demonstraram que nenhuma das interações das variáveis sociodemográficas com as variáveis em estudo se mostrou significativa.

De acordo com o segundo objetivo deste estudo, decidimos investigar o papel da atribuição de sentido na relação entre a cooperação e a partilha do conhecimento.

Começámos por introduzir a atribuição de sentido como variável moderadora. Desta análise resultou uma situação de moderação significativa. A Atribuição de Sentido evidenciou moderar um fator da cooperação – “Cooperação para a missão da organização”. Observámos, neste ponto, como a atribuição de sentido eleva os níveis de partilha intencional quando a “Cooperação para a Missão da Organização” é mais elevada. Como referido anteriormente, a criação de significado é um dos atributos principais da liderança. Uma forma de criar significado é através da missão da organização, que guia as ações dos indivíduos. De uma forma geral, as atividades de reflexão, de análise crítica e de compreensão do conhecimento (inclusive da missão da organização que os indivíduos integram) influenciam os níveis de cooperação para a missão da organização e impactam na relação desta última com a partilha.

Por fim, procurámos compreender o papel da atribuição de sentido como mediadora da relação entre a cooperação e a partilha do conhecimento.

O modelo proposto previa que a cooperação determinasse tanto a atribuição de sentido quanto a partilha de conhecimento. Por sua vez, a atribuição de sentido promovida pela cooperação, determinaria a partilha do conhecimento. O modelo proposto demonstrou ser adequado, de acordo com as análises efetuadas. Os resultados indicam que a cooperação exerce um efeito direto na partilha de conhecimento ($\beta = .53$), explicando cerca de 28% da variância da partilha de

conhecimento. A cooperação exerce ainda um efeito direto de ($\beta = .75$), explicando cerca de 56% da variância da atribuição de sentido. A atribuição de sentido, por sua vez, demonstrou ter um efeito direto na partilha do conhecimento de ($\beta = .28$), explicando cerca de 8% da sua variância. O efeito indireto da cooperação na partilha do conhecimento é inferior ($\beta = .21$) ao valor do efeito direto ($\beta = .53$), indicando que, por si só, a cooperação explica uma percentagem elevada da variância da partilha. No entanto, o efeito total é superior ao efeito direto da cooperação ($\beta = .74$). A presença da atribuição de sentido promove, ainda que ligeiramente, a relação entre cooperação e partilha do conhecimento.

VI – Conclusão

A partilha do conhecimento é um processo essencial à Gestão do Conhecimento, uma vez que permite que o conhecimento seja passado do nível individual para o nível organizacional, expandindo-o e multiplicando-o (Pais & dos Santos, 2015). Criar condições para uma eficaz partilha do conhecimento nas organizações, fomentando os contextos potenciadores deste processo, pode levar à inovação, à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e da organização (Llopis & Foss, 2016; Wang & Noe, 2010).

Como objetivos de estudo procurámos perceber qual o impacto da cooperação na partilha do conhecimento e qual o papel da atribuição de sentido nesta relação. Os resultados demonstraram que a cooperação prevê a partilha do conhecimento de uma forma significativa e que esta relação é ligeiramente superior quando inserimos a variável atribuição de sentido como mediadora. Dito de outra forma, a presença da cooperação nas equipas aumenta a probabilidade de ocorrer partilha de conhecimento entre os seus membros. A variância da partilha de conhecimento que é explicada pela cooperação é elevada e remete para a ideia de que este é um processo que prospera em contextos onde a cooperação vigora. A cooperação também explica uma proporção considerável da atribuição de sentido, o que nos induz a pensar que os contextos cooperativos são mais favoráveis à ocorrência das atividades relacionadas com o processo de atribuição de sentido. A esta conclusão acrescentamos ainda que as atividades de reflexão crítica sobre o que fazemos, sobre os insucessos e sucessos e a aprendizagem que resulta desta compreensão ajudam a promover esta relação. Os efeitos de moderação da atribuição de sentido revelaram ter impacto apenas num fator da cooperação. No entanto, chamamos a atenção para o efeito da cooperação para a missão da organização na partilha intencional do conhecimento quando moderada pela atribuição de sentido.

Apesar da cooperação e da partilha do conhecimento terem sido relacionadas na literatura (Cabrera & Cabrera, 2002; Pais & dos Santos, 2015; Wang & Noe, 2010;) não existem, até onde nos foi possível analisar, estudos que analisem empiricamente esta relação. Assim, esperamos que este estudo seja contributivo para a realidade organizacional e para posições de liderança, coordenação e chefia, pois são, frequentemente, os responsáveis por cultivar significado e criar contextos favoráveis à partilha (Clifton, 2012; Irving & Klenke, 2004; Smircich & Morgan, 1982). É também importante lembrar que uma das

formas de criar significado é reforçando a missão da organização (dos Santos, Figueiredo, & Pais, 2015).

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta. Em primeiro lugar, a investigação foi levada a cabo em contexto de *call centre*, em Portugal. Como referido na revisão da literatura, o contexto cultural tem uma influência nas características do *call centre*, apesar de estes serem meios de trabalho com características globais comuns (Batt, Holman & Holtgrewe, 2007; Gans, Koole & Mandelbaum, 2003). É, por isso, importante realizar esta investigação em diferentes contextos, não sendo segura a sua generalização.

Uma outra limitação do estudo é o tipo de instrumento utilizado. Os questionários, apesar das vantagens que apresentam em termos de anonimato, rapidez de reposta e facilidade de aplicação, podem trazer consigo alguns enviesamentos. Os respondentes podem não compreender alguns dos itens apresentados e a desejabilidade social pode influenciar as respostas. Nesta investigação, contudo, excluimos o erro de transcrição dos dados, uma vez que todo o processo de recolha foi automatizado pelo sistema.

A escala de Likert possui também limitações próprias. Poderá existir uma tendência, por parte dos participantes, para evitar as respostas nos extremos da escala, criando assim uma tendência para a centralização. Outra das fragilidades desta escala é que a validade pode ser difícil de demonstrar (dificuldade em medir o que nos propusemos medir).

Este estudo evidencia a importância da criação de contextos favoráveis à partilha, sendo estes da responsabilidade da organização e dos responsáveis pelas equipas. Incentivar os indivíduos a cooperar apresenta-se como uma forma de estimular a partilha de conhecimento e, conseqüentemente, de atingir maiores ganhos para a organização. Estes ganhos, ao nível da inovação, da criação de mais conhecimento (por meio da partilha, que promove a multiplicação do conhecimento) são fulcrais para as organizações se distinguirem no contexto económico atual. É também de notar que os incentivos à cooperação poderão auxiliar a ultrapassar as barreiras associadas à partilha do conhecimento (como a questão da perda de poder, de ver recompensado o esforço para partilhar, por exemplo). Neste sentido, consideramos importante que mais estudos sobre a cooperação na relação com outros processos da Gestão do Conhecimento sejam efetuados, uma vez que este processo pode potenciar outros aspetos do ciclo de vida do conhecimento numa organização. É também importante que outros estudos sobre as barreiras e facilitadores da partilha de conhecimento sejam realizados. Procurando compreender, por exemplo, como contextos “cooperativos” podem impactar o processo de partilha.

Acreditamos igualmente que seria relevante realizar estudos adicionais que permitam aprofundar o conhecimento sobre a relação da atribuição de sentido com a cooperação e a partilha do conhecimento. Alertamos também para a escassez de estudos empíricos que nos permitam compreender melhor este processo e o seu papel na Gestão do Conhecimento. Um processo que remete para necessidades humanas universais (Maslow, 1943) e que está presente em diversos momentos e aspetos das nossas vidas deveria ser alvo de maior atenção. Criar espaços para a reflexão e desenvolver nos indivíduos a capacidade de pensar criticamente sobre diversos aspetos da vida organizacional e do seu trabalho pode fomentar novas

formas de aprendizagem, mais eficazes e inovadoras. Assim, esperamos que novas investigações lancem nova luz sobre o papel deste processo para a Gestão do Conhecimento e para a vida organizacional.

Referências Bibliográficas

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

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.

Awad, E., & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. NJ: Pearson.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 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(6), 1173.

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.

Bassi, L. J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 51(12), pp. 25-31.

Batt, E., Holman, D., & Holtgrewe, U. (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. United Kingdom: Report of the Global Call Center Network.

Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on cooptation: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*.

Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), pp. 238-246.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), pp. 68-75.

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

Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.

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.

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

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp. 720 - 735.

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

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

Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Construção e avaliação das qualidades psicométricas do questionário de Gestão do Conhecimento (GC). *Psicologia, Educação e Cultura*, 9(2), pp. 535-556.

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

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

Chater, N., & Loewenstein, G. (2016). The under-appreciated drive for sense-making. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 126, 137-154.

Clifton, J. (2012). A discursive approach to leadership: Doing assessments and managing organizational meanings. *Journal of Business Communication*, 49(2), 148-168.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2^a ed.). New York: Academic Press.

Czakov, W., Mucha-Kus, K., & Rogalski, M. (2014). Coopetition Research Landscape-a Systematic Literature Review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, pp. 121.

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. 107-15.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.

Damodaran, L., & Olphert, W. (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour and Information Technology*, 19(6), pp. 405-413.

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, pp. 893-902.

de Reuver, R. & van Woerkom, M., (2010). Can conflict management be an antidote to subordinate absenteeism? *Journal of Managerial Psychology*, 25(5), 479-494.

Dean, A. M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, 23(5), pp. 326-337.

Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call centres and beyond: a thematic evaluation. *Human Resource Management Journal*, 12(4), pp. 3-13.

dos Santos, N. R., Figueiredo, C. & Pais, L. The Organizational Cooperation Questionnaire. (2013, submetido).

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

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), pp. 107-122.

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.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.

Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of*

Human Resource Management, 9(6), pp. 957-979.

Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), pp. 79-141.

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

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

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

Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), pp. 4-31.

Holman, D. (2005). Call centres. Em T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard, *The Essentials of the New Workplace - a Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 111-131). West Sussex: Wiley.

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.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, pp. 1-55.

Irving, J. A., & Klenke, K. (2004). Telos, Chronos, and Hermēneia: The Role of Metanarrative in Leadership Effectiveness through the Production of Meaning. *International Journal of Qualitative Studies*, 3(3).

Kistruck, G., Lount, R., Smith, B., Bergman, B., & Moss, T. (2015). Cooperation vs competition: alternative goal structures for motivating groups in a resource scarce environment. *Academy of Management Journal*, amj-2014.

Klein, C. (2013). Social capital or social cohesion: What matters for subjective wellbeing? *Social Indicators Research*, 110(3), pp. 891-911.

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

Koh, S., Gunasekaran, A., Thomas, A., & Arunachalam, A. (2005). The

application of knowledge management in call centres. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), pp. 56 - 69.

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

Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate–knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), pp. 135-144.

Lloria, M. B. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research and Praticce*, 6, pp. 77-89.

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

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 4, pp. 370-96.

Mayer, R., & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), pp. 62-75.

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

McElroy, M. (1999). Second generation knowledge management. *IBM Knowledge Management Consulting Group*, pp. 1-9.

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

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 11.

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

O'Dell, C., Wiig, K., & Odem, P. (1999). Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies. *Benchmarking: An international journal*, 6(3), pp. 202-211.

Pais, L., & dos Santos, N. R. (2015). Chapter 18: Knowledge Sharing, Cooperation and Personal Development. Em K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, & S. Malvezzi (Edits.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 278-302). Oxford: Wiley-Blackwell.

Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18(1), pp. 71-88.

Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C.A. (2004). Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. *Technovation*, 24, pp. 927-938.

Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43.

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

Russel, B. (2008). Call Centres: A decade of Research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), pp. 195-219.

Sağsan, M. (2006). A new life cycle model for processing of knowledge management. 2nd International Congress of Business. *Management and Economics*, pp. 5-18.

Schepers, P., & van den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), pp. 407-428.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.

Snowden, D. J. (2000). New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge. *Emergence*, 2(4), pp. 50-64.

Strapko, W. (1990). Knowledge Management. *Software Magazine*, 10(13), pp. 63-66.

Taylor, P., & Bain, P. (1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), pp. 101-117.

Taylor, P., & Bain, P. M. (2007). Reflections on the call centre-a reply to Glucksmann. *Work, Employment and Society*, 21(2), pp. 349-362.

Taylor, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia: Psychology Press.

Thompson, P., Warhurst, C., & Callaghan, G. (s.d.). Ignorant theory and knowledgeable workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services. *Journal of Management Studies*, 38(7), pp. 923-942.

Tjosvold, D., Chen, N. Y., Huang, X., & Xu, D. (2014). Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center

in China. *Group Decision and Negotiation*, 23(2), 325-348.

Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), pp. 179-190.

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), pp. 973-993.

Tyler, T. (2002). Leadership and cooperation in groups. *American Behavioral Scientist*, 45, 769-782.

Wang, C. (2004). The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers. An empirical study. *International Journal of Management*, 21(3), pp. 370-381.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, pp. 115 - 131.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1), pp. 60-83.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.

White, T. (2004). Knowledge management in an academic library: based on the case study KM. 70th IFLA General Conference and Council, (pp. 22-27). Buenos Aires. Obtido em 17 de Junho de 2016

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

Willem, A., & Scarbrough, h. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human Relations*, 59(10), pp. 1343-1370.

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

Anexos

Anexo A – Questionário Variáveis Sociodemográficas

Variáveis demográficas

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

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

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

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

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

GC_{ca}

Actualmente, na minha equipa de trabalho...

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

GC_{cat}

Actualmente, na minha equipa de trabalho...

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

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

Actualmente, na minha operação...

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

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

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

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

GC_{pd}

Actualmente, na minha equipa de trabalho...

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

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

GC_{mo}

Actualmente, na minha equipa de trabalho...

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

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

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

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

GC_{as}

Actualmente, na minha equipa de trabalho...

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

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

GC_{ru}

Actualmente, na minha equipa de trabalho...

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

Anexo B – Organizational Cooperation Questionnaire

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

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

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

Nesta equipa cooperamos uns com os outros no nosso trabalho...	Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo.	1	2	3	4	5
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também.	1	2	3	4	5
3. Concretizando a missão da equipa (no dia-a-dia).	1	2	3	4	5
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão.	1	2	3	4	5
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema.	1	2	3	4	5
6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho.	1	2	3	4	5
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade.	1	2	3	4	5
8. Porque tudo está regulamentado.	1	2	3	4	5
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos.	1	2	3	4	5
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	1	2	3	4	5

Nesta equipa cooperamos uns com os outros no nosso trabalho...	Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
--	-----------------------	-----------------	-------------------------	-----------------	----------------------------

11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas.	1	2	3	4	5
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas.	1	2	3	4	5
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros.	1	2	3	4	5
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo.	1	2	3	4	5
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação.	1	2	3	4	5
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo.	1	2	3	4	5
17. Porque sabemos que o serviço que a equipa presta à sociedade é importante.	1	2	3	4	5
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores.	1	2	3	4	5
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer.	1	2	3	4	5
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da equipa.	1	2	3	4	5
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um.	1	2	3	4	5
22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis.	1	2	3	4	5
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer.	1	2	3	4	5
24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um.	1	2	3	4	5
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho.	1	2	3	4	5
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas.	1	2	3	4	5
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a equipa.	1	2	3	4	5
28. Somente quando estamos de acordo.	1	2	3	4	5
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade.	1	2	3	4	5
30. Porque a equipa valoriza as competências únicas de cada um.	1	2	3	4	5
31. Porque é “mal visto” quem procura destacar-se.	1	2	3	4	5

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

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

Nesta equipa...

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Conversamos e lidamos abertamente com questões ou problemas que possam existir.	1	2	3	4	5
2. As pessoas cuidam honestamente dos interesses uns dos outros.	1	2	3	4	5
3. Algumas pessoas retêm informação relevante.	1	2	3	4	5
4. A maioria das pessoas é aberta a conselhos e ajuda dos outros.	1	2	3	4	5

5. Há intenções ocultas nesta equipa.	1	2	3	4	5
6. A maioria das pessoas não hesita em ajudar alguém que precise.	1	2	3	4	5
7. A maioria das pessoas defende as suas convicções.	1	2	3	4	5
8. Por norma as pessoas estão sinceramente preocupadas com os problemas dos outros.	1	2	3	4	5

Nesta equipa...

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	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