



Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

UC/EPCE-2017

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

Jéssica Jesus Santos (e-mail: jessicajsantos15@gmail.com)

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

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

Resumo

O presente estudo visou verificar o impacto da Confiança entre os membros de uma equipa na Criação e Aquisição do conhecimento, averiguar se a Atribuição de Sentido ao conhecimento exerce um papel moderador ou mediador nesta relação e analisar os perfis de trabalhadores com base na Confiança e o efeito desses perfis na Criação e Aquisição do conhecimento. A amostra do estudo é constituída por 1791 colaboradores de *call centers* a operar em Portugal e foram utilizados dois instrumentos, o *Knowledge Management Team Questionnaire* (KMTQ) e o *Team Trust Questionnaire* (TTQ). Para analisar os dados recorreu-se às intercorrelações, regressões múltiplas e múltiplas hierárquicas, para os casos que se revelaram significativos, aos efeitos de moderação e mediação da Atribuição de Sentido entre os fatores TTQ e KMTQ e à análise de *clusters*. Os resultados sugerem que a Confiança tem um papel essencial na Criação e Aquisição do conhecimento. Esta relação tende a ser mais importante quando é inserida a Atribuição de Sentido como variável mediadora, uma vez que enquanto moderadora esta variável teve um papel importante apenas na relação entre a Confiabilidade percebida e a Criação e aquisição externa.

Os resultados obtidos são indicativos da relevância das organizações estimularem a Confiança, transparência e *feedback* no local de trabalho. Tal pode ocorrer por recurso a múltiplas ações estruturadas de desenvolvimento dos colaboradores, à promoção de competências de comunicação e gestão de conflitos ou à implementação de sistemas de recompensa que incentivem a cooperação, debate, inovação e solução conjunta de problemas.

Palavras-chave: *Call centers*, Confiança, Gestão do Conhecimento, Criação e Aquisição do conhecimento, Atribuição de Sentido.

Trust, Knowledge Creation and Acquisition and Sense Making in *Call Centers*

Abstract

The present study aimed to verify the impact of Trust among team members in the Creation and Acquisition of knowledge, ascertain whether the Sense Making of knowledge exercises a moderating or mediating role in this relation and analyze the profiles of workers based on Trust and the effect of these profiles on knowledge Creation and Acquisition. The study sample consisted of 1791 call center employees operating in Portugal and two instruments were used, which are, Knowledge Management Team Questionnaire (KMTQ) and Team Trust Questionnaire (TTQ). For the analysis of the data we used the intercorrelations, multiple regressions and multiple hierarchical regressions, for the cases that proved to be significant, the effects of moderation and mediation of the Sense Making between TTQ and KMTQ factors and the analysis of clusters. The results suggest that Trust plays an essential role in knowledge Creation and Acquisition. This relation tends to be more important when the Sense Making is introduced as mediating variable, once as moderator this variable had an important role only in the relation between Perceived trustworthiness and external Creation and acquisition.

The results obtained indicate the relevance of organizations to stimulate trust, transparency and feedback in the workplace. This can occur through multiple structured actions of employee development, like promotion of communication skills and conflict management or the implementation of reward systems that encourage cooperation, debate, innovation, and joint problem solving.

Key Words: *Call centers*, Trust, Knowledge Management, Creation and Acquisition, Sense Making

Agradecimentos

Nunca teria chegado até aqui sem a ajuda das pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu percurso académico. Este espaço é dedicado a vocês.

À Professora Doutora Leonor Pais e à Professora Doutora Lisete Mónico, por todo o trabalho, suporte e motivação para este trabalho.

Ao Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, pela disponibilidade e intervenções sempre muito pertinentes.

À Doutora Cristina Castro, pela qualidade dos dados recolhidos.

À Cristiana e à Chantal, colegas desta última jornada, por todo o companheirismo, entajuda e desabafos nestes últimos tempos. Juntas formámos uma excelente equipa.

À Catarina Chaves e à Mariana Ambrósio, amigas que levo para a vida, porque chegaram e permaneceram, apesar da distância e dos diferentes caminhos percorridos.

À Mariana Oliveira, a amiga mais recente, pelo bom coração e pela alegria e boa disposição que sempre traz no rosto. Por estar sempre disponível e por ter sempre um tempinho para conversar.

À Mónica, uma irmã para mim e a minha segunda casa ao longo de todos estes anos. Por todas as conversas, partilha e cumplicidade, que irão continuar pela vida fora.

À Sofia Cardoso, a minha amiga de sempre, por ser, estar e permanecer há tanto tempo. Porque sei que mesmo que estejamos em sítios opostos do globo, continuarmos a pertencer à vida uma da outra.

À minha mãe, por me ensinar a lutar pelos meus sonhos e por me ter tornado na mulher que sou.

Aos meus irmãos, Andreia e Rúben, porque apesar de todas as circunstâncias da vida sempre nos mantivemos unidos.

À minha avó, que embora muito distante de toda esta realidade, sempre me deu forças para continuar. Quando tiver a mesma idade, espero ter igual capacidade e lucidez.

Ao Romeu, o meu porto de abrigo e exemplo de homem, por ter o abraço mais reconfortante e por me mostrar o mundo que juntos podemos construir.

Índice

Introdução.....	1
I – Enquadramento concetual	2
1. Call Centers.....	2
2. Gestão do Conhecimento	3
2.1 Criação e Aquisição do Conhecimento	7
2.2 Atribuição de Sentido.....	8
3. Confiança	9
II - Objetivos	11
III – Metodologia.....	11
1. Caracterização da Amostra	11
2. Tratamento Estatístico.....	12
3. Medidas.....	13
3.1 Knowledge Management Team Questionnaire	13
3.2 Team Trust Questionnaire	14
4. Procedimentos Éticos e Formais	14
IV – Resultados	15
1. Previsão da Criação e Aquisição do conhecimento a partir da Confiança	18
2. Atribuição de Sentido como moderadora na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do Conhecimento.....	19
3. Atribuição de Sentido como mediadora na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do Conhecimento.....	21
4. Criação de Perfis de Confiança: Análise de Clusters	23
V – Discussão.....	25
VI – Conclusões	27
Bibliografia.....	29
Anexos.....	38

Introdução

Os *call centers* surgiram com o objetivo de reduzir custos e maximizar os lucros das organizações, através da prestação de serviços de atendimento ao cliente (Ellis & Taylor, 2006). Estes permitem às organizações mais fácil e rapidamente contactar clientes e recolher, armazenar e analisar informações sobre os mesmos (Khodakarami & Chan, 2014). Nestes contextos de trabalho, o conhecimento é adquirido e desenvolvido a partir de informações disponíveis em diversos meios, como manuais de formação, de procedimentos e regras da organização, sistemas computadorizados ou notas pessoais. Através do uso repetitivo dessa informação, o conhecimento adquirido é internalizado e adaptado, resultando em novo conhecimento, que possibilitará um atendimento ao cliente mais rápido e eficiente (Koh, Gunasekaran, Thomas, & Arunachalam, 2005; Tsoukas & Vladimirou, 2001).

A Gestão do Conhecimento (GC) visa desenvolver os ativos do conhecimento que permitam alcançar os objetivos organizacionais (Davenport & Prusak, 1998), contribuindo para a gestão de processos e práticas que envolvem conhecimento tácito e explícito (Civi, 2000), como a Criação e Aquisição (Cardoso, Gomes, & Rebelo, 2003; Cardoso & Gomes, 2011; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Pese embora o facto da literatura sobre GC em *call centers* nem sempre ter recebido muita atenção (Downing, 2004), a GC é nestes contextos de trabalho particularmente importante. Assim é, porque também neste sector é necessário criar novo conhecimento, disseminá-lo e integrá-lo em novas tecnologias e produtos (Nonaka, 1998). A consideração do processo de Atribuição de Sentido representa uma inovação e um valor acrescido no estudo da GC em *call centers*. Assim é porque, entre outros aspectos, permite aos diferentes atores organizacionais uma compreensão mais profunda e próxima da realidade, facilitando a emergência de informação nova que propicia a Criação de novo conhecimento e a inovação nas organizações (Maitlis & Christianson, 2014). Por fim, a Confiança, outra variável aqui estudada, é importante para as equipas, uma vez que é um fator promotor dos processos de GC e estimula nos colaboradores a partilha de conhecimento útil (Penley & Hawkins, 1985; Tsai & Ghoshal, 1998; Zand, 1972) e receber e absorver o conhecimento dos outros (Carley, 1991; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Srinivas, 2000). De acordo com Liu e Batt (2007) nos *call centers* a Confiança é fundamental para promover o desempenho e estimular a cooperação.

O presente trabalho pretende, assim, estudar o impacto da Confiança entre os membros de uma equipa na Criação e Aquisição do conhecimento, averiguar se a Atribuição de Sentido ao conhecimento exerce um papel moderador ou mediador nesta relação e analisar os perfis de trabalhadores com base na Confiança e o efeito desses perfis na Criação e Aquisição do conhecimento.

Estruturalmente este trabalho organiza-se da seguinte forma: começaremos por realizar um enquadramento concetual sobre *call centers*, gestão do conhecimento, Atribuição de Sentido, Criação e Aquisição e Confiança. Aqui, evidenciaremos alguns estudos teóricos e empíricos

realizados e publicados até ao presente e explicitaremos o modelo teórico utilizado na investigação realizada. De seguida, caracterizaremos a amostra, apresentamos os instrumentos utilizados e descrevemos as análises estatísticas realizadas e respetivos resultados. Posteriormente, discutimos os resultados obtidos à luz da revisão da literatura realizada e por fim apresentamos as conclusões, onde incluímos as limitações do trabalho realizado e sugestões de possíveis investigações futuras.

I – Enquadramento concetual

1. Call Centers

O progresso nas tecnologias da informação e comunicação (TIC), nomeadamente nas telecomunicações e na integração de novas tecnologias de voz, e a redução dos preços destes serviços, originaram uma grande difusão tecnológica e organizacional no setor dos serviços (Cave, Majumdar, & Vogelsang, 2002; Miozzo & Ramírez, 2003; Taylor & Bain, 1999). Neste contexto, os *call centers* surgiram, no início da década de 90, para reduzir custos e maximizar os lucros das organizações, através da prestação de serviços de atendimento ao cliente (Ellis & Taylor, 2006).

Os *call centers* podem ser considerados um sistema de Customer Relationship Management (CRM), um tipo de estrutura que permite às organizações contactar clientes, recolher, armazenar e analisar informações sobre os mesmos (Khodakarami & Chan, 2014). Os *call centers* permitem que os clientes façam negócios através do telefone, usando tecnologia de informação programada, como sistemas automáticos de resposta por voz ou recorrendo a colaboradores que manipulam *software* para a resolução de problemas ou venda de produtos (Frenkel, Tam, Korczynski, & Shire, 1998). Os *call centers* têm-se tornado, assim, no principal contacto com os clientes (Brown et al., 2005) e, como tal, durante as últimas décadas tem havido um grande crescimento quer no número de empresas que prestam estes serviços, quer na diversidade de serviços telefónicos oferecidos (Garnett, Mandelbaum, & Reiman, 2002). Além da diminuição de custos, os *call centers* oferecem às empresas vantagens como a eficiência, a flexibilidade, a capacidade de resposta e a redução da dependência das aptidões dos funcionários (Tsoukas & Vladimirov, 2001), proporcionando, assim, uma vantagem competitiva às organizações (Frenkel et al., 1998).

Os Customer Service Representatives (CSR) ou agentes de *call center* trabalham a partir de comunicações *inbound* ou *outbound* (Houlihan, 2000), através de um sistema de distribuição automática de chamadas (DAC). Cada agente adquire, aprende e desenvolve conhecimento através de informações disponíveis em diversos meios, como manuais de formação, de procedimentos e regras da organização, sistemas computadorizados ou notas pessoais. Através do uso repetitivo dessa informação, os agentes internalizam o conhecimento adquirido e adaptam-no, criando e utilizando novo conhecimento, que possibilitará um atendimento ao cliente mais rápido e eficiente (Koh et al., 2005; Tsoukas & Vladimirov, 2001).

A literatura sobre Gestão do Conhecimento em *call centers* nem sempre recebeu muita atenção (Downing, 2004), dado que na maioria dos *call centers*, a gestão é feita apenas ao nível da informação (Koh et al., 2005).

2. Gestão do Conhecimento

A GC pretende dotar as organizações de ferramentas que lhes permitam fazer face aos desafios da globalização (Barney, 1991). Assim, tem recebido bastante atenção por parte do mundo organizacional e empresarial (Hislop, 2003). Sendo um “recurso inesgotável, que aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável” (Cardoso et al., 2003, p. 77).

Existem diversas conceptualizações deste construto, bem como alguma dificuldade na sua operacionalização (Cardoso, Gomes, & Rebelo, 2005). De um modo geral, a GC pretende entender e desenvolver os ativos do conhecimento que permitam alcançar os objetivos organizacionais (Davenport & Prusak, 1998), através da valorização do fator humano (Pais & dos Santos, 2015). Contribui, assim, para a gestão de processos e práticas que intervêm no conhecimento tácito e explícito (Civi, 2000), tais como a Criação e Aquisição, armazenamento, partilha e disseminação, recuperação e uso do conhecimento (Cardoso et al., 2003; Cardoso & Gomes, 2011; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ainda que existam vários modelos e definições de GC existe algum consenso quanto à multidisciplinidade que esta área compreende (Dalkir, 2005).

Relativamente à Criação ou Aquisição, partilha e uso ou aplicação do conhecimento organizacional existem duas orientações regularmente adotadas (Alvesson & Kärreman, 2001; Carter & Scarbrough, 2001; Mayer & Remus, 2003; McElroy, 2000; Metaxiotis, Ergazakis, & Psarras, 2005; Pais & dos Santos, 2015), uma orientada para a tecnologia e a outra para os recursos humanos. A perspetiva relativa à tecnologia percebe o conhecimento como uma entidade separada de quem o criou, compartilha e utiliza. Evidencia a codificação e armazenamento do conhecimento. A segunda perspetiva, orientada para as pessoas, parte do pressuposto de que o conhecimento está intimamente ligado às pessoas e que o contacto face-a-face é a forma ideal para que este possa ser efetivamente partilhado. Esta orientação centra-se, essencialmente, em estratégias de gestão de recursos humanos (Carter & Scarbrough, 2001; Pais & dos Santos, 2015; Snowden, 2000).

Para Alavi e Leidner (2001), a Gestão do Conhecimento consiste num conjunto de processos contínuos e de natureza dinâmica, incorporados nos indivíduos, e a sua gestão ocorre nos processos e mediante os mesmos (Birkinshaw & Sheehan, 2002; Carrión, González, & Leal, 2004). Estes processos estão organizados em etapas que correspondem a diferentes momentos do ciclo de vida do conhecimento de uma organização (Mayo, 1998; Pais & dos Santos, 2015). A GC detém atualmente uma herança notável de modelos e respetivos processos. No estudo de Russo (2016) foi analisado um conjunto de modelos de operacionalização do conhecimento (anexo D), ao qual, neste se acrescentaram novos autores e novas perspetivas.

Apresentamos, seguidamente, um conjunto que se pretende representativo, mas não exaustivo, dos referidos modelos. Esta apresentação tem em conta a integração nos modelos apresentados do processo de Criação e Aquisição do conhecimento, foco do presente estudo. O quadro 1 está organizado em quatro colunas onde, na primeira, se apresenta um total de trinta e quatro modelos. Note-se que, como Criação e Aquisição, considerámos, não só a designação *creation and acquisition*, como todas as que, embora com uma denominação distinta, remetem, segundo os autores, para um mesmo conteúdo. Na segunda coluna indicam-se os restantes processos de GC presentes nos modelos anteriormente mencionados, excluindo a Criação e Aquisição. Na terceira coluna podemos observar os processos de GC que são exclusivos ao modelo. Isto é, os processos que apresentam um conteúdo considerado de forma singular e não mais presentes nos restantes modelos. Por fim, na quarta coluna, apresentamos o total de processos de cada um dos modelos de GC.

Quadro 1 – Modelos de Gestão do Conhecimento

Modelos de GC que incluem Criação e Aquisição	Outros processos de GC presentes no modelo	Processos exclusivos ao modelo	Total de processos por modelo
Huber (1991)	Information distribution; information interpretation; organizational memory		4
Dixon (1992)	Interpretation and distribution; making meaning; organizational memory; information retrieval		5
Wiig (1993)	Hold; pool; use		4
De Jarnett (1996)	Interpretation; dissemination and use; retention and refinement		4
Meyer & Zack (1996)	Refinement; storage/ retrieve; distribution; presentation		5
Spender (1996)	Sharing; application		3
Davenport & Prusak (1998)	Codification; transferring/ transfer		3
Argote (1999)	Retention; transferring/ transfer		3
Carayannis (1999)	Selecting; internalizing; using		6
Despres & Chauvel (1999)	Mapping; package; apply/ share/ transfer; innovate/ evolve/ transform		5
Bukowitz & Williams (2000)	Use; learn; contribute; assess; divest	Divest	7
Alavi & Leidner (2001)	Storage/ retrieval; tranfer; application		4
Gold, Malhotra, & Segars (2001)	Conversion; application; protection	Protection	4
Oluić-Vuković (2001)	Organizing; refining; representing; disseminating		5
Birkinshaw & Sheehan (2002)	Mobilisation; diffusion; commoditisation		4
Darroch (2003)	Dissemination; use		3
Award & Ghaziri (2004)	Organizing; refinement		3
Becerra-Fernandez, González, & Sabherwal (2004)	Sharing; application		4
Wong & Aspinwall (2004)	Organizing; storage; sharing and diffusion/ transferring/ transfer; use; application		4
Lee, Lee, & Kang (2005)	Accumulation; sharing and diffusion; use; integration/ integrating		5
Daghfous & Kah (2006)	Conversion; transferring/ transfer; application		4
Sağsan (2006)	Sharing; structuring; using; auditing		5
Rasooli & Albadvi (2007)	Utilization; adaptation; dissemination		5
Cardoso (2007)	Sense making; sharing and diffusion; organizational memory; measure; retrieve	Measure	6
Heisig (2009)	Store; share; apply		4
King (2009)	Refinement; storage; transfer; sharing; utilization		7
Cardoso & Peralta (2011)	Sensemaking; sharing/ dissemination; team memory; retrieval; use		6
Dalkir (2011)	Sharing and dissemination; application		3
Ng, Lee, Foo, & Gan (2012)	Dissemination; application		3
Rollett (2012)	Planning; integration/ integrating; organizing; transferring/ transfer; maintaining; assessing	Planning	7
Evans & Ali (2013)	Organize and store; share; apply; evaluate and learn		6
Lee, Leong, Hew, & Ooi (2013)	Sharing; application; storage;		4
Evans, Dalkir, & Bidian (2014)	Identification; storage; sharing and diffusion; use; learn; improvement		7
Dang (2016)	Source; sharing; appropriation and effective use		3

De acordo com o quadro acima apresentado, verifica-se, na década de 90, a emergência dos primeiros contributos relativos ao desenvolvimento de modelos de GC. Do conjunto de trinta e quatro modelos apresentado, cinco foram publicados ainda no século XX e os restantes a partir de 2000, sendo o seminal proposto por Huber (1991) e o mais recente por Dang (2016). Constata-se a existência de uma maior concentração de abordagens de GC a partir do ano 2000.

Note-se, ainda, que é três o número mínimo de processos por modelo, de Spender (1996), Davenport e Prusak (1998), Argote (1999), Darroch (2003), Award e Ghaziri (2004), Dalkir (2011), Ng et al., (2012) e Dang (2016) e o número máximo é sete, de Wiig (1993), Bukowitz e Williams (2000), King (2009), Rollet (2012) e Evans et al., (2014). Existe uma preponderância de modelos com quatro processos, verificando-se esta situação em onze dos trinta e quatro autores. De acordo com a nossa análise, Lee (2012, 2013), Dalkir (2011, 2014), Evans (2013, 2014) e Cardoso (2007, 2011) revelaram-se os autores que mais contribuíram com modelos de GC que integram o processo de Criação e Aquisição, desenvolvendo, cada um, dois modelos. Por fim, verificam-se, como exclusivos ao modelo, os processos *divest*, de Bukowitz e Williams (2000), que constitui o descartar de conhecimento que não é necessário, fazendo uma seleção do mesmo; *protection*, de Gold, Malhotra e Segars (2001), que diz respeito à proteção do conhecimento na organização através de, por exemplo, desenvolvimento de patentes; *measure*, mensuração do conhecimento, de Cardoso (2007) e *planning*, de Rollet (2012), que remete para o estabelecimento de objetivos para a GC de uma dada organização.

No presente trabalho, evidenciaremos o modelo de GC de Cardoso (2007), por incluir contributos teóricos distintos que possibilitam uma melhor compreensão dos processos de GC (Cardoso & Peralta, 2011). Para Cardoso (2007) a GC é uma “combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um ativo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações” (p. 45). Neste modelo são apresentados seis processos de GC, Criação e Aquisição, Atribuição de Sentido, Partilha e difusão, Memória organizacional, Medição e Recuperação do conhecimento. A estes processos foi acrescentada a dimensão Uso do conhecimento, por Cardoso e Peralta (2011). Os autores basearam-se no modelo de Cardoso (2007) para a criação de um instrumento orientado para o trabalho em equipa.

O primeiro processo, Criação e Aquisição é o motor de todos os outros processos de GC e pode acontecer a partir de fontes internas, como a formação interna ou as interações sociais, ou externas, como o conhecimento trazido por colaboradores e integrado na organização ou o desenvolvimento de parcerias. A Atribuição de Sentido diz respeito à compreensão ou sentido do conhecimento dos colaboradores face a acontecimentos organizacionais e varia de acordo com as características de quem pretende atribuir sentido. A Partilha e difusão, por sua vez, diz respeito aos processos de facilitação da propagação do conhecimento pela organização, podendo ocorrer de forma

consciente através de, por exemplo, reuniões de trabalho, ou de modo inconsciente, recorrendo a, por exemplo, conversas de café. A Memória organizacional, por seu turno, alude à forma de armazenamento do conhecimento e pode estar orientada para o interior, de forma intencional, por meio de procedimentos e rotinas, ou tácita, remetendo, por exemplo, para a cultura da organização. A memória externa, por sua vez, refere-se à imagem e à reputação da organização através de, por exemplo, informações registadas em documentos diversos. A Medição do conhecimento remete para ações de mensuração, identificação e localização do conhecimento instrumental relevante. Neste processo são utilizados instrumentos que permitem a sua medição e garantem a operacionalidade e legitimidade do processo. A Recuperação possibilita a posterior utilização do conhecimento de forma automática ou controlada. Quando ocorre de forma automática o conhecimento é principalmente tácito e resulta do trabalho executado de acordo com valores e das conversas tidas sobre a organização. Se acontecer de forma controlada resulta, principalmente, de conhecimento explícito e é passível de ser gerido pela organização, através da tecnologia, com o acesso a bases de dados, por exemplo, ou por meio da reflexão crítica. Por fim, a Utilização ou uso do conhecimento, adicionado no modelo de Cardoso e Peralta (2011), está associado à rentabilização do conhecimento, integrando-o em estratégias de otimização de processos, procedimentos, produtos e serviços.

2.1 Criação e Aquisição do Conhecimento

Atualmente, o conhecimento e a capacidade de o criar e utilizar, são o fator mais importante de vantagem competitiva sustentável de uma organização (Drucker, 1993; Grant, 1996a; Leonard-Barton, 1992, 1995; Nonaka, 1991, 1994; Nelson, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn, 1992; Sveiby, 1997). Num mundo em constante mudança, para uma empresa prosperar, precisa de criar continuamente novo conhecimento, transmiti-lo por toda a organização e integrá-lo em novas tecnologias e produtos. Para inovar continuamente, são estas as qualidades que definem uma organização criadora de conhecimento (Nonaka, 1998).

De acordo com Nonaka, von Krogh e Voelpel (2006), a Criação do conhecimento é “*the process of making available and amplifying knowledge created by individuals as well as crystallizing and connecting it with an organization’s knowledge system*” (p. 1179).

Para criar conhecimento é necessário converter conhecimento tácito em conhecimento explícito (Nonaka, 1994). O conhecimento explícito é de fácil acesso, partilha e reprodução dentro de uma organização, enquanto o conhecimento tácito é muito pessoal e difícil de capturar, codificar, adotar e partilhar entre as pessoas (Bradley, Paul, & Seeman, 2006; Chen & Su, 2006; Nonaka & Takeuchi, 1995), uma vez que requer processos metacognitivos complexos (Brooking, 1996; Dawson, 2000; Sparrow, 1998; Spender, 1993; Starbuck & Hedberg, 2001; Takeuchi, 2001; von Krogh & Roos, 1996; Zack, 1999). Uma organização será, deste modo, capaz de criar conhecimento, de acordo com a sua capacidade de transformar e combinar

conhecimento tácito e explícito de várias fontes (Nonaka, 1994). De acordo com a teoria da Criação de conhecimento organizacional (Nonaka, 1994), o conhecimento é criado e expandido através da socialização, combinação, externalização e internalização. Em primeiro lugar, na socialização, dá-se a partilha do conhecimento tácito entre os indivíduos, através de interações sociais. Na externalização, por sua vez, ocorre a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que este possa ser compartilhado dentro da organização. Na terceira fase deste processo, surge a combinação, na qual se dá a Criação de novo conhecimento explícito, através da reconfiguração, recategorização e reconceitualização do conhecimento explícito já existente. Por fim, a internalização tem como propósito transformar o conhecimento explícito em conhecimento tácito por meio da aprendizagem individual, através de recursos de conhecimento explícitos (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2006). Neste sentido, os *call centers* procedem à socialização através de comunicações com os clientes, em tempo real, que facilitam a troca de informações entre clientes e agentes, sobre produtos e serviços, expectativas e necessidades dos clientes. Estas informações são, posteriormente, externalizadas, quando os colaboradores tornam esse conhecimento acessível a toda a organização. As informações recolhidas podem ser, seguidamente, armazenadas em bases de dados e utilizadas como *input* para processos de combinação. Por último, os relatórios e análises elaborados através das informações sobre os clientes podem ser considerados recursos de conhecimento explícito, que servem de base à aprendizagem individual e à Criação de conhecimento tácito (Khodakarami & Chan, 2014).

2.2 Atribuição de Sentido

A Atribuição de Sentido é um processo cognitivo através do qual os indivíduos, face a uma ação organizacional, desenvolvem uma compreensão sobre a mesma (Cardoso & Peralta, 2011) e ocorre como resultado de um choque ou quebra na rotina das organizações (Mills, Thurlow, & Mills, 2010). Assim, os indivíduos refletem sobre o seu comportamento, sucessos e fracassos e procuram analisar, de forma construtiva, o modo como atuam (de Castro, Pais, & Mónico, 2014). Depende, portanto, das características dos diferentes atores organizacionais (Brito, Cardoso, & Gomes, 2005).

Para Chater e Loewenstein (2016), os indivíduos sentem necessidade de processar a informação para melhorar e desenvolver a Atribuição de Sentido a todos os aspetos que os rodeiam. Esta exigência de criar sentido provém de uma motivação humana que deriva da evolução. Esta Atribuição de Sentido pode ser aplicada, não só a todos os aspetos da vida humana, como ao contexto organizacional, através da interpretação dos acontecimentos organizacionais.

Este processo é relevante para a GC, pois permite que se reflita acerca dos acontecimentos e que se adquira conhecimento. Para aprender, os indivíduos baseiam-se na informação disponível e na sua experiência pessoal para tentar compreender o desconhecido, estruturar os acontecimentos e dar-lhes significado (Weick, 1995b). Esta Atribuição de Sentido pode ser definida

como aprendizagem, da qual se obtém conhecimento que possibilitará, futuramente, conduzir o comportamento dos indivíduos (Weick, 1995b). Neste sentido, para Thomas, Clark e Gioia (1993), a Atribuição de Sentido é uma prática diária, uma “interação recíproca entre a busca de informação, atribuição de significado e ação” (p. 240), isto é, serve de base para a ação (Taylor & van Every, 2000).

No contexto organizacional os indivíduos atribuem sentido recorrendo ao conhecimento vindo de diversas fontes. Individualmente, atribuem sentido ao seu ambiente de trabalho, tarefas, atividades, processos e eventos organizacionais, utilizando e recriando o seu conhecimento pessoal resultante da educação, experiências de trabalho, socializações anteriores, valores, crenças, suposições e experiências. Coletivamente, os membros de uma organização interagem, formal e informalmente, e partilham as suas experiências para entender situações problemáticas e criar significados, através da estrutura social, recorrendo ao conhecimento sobre normas, processos, estruturas e papéis organizacionais. Por fim, os colaboradores utilizam o conhecimento embutido na cultura da organização, isto é, a linguagem, símbolos, metáforas, rituais, histórias, crenças, suposições, valores, normas e tradições, para darem sentido aos acontecimentos (Cecez-Kecmanovic, 2005). Segundo Maitlis e Christianson (2014), a Atribuição de Sentido permite a emergência de informação nova que propicia a inovação nas organizações.

3. Confiança

Há muito que se entende que as relações de Confiança dentro de uma organização parecem estar presentes em organizações eficazes (Argyris, 1962; Likert, 1967; McGregor, 1967). De acordo com Kramer (1999), o elevado interesse das empresas pela Confiança deve-se, entre outras coisas, aos benefícios, já comprovados, deste conceito para as organizações e para os seus membros. As relações baseadas na Confiança são importantes para adquirir informações (Burt, 1992), aprender a realizar as tarefas (Lave & Wenger, 1991), resolver problemas complexos (Hutchins, 1991) e permitem uma maior troca de conhecimento (Dirks & Ferrin, 2001; Mayer et al., 1995). Quando há Confiança, as pessoas estão mais dispostas a dar conhecimento útil (Penley & Hawkins, 1985; Tsai & Ghoshal, 1998; Zand, 1972), bem como a receber e absorver o conhecimento dos outros (Carley, 1991; Mayer et al., 1995; Srinivas, 2000). As relações de trabalho caracterizadas pela Confiança geram cooperação, reduzem os conflitos, aumentam o compromisso com a organização e diminuem a tendência de abandono da organização (Morgan & Hunt, 1994).

A Confiança pode ser definida como “*the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*” (Mayer et al., 1995, p. 712).

No contexto das equipas, a Confiança tem sido estudada como um acontecimento individual e intragrupo que assenta na reciprocidade, uma vez que comporta expectativas para todos os membros da equipa (Zand, 1972). A

percepção de que uma pessoa está a assumir um risco considerável ao confiar pode levar os outros a retribuir essa Confiança e a agirem de modo confiável (Das & Teng, 1998).

Dos modelos de Confiança existentes, vários incluem componentes individuais e relacionais relacionados com o *trustor* e com o *trustee* (Driscoll, 1978; Scott, 1980).

A Confiança envolve processos individuais, dinâmicas de grupo e contingências organizacionais ou institucionais (Rousseau, Stikin, Burt, & Carmerer, 1998). Independentemente da origem das teorias da Confiança, mais psicológica (Lewicki & Bunker, 1995, 1996; McAllister, 1995; Zand, 1972) ou mais socioeconómica (Bromiley & Cummings, 1995), as expectativas positivas e a disposição para ser vulnerável são elementos críticos que definem a Confiança.

Para Costa, Roe e Taillieu (2001), a Confiança é um construto multicomponente, composto pela Propensão para confiar, Confiabilidade percebida e Comportamentos de confiança. Os componentes da Confiança apresentam múltiplas dimensões que podem variar de acordo com o contexto (Costa et al., 2001).

A Propensão para confiar é retratada como a vontade de confiar nos outros (Costa et al., 2001). Experiências de vida e personalidade são alguns dos fatores que determinam a Propensão para confiar (Mayer et al., 1995), e que difere de pessoa para pessoa (Rotter, 1980). A Confiabilidade percebida, segundo componente da Confiança, diz respeito à avaliação das características e ações do *trustee* (Costa et al., 2001) e parte de avaliações em relação ao caráter, competência, motivos e intenções da outra parte (McAllister, 1995). Os Comportamentos de confiança, por sua vez, descrevem as ações que refletem a vontade de ser vulnerável com outras pessoas cujas ações não conseguimos controlar (Zand, 1972). De acordo com Jones e George (1998), os comportamentos de Confiança são ações positivas em relação a pessoas que, em conjunto, podem ser otimizadas por meio de Comportamentos cooperativos. Para Costa e colaboradores (2001), os comportamentos de Confiança podem dividir-se em Comportamentos cooperativos e Comportamentos monitorizados. Os Comportamentos cooperativos reportam à capacidade de os membros da equipa comunicarem abertamente sobre o seu trabalho, aceitarem a influência uns dos outros e sentirem-se pessoalmente envolvidos com a equipa. De outro modo, os Comportamentos monitorizados descrevem a necessidade que os membros da equipa têm de controlar o trabalho dos outros membros e de lhes estarem atentos (Costa et al., 2001).

No contexto dos *call centers*, Liu e Batt (2007) referem a importância da Confiança para melhorar desempenhos através de atividades como a formação *on-the-job*, nomeadamente pela partilha de conhecimento entre colaboradores seniores e colegas menos experientes. Neste caso, a Confiança é um fator importante para suportar o comportamento cooperativo. Downing (2004), por sua vez, ao estudar a implementação de sistemas de Customer Relationship Management (CRM) em *call centers*, verificou que a Confiança é importante na ligação entre os membros da equipa, uma vez que, para obter informação, estes preferiam perguntar uns aos outros, em vez de usar o sistema

como referência.

No que concerne à relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento, Politis (2003) investigou o impacto da Confiança interpessoal nas percepções dos empregados sobre a Aquisição de conhecimento e o modo como essas percepções afetam o desempenho. De acordo com von Krogh (1998), promover amor, cuidado, Confiança e comprometimento entre os membros da organização, consiste na base da Criação do conhecimento. Para que o conhecimento seja compartilhado deve haver, entre outras coisas, Confiança entre os membros da organização. À medida que a informação cria poder, no entanto, pode haver a tendência de a monopolizar ou esconder dos colegas. Para se criar conhecimento e potenciá-lo, porém, este deve ser partilhado. Para isso, é importante que os líderes criem um ambiente propício ao sentimento de segurança dos membros da organização (Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

II - Objetivos

Este estudo tem como objetivo estudar o impacto da Confiança entre os membros de uma equipa na Criação e Aquisição do conhecimento, controlando o efeito das variáveis sociodemográficas que se mostrarem associadas à Criação e Aquisição do conhecimento. Pretende, de igual modo, analisar o papel moderador ou mediador da Atribuição de Sentido ao conhecimento na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento. Neste sentido, pensamos que a capacidade de compreensão e de reflexão dos acontecimentos da vida organizacional se refletirá na relação entre os processos de Confiança e Criação e Aquisição do conhecimento. Por fim, procura analisar os perfis de trabalhadores com base na Confiança e o efeito desses perfis na Criação e Aquisição do conhecimento.

III – Metodologia

1. Caracterização da Amostra

A amostra é composta por 1791 colaboradores (CSR – Customer Service Representatives) de uma empresa de *call center* em Portugal, depois de eliminados 23 *outliers*. Destes, 577 são homens (32.2%) e 1016 são mulheres (56.7%), que se encontram distribuídos por 184 equipas de diferentes operações de *call center*. No Quadro 2 apresentam-se as características demográficas da amostra, tais como as habilitações literárias e a experiência profissional no ramo de *call center*. De um modo geral, a maioria dos colaboradores possuem habilitações académicas ao nível do ensino secundário (43.2%) e da licenciatura (32.8%) e encontram-se a desempenhar funções há cerca de 2 anos. A média de permanência na equipa é de 1.22 anos e na operação atual de 1.48 anos.

Quadro 2 – Caracterização da amostra

	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>DP</i>
Género				
Masculino	577	32.2		
Feminino	1016	56.7		
Não responde	198	11.1		
Idade (anos)				
Não responde	292	16.3	31.06	8.82
Qualificações				
1º Ciclo	3	0.2		
Menos que secundário	30	1.7		
Ensino Secundário	773	43.2		
Bacharelato	587	32.8		
Pós-Graduação	81	4.5		
Mestrado	96	5.4		
Doutoramento	2	0.1		
Duração Experiência Profissional (anos)				
Em telecomunicações			1.99	1.92
Na operação atual			1.45	1.46
Na atual equipa			1.221	1.26
Em funções iguais ou semelhantes			3.02	3.41
Horas de trabalho por semana no último ano			36.35	11.12

2. Tratamento Estatístico

O presente estudo é transversal e não-experimental. Os dados foram processados e tratados com a versão 22.0 do SPSS e do AMOS (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 da 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, 2010), 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, 2010), e χ^2 ($p > 0.05$, mas irrelevante se $N > 500$; Bentler 1990; Schumacker & Lomax, 2010). O ajustamento do modelo foi melhorado através dos índices de modificação (IM; Bollen, 2005), 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). Considerou-se, para todas as análises, uma probabilidade de erro tipo I de .05. Na análise da mediação, foram ainda testados os quatro passos do modelo de Baron e Kenny (1986).

Por último, a análise de *clusters* foi realizada pelo método TwoStep

(medida de distância log-likelihood), tendo sido cumpridos todos os pressupostos da realização da Análise Multivariada da Variância (MANOVA).

Foram validados graficamente os pressupostos da distribuição normal e da homogeneidade e o da independência dos erros, recorrendo ao Durbin-Watson. Os pressupostos foram cumpridos em todas as análises, uma vez que apresentavam valores compreendidos entre 1 e 3, sendo o valor mais alto o da Criação e aquisição interna (Durbin-Watson= 1.90) e o mais baixo referente à Criação e aquisição externa (Durbin-Watson=1.79).

Para analisar a multicolinearidade, utilizaram-se-se o VIF e a Tolerância. Nenhuma variável se mostrou colinear quanto ao VIF, sendo que todas demonstraram valores muito inferiores a 10 (valor mínimo de 1.01 no género, e máximo de 3.35 nos Comportamentos cooperativos, ambos na Criação e aquisição externa). Obtivemos valores de Tolerância > 0.2 , destacando-se, como valor mínimo, 0.3 nos Comportamentos cooperativos da Criação e aquisição externa e da escala global, e como máximo 0.9 no género da escala Criação e aquisição externa.

Foi igualmente realizada a estimativa da variância residual. Na análise dos Resíduos Padronizados a escala global da Criação e Aquisição e a Criação e aquisição interna encontram-se dentro do intervalo normal (-3 e 3), excetuando a Criação e aquisição externa, o único *outlier*, com um mínimo de -2.76 e máximo de 2.97.

3. Medidas

Para este estudo foram aplicados dois questionários. Para avaliar a Criação e Aquisição do conhecimento utilizaram-se as subescalas do KMTQ, desenvolvido por Cardoso e Peralta (2011) e para medir a Confiança, o TTQ, desenvolvido por Costa e Anderson (2010).

3.1 Knowledge Management Team Questionnaire

O KMTQ é um instrumento composto por 7 subescalas que avaliam 7 processos de Gestão do Conhecimento numa dada organização, Criação e Aquisição, Atribuição de Sentido, Partilha/Difusão do conhecimento, Memória da equipa; Utilização do conhecimento, Recuperação do conhecimento e Catalisadores da gestão do conhecimento (Cardoso & Peralta, 2011). O instrumento encontra-se desenvolvido numa escala de Likert que varia de 1= não se aplica, a 5= aplica-se totalmente. Tendo em conta o estudo aqui patente, centrar-nos-emos nos processos relativos à Criação e Aquisição do conhecimento e à Atribuição de Sentido.

No que concerne à Criação e Aquisição, esta expressa atitudes que podem conduzir à integração de novo conhecimento numa dada equipa e é formada por dois fatores (ambos com 6 itens), a Criação e aquisição externa e a Criação e aquisição interna. A Criação e aquisição externa diz respeito à procura de conhecimento fora da equipa, enquanto a Criação e aquisição interna considera a aprendizagem através do trabalho em equipa.

A Atribuição de Sentido, por sua vez, é composta por um fator com sete

itens que medem a capacidade de reflexão crítica dos respondentes em relação aos acontecimentos que envolvem o trabalho realizado em equipa (de Castro et al. 2014). A validação desta subescala conta com $\chi^2(12) = 96.9$, $p < .001$, um NFI de .987, SRMR de .024, um TLI de .980, um CFI de .988 e um RMSEA de .063.

O KMTQ foi validado em contexto de *call center* para a presente amostra por Castro e colaboradores (2014), que identificaram e eliminaram 23 *outliers*, de acordo com os valores da distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007). A estrutura fatorial para a Criação e Aquisição mostrou-se ajustada, NFI=.933, CFI=.938, TLI=.913, SRMR=.047, RMSEA=.076, $\chi^2(47)=532.5$, $p < .001$. Para a Atribuição de Sentido obtivemos um NFI=.987, CFI=.988, TLI = .980, SRMR=.024, RMSEA=.063 e $\chi^2(12)=96.9$, $p < .001$.

A escala da Criação e Aquisição demonstrou bons índices de ajustamento. Assim, foi possível confirmar a existência dos dois fatores relativos à Criação e Aquisição do conhecimento.

3.2 Team Trust Questionnaire

De modo a mensurar a Confiança intraequipas em *call centers*, foi utilizado o TTQ, uma medida multifacetada proposta por Costa e Anderson (2010). O TTQ é composto por quatro dimensões da Confiança, Propensão para confiar, Confiabilidade percebida, Comportamentos cooperativos (cada um com 6 itens) e Comportamentos monitorizados (3 itens). O questionário é apresentado numa escala Likert de 5 pontos, (sendo 1 =discordo totalmente e 5=concordo totalmente) e inclui 3 itens formulados invertidamente.

A primeira dimensão, Propensão para confiar, refere-se à tendência geral para sentir vontade de confiar nos outros elementos da equipa. A Confiabilidade percebida, por sua vez, diz respeito ao grau em que uma determinada pessoa espera que os outros sejam ou procedam de acordo com as suas exigências. Os Comportamentos cooperativos mencionam a vontade de o indivíduo colaborar com os colegas. Por último, na dimensão Comportamentos monitorizados é avaliada a necessidade de cada elemento controlar o trabalho dos colegas, recorrendo a comportamentos de monitorização, controlo ou vigilância.

O TTQ foi validado em contexto de *call center* para a presente amostra por Castro e colaboradores (2014), que identificaram e eliminaram 23 *outliers*, de acordo com os valores da distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007). A qualidade do ajustamento foi adequada, sendo obtidos os índices NFI=.924, CFI=.932, TLI=.917, SRMR=.059, RMSEA=.068 e $\chi^2(126)=9.14$, $p < .001$.

A escala Confiança demonstrou bons índices de ajustamento. Assim, foi possível confirmar a existência dos quatro fatores da Confiança.

4. Procedimentos Éticos e Formais

A informação foi recolhida em Portugal, numa empresa prestadora de serviços de *call center*. Os questionários administrados foram

disponibilizados aos agentes através de computadores instalados em diferentes operações. Recorrendo a 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 na captação das respostas e inserção de dados na base de dados. Apenas agentes com contacto direto com o cliente responderam aos questionários. Os dados foram recolhidos garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes, considerando todos os procedimentos formais e éticos.

Foram respondidos, no total, 1814 questionários. Após tratamento estatístico e eliminação de 23 *missing data*, retiveram-se 1791 questionários válidos.

IV – Resultados

No Quadro 3 são apresentadas as estatísticas descritivas, a fiabilidade compósita (FC), a variância média extraída (VE) e os valores de consistência interna das três medidas em estudo e respetivos fatores.

No que à consistência interna diz respeito, os resultados demonstraram uma boa consistência interna, $\alpha > .80$ (Nunnally, 1978), tanto para as escalas globais da Confiança, Atribuição de Sentido e Criação e Aquisição, como para as dimensões das mesmas.

Os valores alcançados na variância média extraída (VE) encontram-se dentro do valor desejável ($VE > .50$; Fornell & Larcker, 1981) para todas as dimensões, exceto para o fator Propensão para confiar, que teve uma VE de .36. De acordo com a proporção de variância extraída, a dimensão da Confiança mais explicativa foi a Confiabilidade percebida ($VE = .59$) e da subescala de Criação e Aquisição, a dimensão Criação e aquisição interna ($VE = .57$). A fiabilidade compósita (FC) de cada fator e escalas globais mostrou-se, igualmente, dentro dos valores desejáveis ($FC > .70$).

Na escala da Confiança, os Comportamentos cooperativos obtiveram a maior média ($M=4.04$) e os Comportamentos monitorizados a menor ($M=2.77$). Já na Criação e Aquisição do conhecimento o fator com a maior média foi a Criação e aquisição interna ($M=3.88$). A Atribuição de Sentido obteve, igualmente, uma boa pontuação média ($M=3.92$).

Quadro 3 – Estatísticas descritivas (M e DP), fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE), valores de consistência interna (α de Cronbach) da Confiança, Atribuição de Sentido e Criação e Aquisição de conhecimento.

	Min	Max	M	DP	FC	VE	α de Cronbach
Confiança Total	1.44	5.00	3.67	.52	-	-	.84
Propensão para confiar	1.00	5.00	3.83	.66	.82	.36	.83
Confiabilidade percebida	1.00	5.00	3.73	.75	.93	.59	.88
Comportamentos cooperativos	1.00	5.00	4.04	.74	.87	.56	.90
Comportamentos monitorizados	1.00	5.00	2.77	.87	.75	.51	.88
Atribuição de Sentido	1.00	5.00	3.92	.80	.90	.56	.92
Criação e Aquisição Global	1.00	5.00	3.60	.70	-	-	.96
Criação e aquisição externa	1.00	5.00	2.97	.91	.86	.52	.84
Criação e aquisição interna	1.00	5.00	3.88	.74	.89	.57	.88

No Quadro 4 apresenta-se a matriz de intercorrelações das medidas em estudo.

Note-se que nem todas as correlações foram estatisticamente significativas. No que concerne às correlações entre as escalas globais da Confiança e da GC, obtivemos uma proporção de variância partilhada positiva de 40% entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento e de 72% entre a Criação e Aquisição e a Atribuição de Sentido. Relativamente às dimensões das escalas, destacou-se a correlação obtida entre a Criação e aquisição interna e os Comportamentos cooperativos ($R^2=36\%$). Quanto à Criação e aquisição externa, destacou-se a proporção de variância partilhada de 18% com os Comportamentos cooperativos e com a Confiança total. Na Atribuição de Sentido evidenciou-se, ainda, uma correlação positiva de 45% com a Criação e aquisição interna. Destas escalas, os Comportamentos monitorizados foram o único fator que não se correlacionou, com a Confiança total e que se correlacionou negativamente com a Criação e aquisição externa.

No que concerne às variáveis sociodemográficas, existem algumas correlações significativas a apontar, apesar de quase todas de baixa magnitude. O género apresentou correlações negativas com a Criação e aquisição externa ($R^2=1\%$). A idade obteve uma variância partilhada negativa de 2% com os Comportamentos monitorizados e de 1% com a Criação e Aquisição e as suas dimensões, Criação e aquisição externa e Criação e aquisição interna. O tempo nas telecomunicações correlacionou-se negativamente com a Confiabilidade percebida ($R^2=1\%$). Os anos de experiência em funções iguais ou semelhantes apresentaram correlações negativas com a Propensão para confiar ($R^2=79\%$), com a Atribuição de Sentido ($R^2=1\%$) e com a Criação e Aquisição Global ($R^2=1\%$). A média de horas de trabalho por semana ao longo do último ano, por sua vez, correlacionou-se com os Comportamentos monitorizados ($R^2=1\%$). Por fim, verifica-se que o tempo na operação atual é o único fator que não se mostrou correlacionado com nenhuma das medidas em estudo.

Quadro 4 – Matriz de intercorrelações das medidas em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Confiança Total (1)		.89** (.79)	.87** (.76)	.89** (.79)	-.04	.61** (.37)	.63** (.40)	.43** (.18)	.59** (.35)	-.05	-.03	-.02	-.06	-.02	-.04	-.06*	-.03
Propensão para confiar (2)			.70** (.49)	.76** (.58)	-.15** (.02)	.55** (.30)	.57** (.32)	.37** (.14)	.53** (.28)	-.01	-.03	.02	-.04	-.01	-.05	-.89** (.79)	-.03
Confiabilidade percebida (3)			1	.79** (.62)	-.39** (.15)	.50** (.25)	.52** (.27)	.36** (.13)	.47** (.22)	-.06* (.00)	.04	-.07* (.00)	-.09** (.01)	-.04	-.06*	-.03	-.06*
Comportamentos cooperativos (4)				1	-.25** (.06)	.63** (.40)	.64** (.41)	.42** (.18)	.60** (.36)	-.03	-.00	-.05	-.06* (.00)	-.04	-.02	-.03	-.06*
Comportamentos monitorizados (5)					1	-.08** (.01)	-.06** (.00)	-.02	-.06** (.00)	-.02	-.13** (.02)	.07* (.00)	.07* (.00)	.05	.03	-.03	.08** (.01)
Atribuição de Sentido (6)						1	.85** (.72)	.48** (.23)	.67** (.45)	.03	-.04	.05	-.02	-.00	.04	-.09** (.01)	-.03
Criação e Aquisição Global (7)							1	.83** (.69)	.89** (.79)	-.04	-.09** (.01)	.04	-.03	-.02	.02	-.08** (.01)	-.02
Criação e aquisição externa (8)								1	.64** (.41)	-.08** (.01)	-.09** (.01)	.02	-.02	-.02	.01	-.07** (.00)	.02
Criação e aquisição interna (9)									1	-.05	-.12** (.01)	.03	-.03	-.02	-.02	-.04	-.00
Gênero (10)										1	-.01	.07* (.00)	.03	.02	.02	.04	-.02
Idade (11)											1	-.03	.12** (.01)	.11** (.01)	.17** (.03)	.28** (.08)	.08** (.01)
Habilitações académicas ^a (12)												1	-.08** (.01)	-.08** (.01)	-.09** (.01)	-.12** (.01)	.01
Tempo nas telecomunicações (13)													1	.74** (.55)	.67** (.45)	.57** (.32)	-.06
Tempo na operação atual (14)														1	.84** (.71)	.48** (.23)	-.05
Tempo na equipa atual (15)															1	.46** (.21)	-.04
Anos de experiência em funções iguais ou semelhantes (16)																1	.00
Média de horas de trabalho por semana ao longo do último ano (17)																	1

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

1. Previsão da Criação e Aquisição do conhecimento a partir da Confiança

A fim de testar os efeitos da Confiança na Criação e Aquisição do conhecimento foram realizadas análises de regressão múltipla e múltipla hierárquica (ver Quadro 5), considerando como variáveis critério a Criação e Aquisição escala global e as respetivas dimensões, Criação e aquisição externa e Criação e aquisição interna. Como variáveis sociodemográficas de controlo, foram selecionadas as que se correlacionavam significativamente com as variáveis critério. Assim, garantiu-se o controlo estatístico do efeito destas variáveis (género, idade e habilitações académicas).

O modelo mostrou-se significativo para a escala global da Criação e Aquisição do conhecimento, bem como para os fatores constituintes (ver Quadro 5). A Confiança explica, deste modo, cerca de 44% da escala global da Criação e Aquisição, 20% da Criação e aquisição externa e 39% da Criação e aquisição interna, após controlo estatístico dos efeitos do género, idade e habilitação académicas.

A variável mais preditora foi os Comportamentos cooperativos, em ambas as escalas da Criação e Aquisição, Criação e aquisição externa ($\beta = .32$) e Criação e aquisição interna ($\beta = .51$). Os Comportamentos monitorizados previram, de igual modo, a Criação e aquisição externa ($\beta = .01$) e a Criação e aquisição interna ($\beta = .08$). A Propensão para confiar previu, apenas, a Criação e aquisição interna ($\beta = .16$). A Confiabilidade percebida, por sua vez, não previu nem a Criação e aquisição externa nem a Criação e aquisição interna ($p > .05$).

Quadro 5 – Regressão Múltipla e Múltipla Hierárquica da Criação e Aquisição do Conhecimento prevista a partir da Confiança e controlando o efeito das variáveis sociodemográficas

Preditores da Confiança	Criação e Aquisição Global				Criação e aquisição externa				Criação e aquisição interna			
	b	SE	β	t	b	SE	β	t	b	SE	β	t
Género	-	-	-	-	-.12	.04	-.07	-2.77***	-	-	-	-
Idade	-.01	.00	-.08	-4.12***	-.01	.00	-.08	-3.22**	-.01	.00	-.10	-5.14***
Habilitações académicas	-.04	.02	-.05	-2.57*	-.05	.03	-.04	-1.84***	-	-	-	-
Propensão para confiar	.15	.03	.14	4.50***	.01	.05	.07	1.85	.18	.04	.16	4.90***
Confiabilidade percebida	.03	.03	.03	0.86	.01	.05	.08	1.88	-.01	.04	-.01	-.16
Comportamentos cooperativos	.50	.03	.53	14.86***	.40	.05	.32	7.42***	.52	.04	.51	13.77***
Comportamentos monitorizados	.08	.02	.01	4.44***	.10	.03	.01	3.64***	.07	.02	.08	3.61***
	R=.665, R ² =.443, Δ R ² =.426 R ² aj=.440, SE=.519 F(6,1456)=193.04***				R=.447, R ² =.200, Δ R ² =.181 R ² aj=.196, SE=.822 F(7,1442)=51.57***				R=.629, R ² =.395, Δ R ² =.375 R ² aj=.392, SE=.582 F(5,1493)=195.27***			

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

2. Atribuição de Sentido como moderadora na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento

Testou-se a existência de efeitos de moderação (interação) da Atribuição de Sentido com os quatro fatores da Confiança na previsão da Criação e Aquisição do conhecimento, através da regressão múltipla e múltipla hierárquica, standardizando as variáveis independentes, de modo a prevenir problemas de multicolinearidade (Marôco, 2014).

O efeito de moderação ocorre quando o impacto da variável independente ou preditora (Confiança) sobre a variável dependente ou critério (Criação e Aquisição do conhecimento) é afetado pela presença de uma outra variável (neste caso, a variável moderadora, Atribuição de Sentido) (Aguinis & Gottfredson, 2010; Baron & Kenny, 1986; Marôco, 2014).

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

A Atribuição de Sentido apresentou um efeito de moderação na relação entre a Criação e Aquisição e a Confiança. A análise do coeficiente de regressão associado ao produto das duas variáveis independentes permite-nos concluir que existe uma interação significativa entre a Atribuição de Sentido e a Confiabilidade percebida, na previsão da escala global da Criação e Aquisição, que se deve à Criação e aquisição externa. Para a Criação e aquisição interna a Atribuição de Sentido não revelou qualquer capacidade moderadora.

Quadro 6 – Efeitos da Moderação da Atribuição de Sentido na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do Conhecimento

Preditores da Confiança	Criação e Aquisição Global				Criação e aquisição externa				Criação e aquisição interna			
	<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>
Género	-	-	-	-	-.16	.04	-.08	-3.73***	-	-	-	-
Idade	-.01	.00	-.06	-4.32***	-.01	.00	-.06	-2.82*	-.01	.00	-.09	-5.18***
Habilitações académicas	-.01	.01	-.01	-.89	-.03	.02	-.02	-1.04	-	-	-	-
Z_Propensão para confiar	.03	.02	.04	1.69	.02	.03	.02	.61	.07	.02	.89	2.10*
Z_Confiabilidade percebida	.02	.02	.02	.88	.05	.04	.05	1.31	-.01	.03	-.01	-.25
Z_Comportamentos cooperativos	.11	.02	.16	5.94***	.14	.04	.15	3.44***	.21	.03	.28	7.66***
Z_Comportamentos monitorizados	.03	.01	.05	2.91	.06	.02	.06	2.37	.04	.02	.06	2.70
Z_Atribuição de Sentido	.51	.01	.72	39.97***	.34	.03	.36	12.09***	.36	.02	.46	19.32***
Atribuição de Sentido X Propensão para confiar	-.01	.01	-.03	-1.03	-.04	.03	-.06	-1.29	.00	.02	-.00	-.02
Atribuição de Sentido X Confiabilidade percebida	.03	.02	.06	2.07*	.01	.04	.13	2.71**	.00	.02	.00	.08
Atribuição de Sentido X Comportamentos cooperativos	.01	.02	.01	.31	.00	.03	.01	.12	.01	.02	.02	.49
Atribuição de Sentido X Comportamentos monitorizados	-.00	.01	-.00	-.06	.02	.02	.03	.94	-.02	.01	-.03	-1.59
	<i>R</i> =.859, <i>R</i> ² =.737, ΔR^2 =.002 <i>R</i> ² _{aj} =.735, <i>SE</i> =.356 <i>F</i> (11,1451)=370.48***				<i>R</i> =.527, <i>R</i> ² =.278, ΔR^2 =.007 <i>R</i> ² _{aj} =.272, <i>SE</i> =.782 <i>F</i> (12,1437)=51.57***				<i>R</i> =.720, <i>R</i> ² =.519, ΔR^2 =.002 <i>R</i> ² _{aj} =.515, <i>SE</i> =.518 <i>F</i> (10,1488)=160.33***			

p*≤0.05;*p*≤0.01;****p*≤0.001

De forma a facilitar a interpretação do efeito de moderação, procedeu-se à representação gráfica da interação entre a Atribuição de Sentido e a Confiabilidade percebida, na previsão da Criação e aquisição externa (ver Figura 1). Verificamos que quando a Confiabilidade percebida é alta, as pessoas que fazem uma Atribuição de Sentido alta tendem a apresentar resultados mais elevados na Criação e Aquisição do Conhecimento, comparativamente àquelas que fazem uma Atribuição de Sentido moderada ou baixa. Porém, quando a Confiabilidade percebida é baixa, esta propensão tende a anular-se. Assim, podemos afirmar que, para pessoas com baixa Confiabilidade percebida, a Atribuição de Sentido parece não influenciar a Criação e Aquisição do conhecimento, que tende a ser semelhante para colaboradores com uma Atribuição de Sentido baixa, média e alta. Em última análise, podemos referir que quando a Confiabilidade percebida é baixa, a Atribuição de Sentido (alta, média e baixa) tende a ter pouco efeito na Criação e Aquisição do conhecimento.

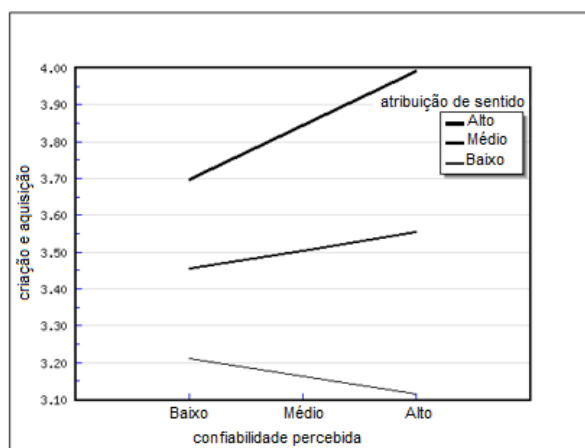


Figura 1 - Efeito de interação entre a Atribuição de Sentido e a Confiabilidade percebida, na previsão da Criação e aquisição externa

3. Atribuição de Sentido como mediadora na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento

Seguidamente, propomo-nos a verificar se o processo de Atribuição de Sentido atua como mediador na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento. Um mediador é uma variável que explica a relação entre um preditor e o seu resultado final, isto é, permite que o preditor produza determinado efeito (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix & Barron, 2004). Deste modo, o mediador pode ser considerado o “como” ou o “porquê” da relação entre os outros dois (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix & Barron, 2004).

O diagrama de trajetórias de determinação do modelo exploratório por nós proposto (ver Figura 2) foi especificado, sendo convertido num conjunto de relações entre variáveis observáveis e fixando-se em zero a variância residual (Byrne, 2001; Rourke & Hatcher, 2013; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010). Utilizou-se o método da máxima verosimilhança.

O modelo estimado obteve bons índices de ajustamento. O Normed Fit Index (NFI; Schumacker & Lomax, 2010) demonstrou um valor desejável, NFI=.983, bem como o Comparative Fit Index (CFI; Bentler, 1990) e o Tucker Lewis Index (TLI; Tucker and Lewis, 1973), CFI=.985, TLI=.971. Como medida da diferença estandarizada entre a correlação proposta e a correlação observada, o Standardized Root Mean Square Residual (SRMR; Jöreskog & Sörbom, 1983) obteve valores muito satisfatórios, SRMR=.033, 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 CONF_F2 e CONF_F4 (IM = 52.5; Confiabilidade percebida e Comportamentos monitorizados, respetivamente), tendo-se obtido um RMSEA=.074.

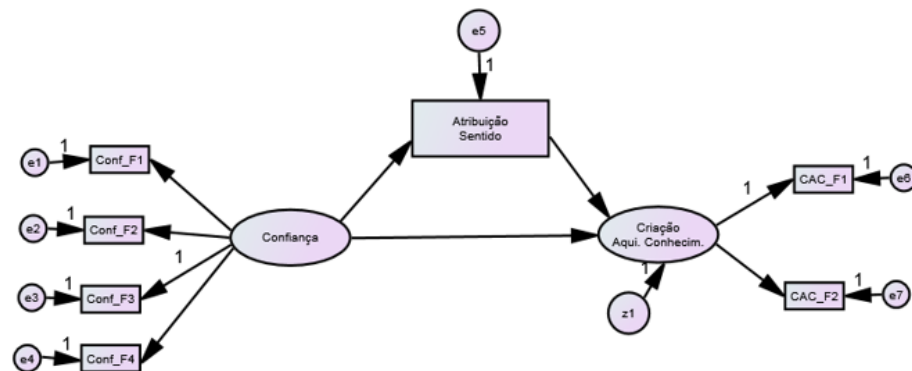


Figura 2 – Modelo Estrutural de Mediação Proposto

Na estimação do modelo, os índices de moderação sugeriram correlacionar a variância residual associada aos fatores 2 e 4 da Confiância, (IM>40), Confiância percebida e Comportamentos monitorizados, respetivamente.

Na Figura 3 encontra-se o modelo estrutural de mediação estimado da Criação e Aquisição do conhecimento prevista pela Confiância e mediatizada pela Atribuição de Sentido. Constatámos que a Confiância explica 44% da Atribuição de Sentido e ambas 57% da Criação e Aquisição do conhecimento. A Confiância exerce um efeito direto de $\beta = .66$ na Atribuição de Sentido (44% de variância explicada) e $\beta = .35$ (12.25% de variância explicada) da Criação e Aquisição do conhecimento. A Atribuição de Sentido exerce um efeito direto de $\beta = .48$ (57% de variância explicada) na Criação e Aquisição do conhecimento. O efeito de mediação, por sua vez, explica $\beta = .32$ (efeito indireto) da Criação e Aquisição do conhecimento. Comparando as magnitudes dos efeitos direto e indireto, verificamos que a Confiância tem um efeito direto ligeiramente de maior magnitude comparativamente ao seu efeito indireto, ou seja, mediatizado pela Atribuição de Sentido, embora a diferença

seja apenas de .033. Ambos os efeitos (direto e indireto) explicam uma proporção de variância de 57% da Criação e Aquisição do conhecimento.

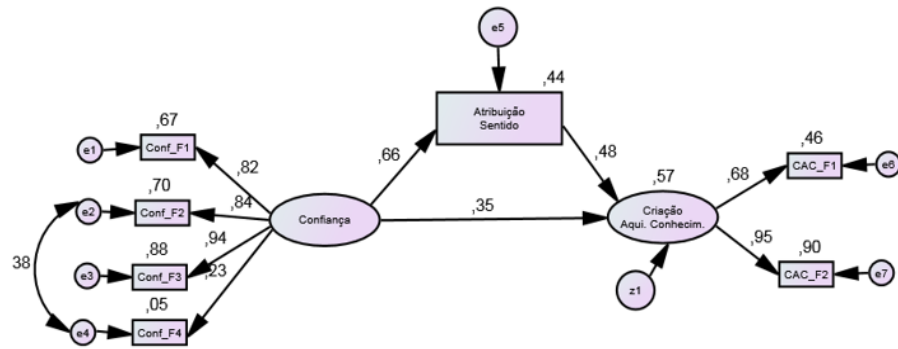


Figura 3 – Modelo Estrutural de Mediação Estimado da Criação e Aquisição do conhecimento prevista pela Confiança e mediatizada pela Atribuição de Sentido

No Quadro 7 podemos observar os Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), os Erros-padrão (EP), os Rácios Críticos (RC) e os Coeficientes de Regressão Estandarizados (β) para a estrutura fatorial retida. Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos ($p < .001$). Do mesmo modo, são igualmente apresentados os coeficientes de regressão múltipla estandarizados para os efeitos diretos e indiretos (Kline, 2005).

Consideramos que a Atribuição de Sentido é um mediador parcial da relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento.

Quadro 7 – Descritivas da estrutura fatorial retida e efeitos diretos e indiretos: coeficientes de regressão estandarizados

Dimensões/ Variáveis	b	EP	RC	β	D_z	I_z
Confiança →	.759	.023	32.955***	.660	.660	.000
Atribuição de Sentido						
Atribuição de Sentido →	.372	.022	16.675***	.477	.477	.000
Criação e Aquisição						
Confiança → Criação e Aquisição	.312	.025	12.585***	.349	.349	.315

*** $p < .001$

4. Criação de Perfis de Confiança: Análise de Clusters

Por fim, avaliámos se existem perfis distintos de indivíduos com base nas pontuações nas quatro dimensões da Confiança, a partir da análise de *clusters*. Os resultados (medida da distância log-likelihood; Schwarz's bayesian criterion) apontaram para dois *clusters* com uma qualidade de discriminação moderada. O *cluster* 1, que reúne o menor número de colaboradores, corresponde às pessoas que têm Confiança abaixo da média (33.7%) e o *cluster* 2 corresponde aos colaboradores com Confiança acima da média (66.3%) (ver pontuação da contribuição de cada dimensão da Confiança para a criação dos dois *clusters* no Quadro 8).

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

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

Verificamos que o fator 2, Confiabilidade percebida, foi o mais importante na definição dos *clusters*, com uma importância de 1.00, e o fator 4, Comportamentos monitorizados, o menos importante, com um resultado de 0.12. As pessoas que pertencem ao *cluster* que agrupa os colaboradores com Confiança abaixo da média possuem uma média de tempo na operação atual de 1.63 (DP = 1.63), ao passo que o *cluster* que agrupa pessoas com Confiança acima da média, evidencia um tempo de permanência na operação atual menor (M = 1.41, DP = 1.36), $t(591.97) = 2.21$, $p = .03$. Não se verificaram diferenças de efetivos para o sexo masculino e para o sexo feminino entre os dois *clusters*, $\chi^2(1) = 1.49$, $p = .222$. Quanto às restantes variáveis sociodemográficas, verificaram-se diferenças apenas no tempo na operação atual. Na idade, tempo nas telecomunicações, tempo na equipa atual, experiência em funções iguais ou semelhantes e horas de trabalho por semana no último ano, os testes t de student para amostras independentes indicaram que os *clusters* não se diferenciam ($p > .20$). De igual modo, ao nível das habilitações académicas, os *clusters* não se diferenciaram $\chi^2(6) = 12.20$, $p = .06$.

Após definidas estas duas configurações de colaboradores em função das pontuações na escala da Confiança, passámos a analisar se estes se distinguiam em termos de Criação e Aquisição do conhecimento. Para tal, efetuámos uma Análise Multivariada da Variância (MANOVA, procedimento General Linear Model), cujos resultados se indicam no Quadro 9.

Quadro 9 – Criação e Aquisição do conhecimento em função dos dois perfis de Confiança: Análise Multivariada da Variância

	Clusters							
	Confiança abaixo da média (n = 604)		Confiança acima da média (n = 1187)		Total (n = 1791)			
	M	DP	M	DP	M	DP	F	η^2
Criação e aquisição externa	2.564	0.829	3.174	0.884	2.968	0.912	198.698***	0.100
Criação e aquisição interna	3.406	0.726	4.107	0.632	3.870	0.743	443.824***	0.199

*** $p < .001$

Ao efetuar uma MANOVA, o efeito global multivariado indicou um λ de Wilks = .800, $F(2,1788) = 223.77$, $p < .001$, $\eta^2 = .199$, isto é,

aproximadamente 20% de diferenças. Deste modo, constatamos que quem tem Confiança acima da média produz mais Criação e Aquisição do conhecimento, em ambas as dimensões, Criação e aquisição interna e Criação e aquisição externa.

V – Discussão

O presente estudo visou verificar o impacto da Confiança entre os membros de uma equipa na Criação e Aquisição do conhecimento, averiguar se a Atribuição de Sentido ao conhecimento exerce um papel moderador ou mediador nesta relação e analisar os perfis de trabalhadores com base na Confiança e o efeito desses perfis na Criação e Aquisição do conhecimento.

Apesar de alguns estudos já relacionarem algumas variáveis aqui em estudo (Penley & Hawkins, 1985; Tsai & Ghoshal, 1998; Zand, 1972; Mayer et al., 1995; Srinivas, 2000; Politis, 2003), o valor distintivo da investigação realizada reside no papel primordial da avaliação empírica da relação entre a Confiança, a Criação e Aquisição do conhecimento e a Atribuição de Sentido, para além do contributo dado na parte conceptual com a apresentação de uma síntese de modelos de GC.

Nesta discussão começamos por referir que os instrumentos utilizados, KMTQ e TTQ, revelaram boas qualidades psicométricas, contribuindo para a qualidade dos resultados obtidos. De acordo com as estatísticas descritivas, o fator Comportamentos cooperativos da escala Confiança obteve a pontuação mais elevada, seguindo-se-lhe a Propensão para confiar, a Confiabilidade percebida e, por fim, os Comportamentos monitorizados, sendo este o fator que menos pontuou. Na escala da Criação e Aquisição, a dimensão Criação e aquisição interna obteve maior pontuação média do que a Criação e aquisição externa. A Atribuição de Sentido, por sua vez, obteve, no global, a segunda melhor pontuação. Assim, podemos dizer que a mais baixa pontuação média encontrada (dimensão Comportamentos monitorizados) aproxima-se, por defeito, da opção de resposta 3 da escala de Likert do TTQ (não concordo nem discordo), enquanto a pontuação média mais alta, (Comportamentos cooperativos) ultrapassa o valor 4 da mesma escala (concordo moderadamente). Quanto às correlações, entre as escalas globais da Confiança e da GC, obtivemos uma proporção de variância partilhada positiva de 40% entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento e de 72% entre a Criação e Aquisição e a Atribuição de Sentido. Relativamente às dimensões das escalas, destacou-se a correlação obtida entre a Criação e aquisição interna e os Comportamentos cooperativos ($R^2=36\%$). Já na Atribuição de Sentido evidenciou-se uma correlação positiva de 45% com a Criação e aquisição interna. Destas escalas, os Comportamentos monitorizados foram o único fator que não se correlacionou com a Confiança total e que se correlacionou negativamente com a Criação e aquisição externa.

Após as análises das correlações, avaliámos a capacidade preditiva da Confiança na Criação e Aquisição do conhecimento. Isto é, que percentagem do processo de Criação e Aquisição do conhecimento pode ser explicada pela Confiança. De modo a garantirmos que este efeito não sofria influências, foram controladas as variáveis sociodemográficas que se correlacionavam

positivamente com a Criação e Aquisição, isto é, o género, a idade e as habilitações académicas. De acordo com os resultados alcançados nas análises de regressão, a Confiança explica, de facto, a Criação e Aquisição do conhecimento (44.3%), exercendo uma maior influência na Criação e aquisição interna (39.5%) do que na Criação e aquisição externa (20%). Estes resultados devem-se ao fator relativo aos Comportamentos cooperativos em ambas as dimensões, Criação e aquisição interna e Criação e aquisição externa. Os fatores Propensão para confiar, Confiabilidade percebida e Comportamentos monitorizados não evidenciaram capacidade preditiva. Alinhados com Inkpen (1997) e Leifer e Mills (1996), estes resultados reforçam o entendimento de que quanto mais as equipas se envolverem em Comportamentos cooperativos, menos se envolverão em Comportamentos monitorizados. Assim, podemos afirmar que a Criação e Aquisição do conhecimento está mais dependente da Confiança e menos da monitorização.

De acordo com o segundo objetivo deste estudo, avaliámos o papel da Atribuição de Sentido na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento. Deste modo, ao testar, primeiramente, o efeito moderador da Atribuição de Sentido, verificámos que esta exerce uma influência significativa apenas na relação entre a Criação e aquisição externa e o fator 2 da Confiança, Confiabilidade percebida. Os resultados evidenciam a elevada relevância da Atribuição de Sentido que é determinante desta relação. Quando existe baixa Atribuição de Sentido a confiabilidade elevada conduz a um certo imobilismo. Face a uma moderada ou elevada Atribuição de Sentido, a confiabilidade associa-se à maior Criação e aquisição externa. Quanto à Criação e aquisição interna, a Atribuição de Sentido não revelou influência em nenhum dos fatores da Confiança.

Posteriormente, procurámos compreender o papel da Atribuição de Sentido como mediadora da relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento. De acordo com o modelo proposto, a Confiança iria promover a Atribuição de Sentido e a Criação e Aquisição do conhecimento. A Atribuição de Sentido, por seu turno, fomentada pela Confiança, determinaria a Criação e Aquisição do conhecimento. O modelo revelou-se adequado, tendo em conta os resultados alcançados. A Confiança tem um efeito direto de magnitude ligeiramente maior comparativamente ao seu efeito indireto, ou seja, mediatizado pela Atribuição de Sentido. Assim, a Atribuição de Sentido promove, ainda que ligeiramente, a relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento. Esta análise demonstra a importância de nas organizações se criarem condições que permitam a partilha e reflexão dos acontecimentos diários, o que facilitará a produção de novo conhecimento e constante atualização, bem como a inovação (Maitlis & Christianson, 2014), indispensável para competir com as contantes mudanças no mundo do trabalho.

Com base na análise de *clusters*, explorámos a possibilidade da existência de diferentes perfis para indivíduos, segundo os seus níveis de Confiança. Os resultados indicaram dois *clusters* com uma qualidade moderada. O *cluster* 1 correspondia às pessoas com Confiança abaixo da média (33.7%) e o *cluster* 2 agrupava o maior número de colaboradores, que

apresentavam Confiança acima da média (66.3%). O fator 2 da Confiança, Confiabilidade percebida, foi o mais importante na definição dos *clusters* e o fator 4, Comportamentos monitorizados, o menos importante, verificando-se diferenças apenas no que respeita à antiguidade na operação atual.

Por fim, decidimos testar se estes dois *clusters* se diferenciavam em termos do processo de Criação e Aquisição do conhecimento. Verificámos que existe uma diferença de 10% na Criação e aquisição externa e de aproximadamente, 20% na Criação e aquisição interna. Assim, os perfis definidos com base na Confiança distinguem-se sobretudo ao nível da Criação e aquisição interna. Os resultados obtidos sugerem a relevância de nos *call centers* se criarem condições promotoras da Confiança entre os membros das equipas, promovendo-se, assim, a Criação e Aquisição do conhecimento que ocorre internamente e que neste tipo de organização parece assumir particular importância. Atuando neste sentido, estas organizações aumentam ainda a probabilidade de ocorrerem outros ganhos, nomeadamente ao nível da capacidade de resolução de problemas e da partilha e disseminação do conhecimento (Carnevale & Wechsler, 1992).

VI – Conclusões

O presente estudo visou verificar o impacto da Confiança entre os membros de uma equipa na Criação e Aquisição do conhecimento, averiguar se a Atribuição de Sentido ao conhecimento exerce um papel moderador ou mediador nesta relação e analisar os perfis de trabalhadores com base na Confiança e o efeito desses perfis na Criação e Aquisição do conhecimento. Ainda que na literatura tenhamos encontrado estudos teóricos que associem a Confiança à Criação e Aquisição do conhecimento não existem, do que conseguimos apurar, estudos que explorem empiricamente a relação entre a Confiança, Criação e Aquisição do conhecimento e Atribuição de Sentido.

Verificámos que a Confiança prevê a Criação e Aquisição do conhecimento, principalmente a partir da dimensão relativa aos Comportamentos cooperativos. Do mesmo modo, quanto maiores os níveis de Confiança entre os membros de uma determinada equipa, maior será a possibilidade de nesta ocorrer Criação e Aquisição de conhecimento. Este resultado aponta para a força dos Comportamentos cooperativos entre os membros da equipa em *call centers*, conforme estudos anteriores já indicavam (Downing, 2004).

A Confiança tem um efeito direto de magnitude ligeiramente maior comparativamente ao seu efeito indireto, ou seja, mediatizado pela Atribuição de Sentido. Assim, a Atribuição de Sentido promove, ainda que ligeiramente, a relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento.

Quanto ao papel moderador da Atribuição de Sentido na relação entre a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento, este mostrou-se significativo apenas na relação entre a Criação e aquisição externa e o fator 2 da Confiança, Confiabilidade percebida.

Verificámos que quando existe baixa Atribuição de Sentido e elevada Confiança, a busca de conhecimento externo tende a diminuir. Se houver alta Atribuição de Sentido e Confiança, porém, verifica-se uma maior procura de

conhecimento externo.

Por fim, verificámos que existem diferentes perfis de colaboradores com base nos seus níveis de Confiança, destacando-se os que têm Confiança acima da média, e os que possuem Confiança abaixo da média. Deste modo, contactou-se que quem tem Confiança acima da média Cria e Adquire mais conhecimento. As pessoas com Confiança acima da média têm um tempo de permanência na operação atual menor do que as pessoas com Confiança acima da média. Este resultado é intrigante e estudos adicionais são necessários para que possamos explicá-lo adequadamente.

Este estudo apresenta algumas limitações que importa referir. Em primeiro lugar, note-se que a amostra foi recolhida em *call centers* portugueses o que não nos permite extrapolar os resultados para outras organizações e culturas. Assim, sugerimos o estudo destas variáveis em outros contextos. Seria possível verificar as semelhanças e/ou diferenças face aos resultados por nós obtidos. De igual modo, o recurso ao questionário, não obstante as suas qualidades, como, entre outros aspetos, a rapidez de resposta, a facilidade de aplicação e o anonimato, poderá causar alguns enviesamentos, como a dificuldade em garantir as condições necessárias para que a investigação possua validade interna (Alferes, 1997). Por exemplo, a desejabilidade social pode influenciar as respostas obtidas. Na investigação realizada excluímos, contudo, os possíveis erros de transcrição dos dados, uma vez que todo o processo de recolha foi automatizado. Por fim, o recurso a uma escala de Likert possui a limitação de tendência central de resposta, podendo os indivíduos evitar as respostas que se situam nos extremos da escala, de modo a não se comprometerem.

Como sugestão, seria importante efetuar mais estudos sobre a Confiança na relação com outros processos de Gestão do Conhecimento, uma vez que esta pode potenciar outros aspetos do ciclo de vida do conhecimento numa organização. Do mesmo modo, seria interessante realizar estudos adicionais que permitam aprofundar o conhecimento sobre a relação da Atribuição de Sentido com a Confiança e a Criação e Aquisição do conhecimento, dada a escassez de estudos empíricos que nos permitam compreender melhor o papel efetivamente exercido pela Atribuição de Sentido.

Este estudo constitui um contributo relevante no sentido da importância das organizações criarem contextos de trabalho onde se construam relações de Confiança e transparência e onde ocorra *feedback* face aos acontecimentos mais importantes, uma vez que as equipas produzem mais conhecimento quando dão sentido às tarefas e sobre elas refletem. Assim, importa que os líderes organizacionais sejam capazes de promover estas competências através de atividades formativas e de desenvolvimento dos seus colaboradores, dotando-os de maiores capacidades de comunicação, gestão de conflitos e da introdução de sistemas de recompensa que incentivem a cooperação, debate, inovação e solução conjunta de problemas.

Bibliografia

- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 776-786.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107-136.
- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies, 38*(7), 995-1018.
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell, MA: Kluwer.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey.
- Awad, M. A., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
- 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), 1173-1182.
- Becerra-Fernandez, I., González, A., & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: Challenges, solutions, and technologies*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246.
- Birkinshaw, J., & Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. *Management Review, 44*(1), 74-84.
- Bollen, K. A. (2005). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley and Sons.
- Bradley, J. H., Paul, R., & Seeman, E. (2006). Analyzing the structure of expert knowledge. *Information & Management, 43*(1), 77-91.
- Brito, E., Cardoso, L., & Gomes, A. D. (2005). Gestão do conhecimento: Adaptação e validação da escala GC para o sector autárquico. *Psychologica, 38*, 9-22.
- Bromiley, P., & Cummings, L. (1995). Transaction costs in organizations with trust. In R. Bies, B. Sheppard & R. Lewicki (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 249-247). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Brown, L., Gans, N., Mandelbaum, A., Sakov, A., Shen, H., Zeltyn, S., & Zhao, L. (2005). Statistical analysis of a telephone call center: A queueing-

science perspective. *Journal of The American Statistical Association*. 100(1) 36-50.

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. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equations models* (pp. 136–162). Thousand Oaks, CA: Sage

Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The knowledge management field book*. London: Prentice Hall.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

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

Carayannis, E. G. (1999). Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: The role of knowledge management. *Technovation*, 19(4), 219-231.

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

Cardoso, L., & Gomes, A. D. (2011). Knowledge management and innovation: Mapping the use of technology in organizations. In A. Mesquita (Ed.), *Technology for creativity and innovation: Tools, techniques and applications* (pp. 237-266). New York: Hershey.

Cardoso, L., & Peralta, C. F. (2011). Gestão do conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55(1), 79-93.

Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: Dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9 (1), 55-84.

Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, 38, 23-44.

Carley, K. (1991). A theory of group stability. *American Sociological Review*, 56(3), 331-354.

Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.

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

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

Cave, S., Majumdar, I., & Vogelsang, I. (2002). *Handbook of Telecommunications Economics*. Amsterdam: North-Holland.

Cecez-Kecmanovic, D. (2005). A sensemaking theory of knowledge in organizations and its application. In Davis, J., Subrahmanian, E., & Westerberg, A. (Eds.), *Knowledge Management: Organizational and Technological Dimensions* (pp. 55-74). Heidelberg: Physica-Verlag.

Chater, N., & Loewenstein, G. (2016). The under-appreciated drive for sensemaking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 126, 137-15.

Chen, Y. H., & Su, C. T. (2006). A kano-CKM model for customer knowledge discovery. *Total Quality Management & Business Excellence* 17(5), 589-608.

Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: A review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.

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

Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.

Daghfous, A., & Kah, M. M. O. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: A framework and a case illustration. *Journal of Information and Knowledge Management*, 5(2), 107-115.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*, Boston, MA: Elsevier.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice (2nd ed)*. Cambridge, MA: MIT Press.

Dang, R., & McKelvey, M. (2016). Knowledge management processes and the formation of entrepreneurial opportunities. *Journal of Innovation, Economics and Management*, 19(1), 31-59.

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organisational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320-327.

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

De Jarnett, L. (1996). Knowledge the latest thing. *Information Strategy: The Executive Journal*, 12(2), 3-5.

DeLong, D. (1997). *Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors*. Boston: Ernst & Young's Center for Business Innovation.

Despres, C., & Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 110-120.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

Dixon, N. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development*, 3(1), 29-49.

Downing, J. R. (2004). It's easier to ask someone i know: Call center technicians' adoption of knowledge management tools. *Journal of Business Communication*, 41(2), 166-191.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. London: Butterworth Heinemann.

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

Evans, M. M., & Ali, N. (2013). Bridging knowledge management life cycle theory and practice. In *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, Washington DC, USA, 24-25 October 2013* (pp. 156-165). UK: Academic Conferences and Publishing International.

Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A holostic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 85-97.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 28, 39-50.

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.

Frenkel, S., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.

Garnett, O., Mandelbaum, A., & Reiman, M. (2002). Designing a call center with impatient customers. *Manufacturing Service Operations Management*, 4(3), 208-227.

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

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

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

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. *Employee Relations* 25(2), 182-202.

Houlihan, M. (2000). Eyes wide shut? Querying the depth of call centre learning. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 228-240.

Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Hutchins, E. (1991). Organizing work by adaptation. *Organization Science*, 2(1), 214-229.

Inkpen, A. C. (1997). An examination of knowledge management in international joint ventures. In Beamish P. W., Killing J. P. (Eds.), *Cooperative Strategies: North American Perspectives* (pp. 337-369). San Francisco: New Lexington Press.

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

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1983). *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and leastsquares methods*. Chicago: International Educational Services.

Khodakarami, F., & Chan, Y. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.

King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In W. R. King (Ed.), *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). London: Springer.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd Ed.). London: The Guildford Press.

Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Koh, S., Gunasekaran, A., Thomas, A., & Arunachalam, S. (2005). The application of knowledge management in call centres. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 56-69.

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

Lave, J., E. Wenger. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, U.K: Cambridge University Press.

Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: Knowledge management performance. *Information & Management*, 42(3), 469-482.

Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-887.

Leifer, R., & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113-137.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch* (pp. 133–173). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

Liu, X., & Batt, R. (2007). The economic pay-offs to informal training: Evidence from routine service work. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 75-89.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (6ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.

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

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

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

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

McElroy, M. W. (2000). The new knowledge management. *Knowledge & Innovation: Journal of The KMCI*, 1(1), 43-67.

McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.

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

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

Mills, J. H., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195.

Miozzo, M., & Ramirez, M. (2003). Services innovation and the transformation of work: The case of UK telecommunications. *New Technology, Work and Employment*, 18(1), 62-79.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.

- Ng, Y. K., Lee, V. H., Foo, A. T. L., & Gan, P. L. (2012). The relationship between knowledge management practices and technological innovation: A conceptual framework. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 1(1), 71-89.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. (1998). *The knowledge-creating company*. In Harvard Business Review on Knowledge Management (pp. 21-45). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oluić-Vuković, V. (2001). From information to knowledge: Some reflections on the origin of the current shifting towards knowledge processing and further perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52(1), 54-61.
- Pais, L., & dos Santos, N. R. (2015). Knowledge-sharing, cooperation and personal development. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, & S. M. (Eds.), *The Wiley-blackwell handbook of the psychology of training, development and performance improvement* (pp. 278-302). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- Rasooli, P. & Albadvi, A. (2007). Knowledge management in call centres. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 323-332.
- Rollett, H. (2012). *Knowledge management: Processes and technologies*. EUA: Springer Science & Business Media.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- Rourke, O., & Hatcher, L. (2013). *A step-by-step approach to using sas for factor analysis and structural equation modeling* (2nd ed.). Cary, NC: SAS Institute.

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

Russo, M (2016). *Partilha do conhecimento e cooperação em call centres: O papel da atribuição de sentido*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Portugal.

Sağsan, M. (2006). A new life cycle model for processing of knowledge management. In *2nd International Congress of Business, Management and Economics*, İzmir, 15-18 June 2006 (pp. 187-199). İzmir: Selected Published Proceedings.

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

Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157-175.

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

Sparrow, J. (1998). *Knowledge in Organizations: Access to thinking at work*. London: Sage Press.

Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.

Spender, J. C. (1993). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1, 17-41.

Srinivas, V. (2000). *Individual investors and financial advice: A model of advice-seeking behavior in the financial planning context*. (Unpublished doctoral dissertation). Rutgers University, Newark, NJ.

Starbuck, W. H., & Hedberg, B. L. T. (2001). How organizations learn from success and failure. In M. Dierks, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 327-350). Oxford: University Press.

Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berret-Koehler.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson Education.

Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management of the concept of knowledge. In I. Nonaka & D. Teece (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, transfer, utilization* (pp. 315-329). London: Sage.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and service*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

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

Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning,

interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239-270.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

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

Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.

Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.

Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). *Managing Knowledge: Perspectives on cooperation and competition*. London: Sage.

Weick, K. E. (1995b). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.

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

Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 117(2), 229-239.

Anexos

Anexo A – Questionário Variáveis Sociodemográficas

Variáveis demográficas

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

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

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

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

GCca

Atualmente, na minha equipa de trabalho...

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

11. Sabemos como, onde e quando propor novas ideias para a equipa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

12. Criamos novo conhecimento quando trabalhamos juntos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

GCcat

Atualmente, 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 atos, a partilha de conhecimento e de experiências.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3. O nosso líder coordena e organiza reuniões para partilharmos conhecimento.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. O nosso líder incentiva a aquisição de conhecimento que a equipa ainda não possui.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. O nosso líder encoraja, por palavras e atos, uma comunicação aberta.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. O nosso líder alerta-nos para o que é importante saber.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

7. Encorajamo-nos mutuamente a inovar.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

8. Incentivamos mutuamente, por palavras e atos, a partilha de conhecimento e de experiências.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

9. Incentivamo-nos uns aos outros para adquirirmos conhecimento que a equipa ainda não possui.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

10. Encorajamos, por palavras e atos, uma comunicação aberta.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

11. Alertamo-nos uns aos outros para o que é importante saber.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

12. Encorajamos a apresentação de pontos de vista divergentes.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

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

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

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

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

GCpd

Atualmente, na minha equipa de trabalho...					
1. Partilhamos experiências e aprendizagens nas reuniões de trabalho.	1	2	3	4	5
2. Os membros partilham o “saber fazer” de cada um.	1	2	3	4	5
3. Partilhamos as nossas melhores práticas com os outros grupos da operação.	1	2	3	4	5
4. Em momentos de descontração, contamos piadas relacionadas com o nosso trabalho.	1	2	3	4	5

5. Antes de um membro sair “transferimos” para a equipa o seu conhecimento.	1	2	3	4	5
6. Trocamos e-mails e telefonemas com histórias engraçadas que aconteceram no trabalho.	1	2	3	4	5
7. Organizamos as informações que partilhamos nas sessões de trabalho.	1	2	3	4	5
8. No final do dia e nos intervalos, conversamos de forma descontraída sobre os mais variados assuntos.	1	2	3	4	5
9. Quando temos um problema relacionado com trabalho somos ajudados por quem mais sabe do assunto dentro da equipa.	1	2	3	4	5
10. Trocamos conhecimento com outros grupos da operação em reuniões presenciais e/ou virtuais.	1	2	3	4	5
11. Quando trabalhamos com um colega de outra equipa partilhamos conhecimento importante.	1	2	3	4	5
12. Conversamos sobre a nossa equipa quando casualmente nos encontramos.	1	2	3	4	5
13. Em momentos de descontração, os colegas mais antigos contam-nos histórias passadas na operação.	1	2	3	4	5
14. Acedemos a conhecimento importante em conversas ocasionais (e.g., quando nos cruzamos no corredor ou quando tomamos café)	1	2	3	4	5

GCmo

Atualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Temos documentos que explicam o processo de desenvolvimento dos nossos produtos/serviços.	1	2	3	4	5
2. Agimos e trabalhamos com base na confiança que temos uns nos outros.	1	2	3	4	5

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

contas).					
17. Nesta operação há uma opinião geral acerca da nossa equipa.	1	2	3	4	5
18. Interagimos e comunicamos de um modo compreensível para todos.	1	2	3	4	5
19. Compreendemos os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5

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

Classifique cada frase de acordo com a seguinte escala:

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

GCas

Atualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Refletimos sobre os nossos sucessos e/ou insucessos.	1	2	3	4	5
2. Analisamos criticamente as nossas rotinas, ações e formas de fazer as coisas.	1	2	3	4	5
3. Procuramos perceber o significado de cada novo projeto.	1	2	3	4	5
4. Para tomar decisões dialogamos e/ou refletimos criticamente sobre os resultados anteriores alcançados.	1	2	3	4	5
5. Temos de desaprender alguns hábitos antigos para fazer melhor.	1	2	3	4	5
6. Dialogamos sobre as regras que regulam o nosso funcionamento	1	2	3	4	5
7. Procuramos alinhar as nossas ações com os objetivos da equipa.	1	2	3	4	5

GCru

Atualmente, na minha equipa de trabalho...

1. Recuperamos o conhecimento que fomos organizando e armazenando ao	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

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

16. Recuperamos as melhores práticas desenvolvidas pela nossa operação.	1	2	3	4	5
18. Quando trocamos impressões surge informação/conhecimento sem nos darmos conta.	1	2	3	4	5

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

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

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

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

Nesta equipa...

Discordo totalmente
Discordo moderadamente
Não concordo nem discordo
Concordo moderadamente
Concordo totalmente

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

Nesta equipa...

Discordo totalmente
Discordo moderadamente
Não concordo nem
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

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

	1	2	3	4	5	6	7
Wiig (1993)**	Knowledge Creation	Sourcing	Compilation	Transformation	Dissemination	Application	Value Realization
Meyer & Zack (1996)*	Acquisition / 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 Transfer	Application			
Gold, Malhotra & Segars (2001)*	Acquisition /Get / Knowledge Generation	Conversion	Application	Protection			
Oluic - Vukovic (2001)*	Gathering	Organizing	Refinement	Representation	Dissemination		
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	Sense Making	Sharing and Diffusion	Organizational Memory	Measure	Retrieve	

Dalkir (2011)**	Generation Knowledge Creation; Capturing	Sharing and Diffusion; Dissemination	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)*	Identification	Storage	Sharing and Diffusion	Use	Individual and Group Learning /Learn	Improvement	Knowledge Creation

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