



Transferência de conhecimento tácito, *work engagement* e confiança: um estudo de caso

Leticia Pinto

UMinho | 2020

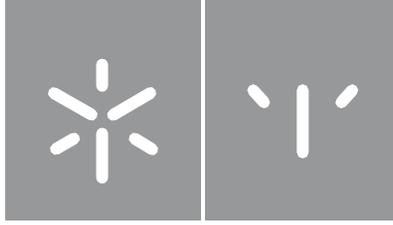


Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Leticia José Rodrigues Pinto

**Transferência de conhecimento tácito,
work engagement e confiança: um estudo
de caso**

junho de 2020



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Letícia José Rodrigues Pinto

**Transferência de conhecimento tácito,
work engagement e confiança: um
estudo de caso**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Leticia Panto

04 de junho de 2020

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer à minha família, pois foram um grande suporte durante este percurso. À minha mãe por sempre me apoiar emocionalmente, ouvir os meus desabafos, e me fazer continuar apesar das dificuldades encontradas ao longo destes anos. E ao meu pai, que da sua forma sempre me apoiou a procurar um futuro melhor e a batalhar por aquilo que ambiciono. Ao meu irmão, Eugénio, de quem tenho muito orgulho, e que sempre me deu muito apoio emocional e me incentivou a continuar. A todos os abraços de carinho e conforto que partilhámos, e a todas as brincadeiras que me faziam esquecer os problemas. Muito obrigada!

À minha tia Fátima Rodrigues, que sempre tentou saber como estava a minha progressão académica e sempre se preocupa em saber como estou. Obrigada tia.

À Fátima, minha amiga e parceira (de crime) neste percurso académico, por ter estado presente em todos os momentos em que precisei, e com quem festejei todas as minhas vitórias e compartilhei todas as minhas angústias, inseguranças e incertezas. Partilhámos muitos momentos, tanto bons como maus, mas sempre nos incentivámos uma à outra e por isso agradeço-te.

À minha orientadora Ana Veloso, pelos ensinamentos e experiências partilhadas, a boa disposição e simpatia em cada contacto, e por toda a disponibilidade e apoio. Foram muitas as vezes que trocámos mensagens ou chamadas para esclarecer dúvidas e por esse grande apoio agradeço-lhe.

Ao professor Nuno Rodrigues, que tanto me ensinou e que marcou muito este meu percurso, mesmo depois de já não ser sua aluna. Ao bom humor e a toda a disponibilidade que mostrou, obrigada. À professora Alda Portugal, que também marcou imenso o meu percurso académico e tornou mais fáceis as aulas “chatas”. Por todos os bons momentos que passámos e pelo carinho, obrigada.

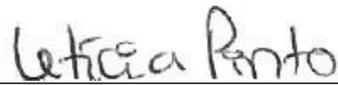
À empresa Horários do Funchal que apoiou a realização deste estudo, e se disponibilizou para ajudar na partilha e recolha de informação. À Dra. Cristina e à Dra. Rubina que aceitaram este projeto e que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar no que fosse necessário. Muito obrigada às duas.

A todos os participantes que aceitaram colaborar neste estudo, pela sua disponibilidade, e a todos os momentos bem passados enquanto explicava o projeto. Quero ainda agradecer por terem incentivado os colegas a participar e ajudar-me a atingir a minha meta, pois sem a vossa ajuda não teria sido possível completar esta etapa. Um muito obrigada enorme a todos!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A handwritten signature in black ink that reads "Leticia Pinto". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

04 de junho de 2020

Transferência de conhecimento tácito, *work engagement* e confiança: um estudo de caso

Resumo

O conhecimento tácito é muito importante nas organizações, proporcionando-lhes desenvolvimento e vantagem competitiva. Este projeto tem como objetivo principal compreender se o *work engagement* e a confiança influenciam o processo de transferência de conhecimento tácito. A amostra é constituída por 202 trabalhadores de uma empresa de transportes públicos na Ilha da Madeira. Para recolher os dados foram utilizados o *Utrecht Work Engagement Scale* versão reduzida (UWES – 9) de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) adaptado para Portugal por Martins (2013), o questionário de Transferência de Conhecimento Tácito de Lemos e Joia (2012), a escala de Confiança na Organização desenvolvida por Gabarro e Athos (1976), a *Trust in Teams Scale* desenvolvida por Adams, Bruyn e Chung-Yan (2004). Foram realizadas ainda entrevistas semiestruturadas de exploração dos resultados. Os resultados, evidenciaram a presença de uma relação positiva entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito. Foi possível apurar a existência de um processo de mediação desta relação através da variável de Confiança, sendo que o modelo desenvolvido explica 41% da variância da transferência de conhecimento tácito. Como estas variáveis têm impacto na transferência de conhecimento tácito é importante que as organizações as promovam.

Palavras chave: conhecimento tácito; *work engagement*; confiança.

Tacit knowledge transfer, work engagement and trust: a case study

Abstract

Tacit knowledge is very important in organizations, providing them with development and competitive advantage. The main objective of this project is to understand whether *work engagement* and trust influence the process of tacit knowledge transfer. The sample consists of 202 workers from a public transport company in Madeira Island. To collect the data were used the Utrecht Work Engagement Scale reduced version (UWES – 9) by Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002) adapted for Portugal by Martins (2013), the Tacit Knowledge Transfer Questionnaire developed by Lemos and Joia (2012), the Trust in the Organization Scale developed by Gabarro and Athos (1976), the Trust in Teams Scale developed by Adams, Bruyn, and Chung-Yan (2004), and semi-structured interviews to explore the results. The results showed the presence of a positive relationship between work engagement and the transfer of tacit knowledge. It was possible to ascertain the existence of a process of mediation of this relationship through the variable of trust, and that the model developed explains 41% of the variance of the tacit knowledge transfer. As these variables have an impact on the transfer of tacit knowledge, it is important that organizations promote them.

Keywords: tacit knowledge; work engagement; trust.

Índice

Introdução	8
Enquadramento Conceitual	9
Conhecimento	9
Tipos de Conhecimento	10
Transferência de Conhecimento	11
<i>Work Engagement</i>	14
Confiança	15
Método.....	16
Procedimentos	16
Instrumentos.....	18
Amostra.....	19
Análise de dados.....	20
Resultados.....	20
Discussão e Conclusão.....	26
Referências.....	29
Anexo.....	33

Índice de Tabelas

Tabela 1. Resultados da análise fatorial ao questionário de transferência de conhecimento tácito	20
Tabela 2. Análise da consistência interna dos instrumentos	21
Tabela 3. Análise da relação entre “fazer parte de uma equipa” e as restantes variáveis	23
Tabela 4. <i>Template</i> final	24

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo SECI	14
Figura 2. Criação de um Modelo de Transferência de Conhecimento Tácito	22

Introdução

O conhecimento é um fator de grande importância nas organizações, uma vez que é considerado como um recurso económico crucial (Lundvall & Johnson, 1994). É constituído por dois componentes, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, sendo que este último refere-se a conhecimento adquirido através das vivências e experiências pessoais, e é considerado o tipo de conhecimento mais importante (Takeuchi & Nonaka, 2008). Desta forma, é crucial perceber como o conhecimento se desenvolve dentro das organizações, em específico o conhecimento tácito, pois é o que mais garante a competitividade da organização e por sua vez um maior sucesso.

Como este tipo de conhecimento é adquirido através de processos individuais internos (*e.g.*, experiência) a componente pessoal é determinante para a sua partilha (Nonaka & Takeuchi, 1995). Referimo-nos ao conhecimento tácito que se desenvolve em contexto laboral e é relativo à realização de um trabalho/função. O *work engagement* caracteriza a relação do indivíduo com o seu trabalho pelo que nos parece importante compreender se esta outra componente interna ao indivíduo estaria relacionada com a transferência de conhecimento tácito, tendo já sido demonstrado em algumas investigações uma relação positiva entre estas variáveis (*e.g.*, Li, 2013).

Para os indivíduos transferirem ou partilharem conhecimento tácito com os outros é necessário que na relação que estabeleceram exista confiança, pois este processo pode implicar alguns riscos como, por exemplo, a perda de poder sobre os seus colegas (Rêgo, Filho & Lima, 2013). Também é necessário que exista confiança entre os trabalhadores e a organização, de forma a que estes sintam que existe um ambiente que permite a partilha de ideias e conhecimentos com os outros, sem a existência de represálias ou consequências negativas devido à utilização desses mesmos conhecimentos.

Neste estudo pretende-se compreender como ocorre o processo de transferência de conhecimento dentro das organizações. Será verificada a influência do *work engagement* e da confiança nos pares e na organização neste processo, de forma a compreender se pessoas mais *engaged* no seu trabalho partilham mais conhecimento com os outros e se a confiança que têm nessas pessoas e na organização influencia ou não o processo de transferência de conhecimento tácito.

Este trabalho está organizado em três etapas, a primeira é composta pelo enquadramento concetual de base à investigação, a segunda apresenta a metodologia utilizada e os resultados obtidos, e na última serão discutidos os resultados do estudo.

Enquadramento Concetual

Conhecimento

Para abordar o tema do conhecimento é necessário distinguir alguns conceitos, sendo eles: os dados, a informação e o conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (2003), os dados são um conjunto de factos referentes a diversas situações e são muito importantes, uma vez que constituem a matéria-prima para a criação de informação. No entanto, estes por si só não têm significado inerente, pois apenas fornecem parte do que aconteceu e não as suas interpretações.

A informação por sua vez, segundo os mesmos autores, pode ser entendida como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação auditiva, ou visual, e tem como finalidade mudar a perspetiva do seu recetor. Esta circula pela organização através de redes: a rede *hard* (que apresenta uma infraestrutura definida: correio, endereço eletrónico, etc.) e a rede *soft* (que utiliza uma infraestrutura menos formal e menos visível, podendo ser, por exemplo, uma nota que alguém deixou num documento). Ao contrário dos dados, a informação tem significado e propósito, sendo que os dados apenas se tornam informação quando lhes damos significado.

Muitas vezes, conhecimento e informação são utilizados como sinónimos. No entanto, existem diferenças entre ambos. A informação pode ser vista como uma corrente de mensagens e o conhecimento como criado por essa mesma corrente (Nonaka & Takeuchi, 1995). De acordo com Davenport e Prusak (2003), assim, como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação.

De acordo com estes autores, o conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informações e *insights* que proporcionam uma estrutura para avaliarmos e incorporarmos novas vivências e informações. É algo que existe dentro das pessoas, e como tal pode ser complexo e imprevisível, pois engloba vários elementos, podendo ser altamente estruturado e facilmente colocado em palavras ou não. Pode também ser compreendido como uma crença verdadeira e justificada, relacionada com compromisso e ação (Nonaka & Takeuchi, 1995) que deve ser avaliado pelas decisões que origina (Davenport & Prusak, 2003), sendo a gestão do conhecimento um dos aspetos essenciais para o sucesso das organizações (Hostle & Fields, 2010).

Segundo Li (2013) existem quatro tipos de economias: a primitiva, a agrícola, a baseada na indústria e a baseada no conhecimento, sendo que a OECD (1996) denominou esta última como baseada na produção, partilha e utilização dos conhecimentos e informações. Desta forma, e ao longo dos anos

o conhecimento tem-se tornado uma das fontes mais importantes de produtividade e prosperidade económica dentro das organizações (Li, 2013), e é por isso que se torna fulcral compreender como este conhecimento se desenvolve e como é transferido dentro das organizações.

Existem duas dimensões do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1995, 2008): a ontológica (que está relacionada com o facto de o conhecimento ser criado por indivíduos) e a epistemológica (que por sua vez está relacionada com a existência de dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e explícito). Sendo a interação entre estes dois tipos de conhecimento, a chave para a criação do conhecimento organizacional.

O conhecimento organizacional ou a criação de novos conhecimentos na organização, segundo os mesmos autores, implica um conjunto de conhecimentos pessoais que são partilhados na organização através do diálogo entre os indivíduos. Os indivíduos são elementos constituintes muito importantes no meio organizacional, pois a criação de conhecimento depende também deles. Assim sendo, os indivíduos e as organizações não devem ser vistos como polos opostos, mas sim como polos em interação, onde o indivíduo cria os conhecimentos e a organização amplifica esses mesmos conhecimentos.

Desta forma, é fulcral que as organizações estimulem e apoiem os seus trabalhadores, proporcionando ambientes apropriados para a criação e partilha de conhecimentos.

Tipos de Conhecimento

A OECD (1996) propôs a existência de 4 tipos de conhecimento: o “*know-what*”, o “*know-why*”, o “*know-how*” e o “*know-who*”. O “*know-what*” está relacionado com o conhecimento de factos; o “*know-why*” com o conhecimento científico dos princípios e as leis da natureza; o “*know-how*” tem a ver com as capacidades necessárias para um indivíduo realizar determinada tarefa; e o “*know-who*” com o conhecimento sobre quem conhece e sabe realizar determinadas tarefas. Segundo Lundvall e Johnson (1994), os dois primeiros tipos de conhecimentos são vistos como conhecimento explícito, enquanto que os dois últimos são vistos como parte do conhecimento tácito. Estes tipos de conhecimento não devem ser vistos como separados, mas sim num contínuo, onde o conhecimento tácito antecede o explícito, segundo Polanyi (1966, cit in. Ambrosini, V. & Bowman, C., 2001) o primeiro autor a introduzir o conceito de conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é um tipo de conhecimento que pode facilmente ser transformado em algo formal e estruturado, tornando a sua partilha a outras pessoas simples através do uso de palavras,

símbolos ou números, podendo desta forma, ser transformado em bases de dados, manuais, entre outros (Nonaka & Takeuchi, 1995, 2008).

O conhecimento tácito, que Nonaka e Takeuchi (1995, 2008) consideram ser o conhecimento mais importante, tem origem nas vivências, percepções e valores pessoais, estando dependente dos contextos onde o indivíduo está inserido. Este é mais difícil de codificar e formalizar em algo concreto como bases de dados e manuais, e por sua vez difícil de ser partilhado com os outros. Sendo este conhecimento resultado direto da experiência, diálogo e reflexão, atividades que precisam de tempo para acontecerem (Fahey & Prusak, 1998), o que dificulta ainda mais a partilha deste conhecimento.

Existem duas dimensões associadas ao conhecimento tácito, a dimensão técnica e a dimensão cognitiva. A dimensão técnica refere-se às habilidades informais que são difíceis de obter, muitas vezes referidas como “know-how”. E a dimensão cognitiva está associada às crenças, valores e à visão que o indivíduo tem sobre a realidade e sobre o seu futuro (Nonaka & Takeuchi, 1995, 2008).

Como este conhecimento é algo muito pessoal e dependente do contexto, pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva, dado que é mais difícil de ser replicado por terceiros (*i.e.*, é difícil que outra empresa consiga obter esse conhecimento e utilizá-lo) (Sobol & Lei, 1994). Desta forma, devem ser evitadas perdas de trabalhadores, pois estas representam também perda de conhecimento (Li, 2013) e consequentemente de vantagem competitiva.

O facto de ser um tipo de conhecimento muito pessoal, gera ambiguidade, na medida em que as organizações podem não saber da sua existência e não se aperceberem das vantagens desse mesmo conhecimento (Ambrosini & Bowman, 2001). Por forma a reduzir a ambiguidade, a cultura da organização deve permitir o debate de ideias e o entendimento das mesmas, e quanto mais flexível for a estrutura organizacional, maior será a possibilidade dos seus trabalhadores partilharem conhecimento tácito (Lemos & Joia, 2012).

Transferência de Conhecimento

Bartol e Srivastava (2002) definem a transferência de conhecimento como a partilha de informações, ideias, sugestões e experiências relevantes para a organização, sendo esta uma componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento. De uma forma geral, é um procedimento que tem como objetivo colmatar a necessidade de aprender continuamente, imposta a cada profissional que deseja manter-se atualizado e informado sobre o seu trabalho (Tonet & Paz, 2006).

É um processo que envolve pelo menos dois indivíduos, um indivíduo (possuidor do conhecimento) inicia o processo de transferência de conhecimento através de métodos de externalização, conscientes ou não. E o outro indivíduo através de métodos de internalização, absorve os conhecimentos que o primeiro partilha (Hendriks, 1999), ou seja, é algo que implica dois processos, a transmissão e a absorção. Desta forma, a apresentação do conhecimento a outra pessoa não constitui uma transferência, para isso é preciso que o outro absorva esse conhecimento (Davenport & Prusak, 2003).

A transferência de conhecimento pode proporcionar vários benefícios para a organização, permitindo que a mesma consiga responder mais rapidamente aos problemas, evitando repetir os mesmos erros, e capacitando a empresa para desenvolver novas ideias (Cyr & Choo, 2010), fazendo com que seja possível um maior desenvolvimento ao nível da inovação e tecnologia (Li, 2013).

Este processo pode ocorrer de forma formal e intencional (resultado de conferências, *workshops*, etc.) ou informal e não intencional (através de interações entre as pessoas) (Marquardt, 1996), sendo que a chave para esta partilha ocorrer é a predisposição e a capacidade que um indivíduo possui (Foos, Schum & Rothenberg, 2006). No entanto, as pessoas mesmo tendo capacidade para transferir conhecimento não o irão fazer se compreenderem que as desvantagens são maiores do que as vantagens de realizar essa partilha (Zhang, Long, Wang & Tang, 2015).

Além de ser um processo que implica tempo e dedicação, normalmente sem qualquer recompensa ou reconhecimento para o indivíduo, quando este partilha o seu conhecimento, torna-se vulnerável, correndo o risco de perder o poder e prestígio que possui (Rêgo, Filho & Lima, 2013).

Assim sendo, existem algumas barreiras que podem influenciar este processo (Lucas, 2005). Estas podem ser: a predisposição dos indivíduos, a consciência limitada sobre o conhecimento tácito que possuem, dificuldades em reconhecer a aplicabilidade de um conhecimento tácito específico de um contexto a outros contextos, e dificuldades em colocar por palavras esse conhecimento (Fahey & Prusak, 1998; Nidumolu, Subramani & Aldrich, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995; Stenmark, 2000; Tonet e Paz, 2006). Acresce a estas barreiras, a ideia de que *"we can know more than we can tell"* (p.4) (cit in. Ambrosini, V. & Bowman, C., 2001) como refere Polanyi (1966) especificamente sobre a natureza do conhecimento tácito.

A predisposição dos indivíduos para partilharem o conhecimento tácito que possuem depende em grande parte da extensão de quanto os outros são fontes de confiança (Adler, 2001). Desta forma, podemos verificar que as relações sociais dentro das organizações podem facilitar ou não esta partilha (Smedlund, 2008), sendo a interação face a face o principal método utilizado (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Outro obstáculo na partilha de conhecimento é a linguagem utilizada, pois muitas vezes o conhecimento a ser partilhado envolve palavras novas ou palavras que poderão não ser entendidas da forma que o emissor pretendia (Tonet & Paz, 2006). Como Sveiby (1998, p.49) afirma “o significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe”.

Apesar do conhecimento ser considerado um recurso de grande valor competitivo (Davenport & Prusak, 2003), é necessário que este seja transferido com outros trabalhadores dentro da organização (Lundvall & Johnson, 1994), pois se não for partilhado não irá resultar em vantagem para a mesma.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) apontaram duas estratégias para a gestão do conhecimento organizacional, a codificação e a personalização. Na codificação, todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação, tendo como foco o conhecimento em si e a forma como é armazenado em bases de dados. Já na personalização, a importância está na partilha do conhecimento tácito de uma pessoa para outra através do contacto pessoal, tendo como foco a transferência de conhecimento tácito, sendo o mais importante o contacto estabelecido entre as pessoas (Joia, 2007).

De forma a compreender melhor a transferência e criação de conhecimento Nonaka e Takeuchi (1995, 2008) criaram o modelo SECI, que inclui quatro fases: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. A socialização consiste em criar e partilhar conhecimento tácito através da experiência, sendo realizado de indivíduo para indivíduo. A externalização abrange a transformação do conhecimento tácito em explícito através do diálogo e da reflexão, utilizando metáforas, analogias, hipóteses, modelos, entre outros, sendo realizado do indivíduo para o grupo. A combinação consiste em sistematizar e aplicar a informação e o conhecimento explícito, podendo ocorrer através da documentação, de reuniões, entre outros, sendo realizado do grupo para a organização. E a internalização está relacionada com adquirir novos conhecimentos tácitos através da experiência e prática, sendo realizado da organização para o indivíduo.

Estas fases são vistas como formando uma espiral, começando na socialização e finalizando na internalização, algo que pode ser repetido inúmeras vezes com vários tipos de conhecimentos, como demonstrado na Figura 1.

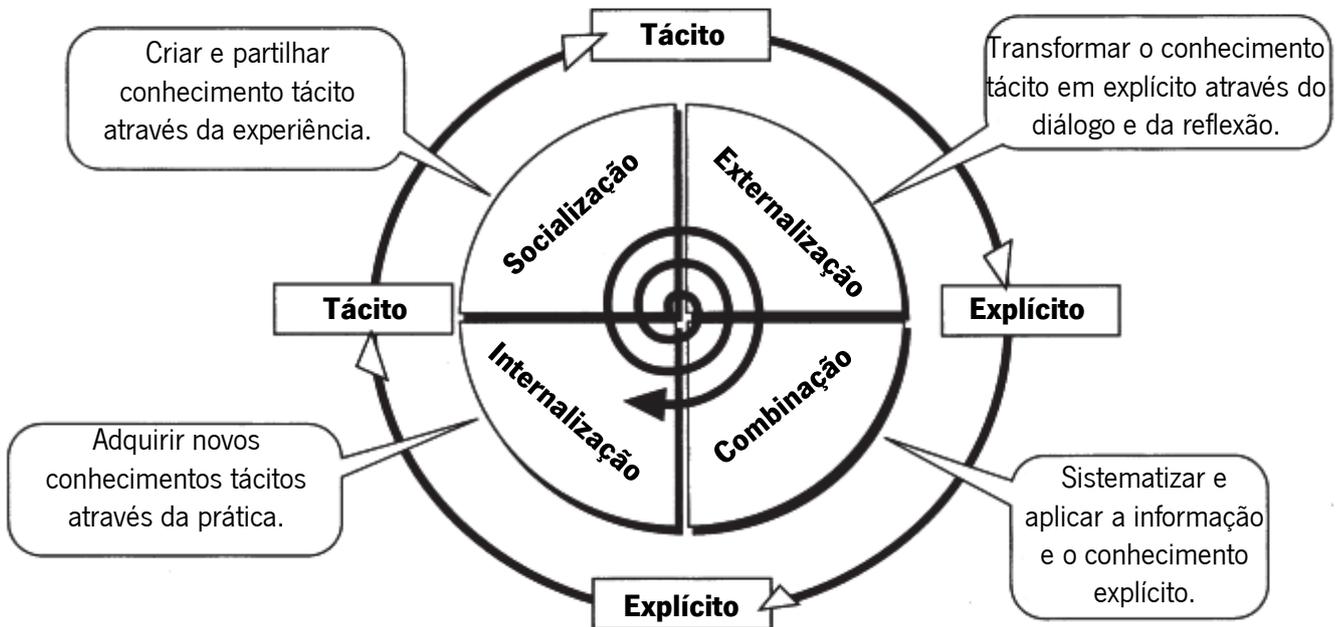


Figura 1. Modelo SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 24.

Work Engagement

O *engagement* pode ser descrito como um estado mental persistente positivo e de realização profissional, tendo associado três características principais: o vigor (que está relacionado com altos níveis de energia, resiliência e persistência), a dedicação (que inclui sentimentos de entusiasmo, orgulho e inspiração) e a absorção (que se refere ao facto de o indivíduo estar totalmente concentrado e envolvido no seu trabalho, tendo por vezes dificuldades em perceber o passar do tempo). Seguindo o que foi referido anteriormente indivíduos comprometidos com o seu trabalho tendem a ser mais energéticos, trabalhadores, envolvidos e focados na tarefa a desempenhar (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Normalmente, o *engagement* é associado a fatores positivos como a saúde física e mental, níveis mais reduzidos de absentismo e de acidentes no local de trabalho, levando por sua vez a uma redução dos comportamentos contraproduativos (Schaufeli, 2016). Esta é uma variável importante para a transferência de conhecimento, pois indivíduos que se sentem mais envolvidos com a tarefa podem

partilhar mais conhecimentos, tendo já algumas investigações demonstrado uma relação positiva entre o *engagement* e a transferência de conhecimento tácito (*e.g.*, Li, 2013).

Confiança

Sendo a transferência de conhecimento encarada pelos indivíduos como um risco, a relação estabelecida com o recetor desse conhecimento é muito importante, ou seja, é necessário termos atenção ao nível de confiança estabelecido nas relações (Rêgo, Filho & Lima, 2013). Assim, a confiança pode ser considerada um aspeto que reduz os níveis de risco e incerteza associados à transferência de conhecimento (Foos, Schum & Rothenberg, 2006).

De forma muito geral, a confiança pode ser entendida como o processo em que A confia em B (Costa & Anderson, 2011) e se torna vulnerável às ações de outros, tendo como expectativa que a outra pessoa fará algo importante e significativo para si, não tentando, desta forma, controlar o comportamento e ações dessa pessoa (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Segundo Costa (2000) existem dois tipos de confiança, a confiança organizacional que refere-se às relações estabelecidas com o sistema formal, tendo a sua base em leis e regulamentos da organização, e a confiança interpessoal que refere-se à confiança entre os indivíduos, tendo a sua base nas perceções pessoais em relação ao motivo pelo qual os outros estabeleceram essas relações (*cit in* Andrade, S., Fischer, A., & Stefano, S., 2015).

A confiança interpessoal é um preditor significativo para a transferência de conhecimento tácito (Foos, Schum & Rothenberg, 2006). Sempre que uma pessoa não é percebida como confiável, o conhecimento que esta possui e partilha pode ser mais facilmente desafiado pelos outros indivíduos (Szulanski, 1995). Quando os indivíduos apreciam a presença dos outros e estabelecem boas relações com eles, estão mais disponíveis para ajudá-los, e tudo isto irá criar uma atmosfera positiva, a qual irá promover a partilha de conhecimento tácito, ou seja, trabalhadores que estabelecem boas relações estão mais propensos a partilhar conhecimento tácito (Zhang, Long, Wang, & Tang, 2015). Verifica-se, assim, uma relação positiva entre a confiança e a partilha de conhecimento (*e.g.*, Foos, Schum & Rothenberg, 2006; Lucas, 2005).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) propuseram um modelo de confiança organizacional baseado em três aspetos: capacidade, benevolência e integridade. Podemos entender a capacidade como o conjunto de habilidades, competências e características que uma pessoa possui para realizar determinada

tarefa. Este é importante, porque o *trustee* (pessoa em quem se confia) pode ser competente a nível técnico, fazendo com que a pessoa confie na sua capacidade para realizar determinadas tarefas, embora possa não ter competências e capacidades noutras áreas.

A benevolência pode ser entendida como a crença de que o *trustee* quer fazer bem ao *trustor* (pessoa que se dispõe a confiar), sem a existência de um motivo de benefício próprio. Este aspeto sugere que existe uma ligação entre o *trustee* e o *trustor* como, por exemplo, a confiança entre amigos.

Já a integridade envolve a perceção que o *trustor* tem de que o *trustee* adere a um conjunto de princípios e valores que o *trustor* considera aceitáveis, sendo esta muito importante na formação da confiança no início da relação.

Tendo em conta a complexidade do tema da transferência de conhecimento tácito, foi analisada a seguinte questão de investigação: Q1 – “Como é realizada a transferência de conhecimento tácito dentro das organizações?”. E com base na literatura consultada surgiram as seguintes hipóteses: H1 – Existe uma relação positiva entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito. H2 – A confiança é um mediador entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito.

Neste sentido foi desenvolvido um modelo de transferência de conhecimento tácito a ser confirmado ou rejeitado com base nos resultados deste estudo. Este demonstra a existência de uma relação positiva entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito, pois ao sentirem o seu trabalho como uma experiência positiva, e ao estarem dedicados no desempenho das suas funções, as pessoas tendem a partilhar mais o conhecimento que têm com os outros. No entanto, para existir esta partilha é necessário ter em conta qual o tipo de relações que a pessoa estabeleceu. Assim, a variável confiança irá atuar como uma mediadora entre as outras variáveis, porque mesmo que a pessoa seja dedicada ao seu trabalho e o veja como algo positivo só irá partilhar as informações que tem quando as relações com os colegas e com a própria organização permitam essa partilha, ou seja, quando existe confiança.

Método

Procedimentos

Este projeto foi aprovado pela Comissão de Ética da Universidade do Minho. A organização onde decorreu o estudo foi selecionada tendo como critério a facilidade de acesso aos seus trabalhadores.

Foi necessário realizar adaptações a 3 instrumentos para esta investigação. Inicialmente foi realizada a tradução das escalas de confiança nos colegas de Adams, Waldherr e Sartori (2008) e de confiança na organização de Robinson e Roseau (1994) do inglês para o português pelo investigador principal. Posteriormente foi feita a retroversão, para garantir a equivalência de conteúdo e do significado dos questionários, por 2 pessoas com domínio da língua inglesa e discutida essa retroversão em conjunto com um grupo de investigadores, não tendo sido encontradas diferenças significativas nos significados e conteúdos dos itens da retroversão e do original, pelo que foi aceite a versão utilizada neste estudo.

Além destas, também foi necessário adaptar o questionário de conhecimento tácito de Lemos e Joia (2012), que estava em português do Brasil e necessitou de alguma reformulação frásica por forma a garantir a compreensão por parte dos respondentes e para garantir a equivalência de significado. O investigador principal fez a reformulação inicial e depois esta foi discutida com um grupo de investigadores, e como não foram encontradas diferenças significativas nos significados e conteúdos dos itens, entre o original e a reformulação, foi aceite a versão utilizada neste estudo.

Antes de aplicar os instrumentos foi realizado um pré-teste, a 5 indivíduos, onde foi realizada a reflexão falada das escalas referidas anteriormente por forma a verificar se os indivíduos conseguiam compreender todos os itens desses questionários. E tendo em conta as informações recolhidas durante este processo foram realizadas novas adaptações aos instrumentos (*e.g.*, a introdução de 3 itens no questionário de conhecimento tácito de Lemos & Joia, 2012).

Após este processo, a recolha de dados foi iniciada, decorrendo entre novembro de 2019 e janeiro de 2020. De forma a proteger a privacidade dos participantes e garantir a confidencialidade foi utilizado um consentimento informado, sendo uma via para informar sobre os objetivos do estudo, retirar possíveis dúvidas e clarificar o facto de poder desistir a qualquer momento.

Depois de recolhidos e analisados os questionários para serem introduzidos na base de dados foi tido em conta o seguinte critério: ter mais de 90% dos itens respondidos. Como todos os questionários respeitaram esse critério nenhum foi excluído.

Depois da análise quantitativa foi desenvolvida a entrevista de exploração dos resultados obtidos, para aprofundamento das nossas conclusões. Para tal quando foram distribuídos os questionários foi solicitado o contacto das pessoas dispostas a realizar a entrevista, de modo a facilitar a obtenção dos dados e depois seleccionados tendo em conta a sua função na organização. Nestas foram realizadas gravações áudio, que foram destruídas após realizadas as respetivas transcrições.

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico: Este questionário foi utilizado de forma a compreender melhor as características da amostra recolhida, incluindo dados como o sexo, a idade, a nacionalidade, as habilitações literárias, entre outros.

Work Engagement: Este construto foi medido através do questionário *Utrecht Work Engagement Scale* versão reduzida (UWES – 9) de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) adaptado para Portugal por Martins (2013). Este é um instrumento de medida com 9 itens, que contém três dimensões: o vigor (*e.g.*, “Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar”), a dedicação (*e.g.*, “O meu trabalho inspira-me”) e a absorção (*e.g.*, “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”), cada dimensão contendo 3 itens. Cada item pode ser respondido utilizando uma escala de resposta tipo *Likert* com 7 categorias que variam entre 0 (“Nunca/Nenhuma vez”) e 6 (“Sempre/Todos os dias”).

Transferência de conhecimento tácito: Para analisar este construto foi utilizado o questionário de Lemos e Joia (2012), que contém 13 itens (*e.g.*, “As pessoas detêm a maior parte do conhecimento que a empresa possui”). Pode ser respondido utilizando uma escala de resposta tipo *Likert* com 5 categorias que variam entre 1 (“Discordo totalmente”) e 5 (“Concordo Totalmente”).

Confiança na organização: Este aspeto foi avaliado através de um instrumento desenvolvido por Gabarro e Athos (1976) e adaptado por Robinson e Roseau (1994). É composto por 7 itens (*e.g.*, “O meu empregador nem sempre é honesto e verdadeiro”), cada um podendo ser respondido através de uma escala de resposta tipo *Likert* com 5 categorias que variam entre 1 (“Discordo Totalmente”) e 5 (“Concordo Totalmente”).

Confiança nos colegas: Para medir esta variável foi utilizado o instrumento *Trust in Teams Scale* desenvolvido por Adams, Bruyn e Chung-Yan (2004) e adaptado por Adams, Waldherr e Sartori (2008). Esta escala é composta por 20 itens (*e.g.*, “Os meus colegas cumprem a sua palavra”), e 4 dimensões (benevolência, integridade, previsibilidade e competência). Cada item pode ser respondido utilizando uma escala de resposta tipo *Likert* com 7 categorias que variam entre 1 (“Discordo Totalmente”) e 7 (“Concordo Totalmente”).

Entrevista de exploração de resultados: Esta foi desenvolvida pelo investigador principal tendo em conta os resultados obtidos na análise quantitativa e apresentou uma estrutura semiestruturada. É composta por 9 questões que estão distribuídas por 5 temas, sendo estes, “Importância do conhecimento” (*e.g.*, “Considera que ter conhecimento é algo valorizado na sua empresa?”); “Partilha de conhecimento” (*e.g.*, “A empresa incentiva a partilha de conhecimento entre os colaboradores? De

que forma?"); "*Work engagement*" (e.g., "Acha que quando se sente mais entusiasmado e envolvido no seu trabalho tem vontade de partilhar conhecimento com as outras pessoas?"); "Confiança" (e.g., "Sente que partilha mais conhecimento com os colegas em quem confia mais?"); e "Trabalhar em equipa" (e.g., "Considera que o facto de fazer parte de uma equipa influencia a partilha de conhecimento? Como?").

Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 202 trabalhadores de uma empresa de transportes públicos de passageiros na Ilha da Madeira, tendo como critério de exclusão o facto de não pertencer à mesma. Neste estudo foi utilizada a amostragem por conveniência, pois o público alvo foram os trabalhadores da empresa que já constituíam um grupo com as características necessárias para esta investigação.

Dos 202 participantes 86,6% ($n = 175$) são do sexo masculino, e na sua maioria são de nacionalidade portuguesa (97,5%, $n = 197$). Um dos objetivos do estudo era compreender se existia um espírito de trabalho em equipa na empresa e os resultados afirmam que 82,7% dos participantes ($n = 167$) consideram fazer parte de uma equipa. Nesta amostra existem diferentes grupos profissionais: 51% motoristas ($n = 103$), 16,3% administrativos ($n = 33$), 10,4% oficinas ($n = 21$), 8,9% técnicos superiores/informáticos ($n = 18$), 5,4% fiscais/vendedores/expedidores ($n = 11$), 5% quadros superiores ($n = 10$), 2% armazém ($n = 4$) e 1% formadores ($n = 2$).

A idade dos participantes varia entre - 24 e + 65 anos, sendo a mediana o valor 6, que corresponde à idade entre os 45 a 49 anos (19,3%). No entanto, é possível verificar que existe uma grande concentração de participantes entre as idades de 35 a 54 anos, constituindo 69,7% da amostra. As habilitações literárias encontram-se entre a 4ª classe e o ensino superior, sendo a mediana o valor 3, que corresponde ao 9º ano (27,7%). É possível verificar também uma grande concentração de participantes entre o 9º e o 12º ano, constituindo 60,9% da amostra.

A antiguidade dos participantes na empresa varia entre - 5 e + 30 anos, tendo uma média de 4, que corresponde à antiguidade entre os 16 e os 20 anos (19,8%; $DP = 2.15$).

Análise de dados

Para realizar a análise dos dados quantitativos foi utilizado o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 26 (para windows). E para realizar a análise dos dados qualitativos foi utilizada a *Template Analysis* de King (2020).

Resultados

Inicialmente foi realizada uma análise fatorial aos questionários que necessitaram de adaptação. Todas estas análises obtiveram um teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superior a 0,05 e um teste de esfericidade de Bartlett inferior a 0,05, bons indicadores para continuar a análise fatorial (Field, 2009). O questionário de confiança na organização e o questionário de confiança nos colegas reproduzem a estrutura fatorial dos autores, pelo que não serão apresentados os dados obtidos nesta análise.

Já relativamente ao questionário de conhecimento tácito quando realizada esta análise presente na Tabela 1, apresentou 3 fatores como no estudo original, mas com itens diferentes. Apresentou também 4 comunalidades abaixo de 0,5, o que significa que esses itens não apresentam um nível aceitável de explicação e que devem ser retirados (Hair, Black, Babin, Anderson & Tathan, 2009). No entanto, como este não é um estudo de validação deste instrumento, foram mantidos os itens, sendo que todas as análises realizadas utilizaram o score total de todas as escalas e não os seus fatores. Devido a estes factos, as conclusões retiradas sobre o conhecimento tácito foram exploradas nas entrevistas por forma a validar a qualidade do estudo.

Tabela 1

Resultados da análise fatorial ao questionário de transferência de conhecimento tácito

Item	h ^a	Fator 1	Fator 2	Fator 3
1	0,735	0,815	0,243	0,109
2	0,680	0,807	0,156	- 0,064
3	0,645	0,771	0,225	- 0,020
4	0,629	0,767	0,196	0,052
5	0,597	0,720	0,181	0,212

6	0,414	0,457	0,353	0,284
7	0,501	0,459	0,538	0,038
8	0,414	0,375	0,510	0,115
9	0,659	0,233	0,777	- 0,024
10	0,768	0,148	0,863	0,035
11	0,723	0,143	0,830	0,117
12	0,349	0,211	0,531	0,152
13	0,585	- 0,149	- 0,031	0,749
14	0,531	0,192	0,221	0,667
15	0,567	0,147	0,706	0,218
16	0,401	0,376	0,227	0,456

Nota. ^ah – Comunalidades

Na Tabela 2 é possível verificar a consistência interna do estudo através dos α de Cronbach que ficaram muito próximos, igualaram ou ultrapassaram os α dos estudos originais. Sendo que todos os α deste estudo são superiores a 0,8, o que é considerado um resultado de bom a excelente (Hill & Hill, 2002).

Tabela 2

Análise da consistência interna dos instrumentos

Instrumentos	α Cronbach	
	Estudo original	Este estudo
UWES – 9	0,89	0,89
Transferência de Conhecimento Tácito	0,74	0,88
Confiança na Organização	0,93	0,83
Confiança nos Colegas	0,97	0,97

Neste estudo foi testado um modelo de transferência de conhecimento tácito representado na Figura 2, tendo em conta as variáveis em análise. Para testar este modelo foi utilizado o PROCESS, um procedimento computacional combinado com o SPSS que executa a análise de mediação, entre outras análises (Hayes, 2012). A mediação é utilizada para verificar como uma variável independente (X) afeta uma variável dependente (Y) quando na presença de uma variável mediadora (M) (Prado, Korelo & Silva, 2014), sendo neste caso uma mediação paralela, pois implica a presença de duas variáveis mediadoras.

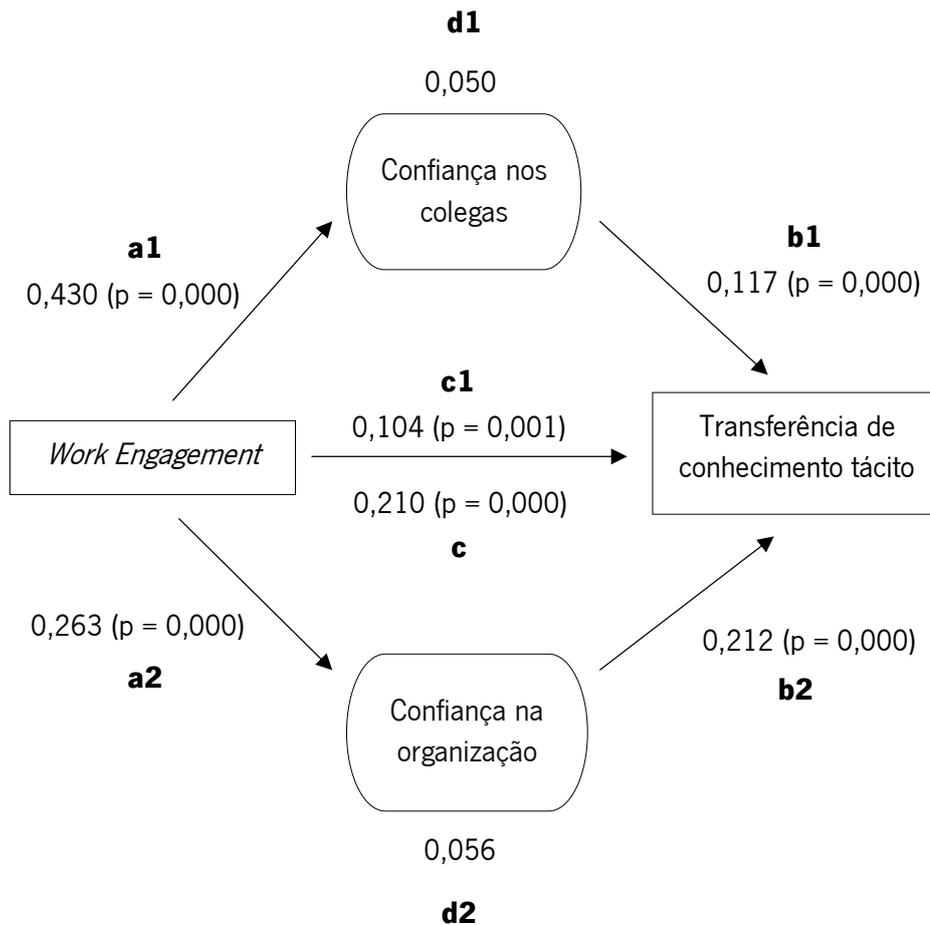


Figura 2. Criação de um Modelo de Transferência de Conhecimento Tácito

Como podemos verificar na Figura 2, existem relações positivas e significativas do *work engagement* com a confiança nos colegas ($a1 = 0,430$, $p = 0,000$) e com a confiança na organização ($a2 = 0,263$, $p = 0,000$). Pelo que, quanto mais *work engagement* o trabalhador experienciar, mais confiança terá nos colegas e na organização.

É também possível observar uma relação positiva e significativa entre as variáveis mediadoras e a transferência de conhecimento tácito ($b1 = 0,117$, $b2 = 0,212$, $p = 0,000$). Ou seja, quanto maior a confiança nos colegas e na organização, maior é a transferência de conhecimento tácito.

Além destas, constatamos a existência de uma relação positiva e significativa entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito antes ($c = 0,210$, $p = 0,000$) e depois ($cI = 0,104$, $p = 0,001$) das variáveis mediadoras serem inseridas no modelo. Deste modo, podemos concluir que as variáveis de confiança são mediadoras, pois quando incluídas no modelo diminuem a relação entre X e Y (Abbad & Torres, 2002).

O efeito indireto obtido nas duas variáveis mediadoras foi de $dI = 0,050$, 95% CI [0,021, 0,086] e $d2 = 0,056$, 95% CI [0,026, 0,091], e como ambos os intervalos de confiança se encontram acima de 0, podemos afirmar que existe um efeito indireto entre X e Y através destas duas variáveis. Neste modelo foi obtido um R^2 de 0,412, o que significa que o modelo explica 41% da variância presente na transferência de conhecimento tácito.

Além desta também foi realizada a análise Eta *Statistics* entre a variável “fazer parte de uma equipa” e as restantes por forma a verificar qual a relação entre estas. É possível verificar na Tabela 3 que todos os resultados obtidos apresentaram alguma relação entre as variáveis, apesar de serem um pouco baixas, sendo a mais baixa a relação com a transferência de conhecimento tácito (0,065) e a mais alta a relação com a confiança nos colegas (0,248). No entanto, podemos confirmar que o facto de fazer parte de uma equipa influencia as restantes variáveis.

Tabela 3

Análise da relação entre “fazer parte de uma equipa” e as restantes variáveis

Variáveis	Valor Eta
<i>Work Engagement</i>	0,105
Transferência de Conhecimento Tácito	0,065
Confiança nos Colegas	0,248
Confiança na Organização	0,114

Por forma a aprofundar os resultados obtidos na análise quantitativa foram realizadas entrevistas de exploração dos resultados a 7 trabalhadores da empresa, estando estes distribuídos por diferentes grupos profissionais, nomeadamente, (3) motoristas, (2) técnicos superiores/informáticos, (1) administrativos e (1) oficina. O número de entrevistas teve como critério a saturação da informação

recolhida e apresentaram uma duração média de 10 minutos. Apenas foram transcritas informações relacionadas com o estudo (exemplo não considerado: “além de ser motorista desta empresa, também sou voluntário, sou escuteiro, chefe de agrupamento, também participo na cruz juvenil de santa cecília na minha paróquia, faço voluntariado com a junta de freguesia (...)”).

Para realizar a análise dos dados das entrevistas foi utilizada a *Template Analysis*, uma técnica para organizar e analisar dados qualitativos através da identificação de temas no texto e que envolve o desenvolvimento de uma *template* (Brooks & King, 2012), apresentada na Tabela 4.

Tabela 4

Template final

1. Conhecimento	1.1 Importância do Conhecimento	1.1.1 Trocar ideias	
		1.1.2 Melhorar a comunicação e a tomada de decisão	
		1.1.3 Desenvolvimento individual	
		1.1.4 Desenvolvimento organizacional	
	1.2 Partilha de Conhecimento	1.2.1 Formas de partilha	1.2.1.1 Nível individual
			1.2.1.2 Nível organizacional
		1.2.2 Obstáculos	
		1.2.3 Objetivo da partilha	
		1.2.4 <i>Work engagement</i>	
		1.2.5 Confiança nos colegas	
		1.2.6 Confiança na organização	
1.2.7 Trabalho em equipa			

Os dados relativos à Importância do Conhecimento (1.1) agruparam-se em torno dos seguintes subtemas: 1.1.1 Trocar ideias (*“Quem representa a entidade patronal valoriza a troca de ideias (...)”* E1); 1.1.2 Melhorar a comunicação e a tomada de decisão (*“(...) porque o conhecimento faz melhorar as comunicações entre as pessoas e tomar melhores decisões (...)”* E2); 1.1.3 Desenvolvimento individual (*“(...) ajuda também no desenvolvimento da atividade laboral.”* E6); 1.1.4 Desenvolvimento organizacional (*“Porque como em qualquer profissão se não tivermos conhecimento das coisas, (...) a empresa não andava para a frente.”* E2).

Assim, podemos constatar que o conhecimento, como Lundvall e Johnson (1994) afirmam, é uma mais valia para a organização, uma vez que origina uma troca de ideias e que melhora a comunicação entre os indivíduos. Além disso é possível verificar que o conhecimento promove o desenvolvimento individual e organizacional, ou seja, de facto averiguamos que o conhecimento é algo muito importante dentro das organizações.

Ao nível da Partilha de Conhecimento (1.2) os nossos dados permitiram-nos encontrar 2 níveis: 1.2.1.1 Nível individual (*"Transmito por escrito, normalmente faço por e-mail ou envio algumas informações extra ou documentos que conheça sobre esse conhecimento."* E4) e 1.2.1.1 Nível organizacional (*"(...) nós temos várias reuniões e partilhamos sempre várias ideias antes de concluir qualquer tarefa."* E1). Estes níveis demonstram o papel importante que tanto os indivíduos como a própria organização têm em fomentar a partilha de conhecimento.

Foram encontrados obstáculos (1.2.3) para a partilha de conhecimento, sendo estes focados nos próprios indivíduos e na forma como se relacionam (*"(...) por teimosia, por orgulho (...)"* E2/ *"(...) têm medo de perder o controlo das situações."* E4/ *"Há o receio, há o receio (...) eu se calhar às vezes também sinto isso, porque nós nessa parte podemos pensar que é uma intervenção e que se calhar estão a querer intervir naquilo que é nosso."* E6). Nesta categoria é possível verificar o que é relatado por Rêgo, Filho e Lima (2013) sobre as dificuldades em partilhar conhecimento e o risco que os indivíduos sentem nesse processo.

O objetivo da partilha (1.2.4) aprofundou as razões para os indivíduos partilharem conhecimento (*"(...) é essencial trocarmos ideias e estarmos neste caso a equipa sempre atualizada."* E1/ *"(...) perceber outras alternativas (...)"* E3/ *"(...) facilitar o serviço."* E5).

Além destes subtemas, foram encontrados outros relacionados com o modelo desenvolvido e onde foram obtidas respostas que o suportam. Foi abordado o *work engagement*, que na opinião geral foi identificado como tendo uma relação positiva com a partilha de conhecimento (*"(...) a motivação é essencial para que haja uma maior partilha de conhecimento."* E1/ *"(...) estou mais entusiasmado (...), e claro que sim tenho mais vontade de partilhar (...)"* E7).

Os entrevistados manifestam confiança nos colegas (1.2.6) no que diz respeito à sua relação com a transferência de conhecimento (*"(...) a vontade de partilhar conhecimento também aumenta quanto maior a afinidade com os colegas."* E1/ *"(...) isso é a parte humana. Quanto mais confias mais partilhas (...)"* E4). E têm confiança na organização com quem estabelecem uma relação positiva no que diz respeito à transferência de conhecimentos (*"(...) ao nos sentirmos motivados e confiantes, e*

acreditarmos no fundo, nos objetivos da empresa, (...) faz com que a pessoa tenha mais incentivos para partilhar o conhecimento.” E1).

Algo também abordado na entrevista foi o trabalho em equipa que se apresentou como a última categoria (1.2.8) e através da qual pudemos verificar a existência de uma relação positiva entre esta e a transferência de conhecimento (“(…) *parte-se do princípio que se nós somos um grupo (...) vamos estar sempre mais suscetíveis a ouvir o que os outros dizem*” E3/ “*Fazer parte de uma equipa, quanto mais partilharmos conhecimento mais eu vou ter informação do meu lado para melhorar a minha decisão.*” E4/ “*Se estamos a trabalhar em equipa (...) dependemos mais uns dos outros e também (...) cada um de nós pode estar mais à vontade com certos aspetos do que outros e ali há um complemento, nós complementamo-nos.*” E7).

Com a realização destas análises pudemos confirmar que os dados obtidos através da análise quantitativa correspondem à realidade dos indivíduos, e que o modelo desenvolvido poderá ser uma boa forma de representar estas relações e as suas influências.

Discussão e Conclusão

O principal objetivo deste estudo foi verificar se o *work engagement* e a confiança influenciavam o processo de transferência de conhecimento tácito. Pretendeu-se averiguar também a presença de um modelo de mediação entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito e as variáveis de confiança. Desta forma, tentou-se promover uma melhor compreensão sobre como a transferência de conhecimento tácito ocorre dentro das organizações e quais os fatores que influenciam este processo.

Com base nos resultados, tanto dos dados quantitativos como dos dados qualitativos, verificou-se uma relação positiva e significativa entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito, corroborando, assim, a primeira hipótese (H1 – Existe uma relação positiva entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito). Estes resultados vão ao encontro do que a literatura tem vindo a referir, uma vez que apresentaram relações positivas e significativas entre estas variáveis (e.g., Li, 2013).

Foi encontrada uma relação positiva e significativa entre as variáveis de confiança e a transferência de conhecimento tácito, algo que também vai ao encontro da literatura consultada (e.g., Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016; Foes, Schum & Rothenberg, 2006; Lucas, 2005).

Apurámos que existem relações positivas entre o facto de fazer parte de uma equipa e as restantes variáveis, o que pode significar que ter uma equipa aumenta o sentimento de confiança para com os colegas e para com a organização, promove a transferência de conhecimento tácito e contribui para a existência de trabalhadores mais *engaged*. Sendo um aspeto importante dentro das organizações.

Também foi possível apurar a existência de um processo de mediação com a utilização das variáveis de confiança, o que corrobora a segunda hipótese (H2 – A confiança é um mediador entre o *work engagement* e a transferência de conhecimento tácito).

Os nossos dados confirmam a ideia de que as organizações que promovem a confiança entre os trabalhadores e com a organização criam condições para que o conhecimento tácito seja transferido. E que quando os trabalhadores fazem parte de uma equipa, existe um aumento da confiança que sentem, tornam-se mais *engaged* e existe uma maior partilha de conhecimento tácito. Para além disso trabalhadores com um maior nível de *work engagement* transferem mais facilmente o seu conhecimento tácito.

Este estudo, apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto dos questionários não validados para a população portuguesa, em específico o questionário de transferência de conhecimento tácito que apresentou algumas comunalidades, o que pode ter resultado numa avaliação grosseira do conhecimento tácito. No entanto, por forma a mitigar estas limitações foram realizadas as entrevistas de exploração dos resultados.

Outra limitação é a de que o estudo incide apenas sobre uma única organização, de um único setor, inserida num contexto específico, não existindo a possibilidade de generalizar os resultados, nem realizar comparações com outras organizações.

No seguimento destas limitações, os estudos futuros poderão ter em conta as seguintes sugestões. A validação dos questionários de confiança e de transferência de conhecimento tácito para a população portuguesa, pois apesar deste último apresentar algumas limitações neste estudo, parece ser um instrumento que merece mais atenção da comunidade científica. E a replicação do estudo, abrangendo outras organizações de outros setores, proporcionando a generalização dos resultados e conclusões.

Este estudo apresentou um carater de inovação, pois apesar destas variáveis já terem sido estudadas, nunca o foram desta forma. Com a realização desta investigação foi possível desenvolver um modelo de transferência de conhecimento tácito que poderá no futuro ser um modelo valorizado na comunidade científica e organizacional.

Os resultados do presente estudo são importantes uma vez que o conhecimento tácito aumenta a competitividade das organizações, sendo então fundamental identificar quais os fatores que influenciam a transferência de conhecimento tácito para que as organizações possam promover e aumentar essa partilha por forma a tirar partido desse potencial.

Referências

- Abbad, G., & Torres, C. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(número especial), 19-29.
- Adams, B., Bruyn, L., & Chung-Yan, G. (2004). Creating a Measure of Trust in Small Military Teams. *Report to Department of National Defence. DRDC Report No. CR-2004-077.*
- Adams, B., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). Trust in Teams Scale. Trust in Leaders Scale. Manual for Administration and Analyses. *Report to Department of National Defence. DRDC Report No. CR-2008-090.*
- Adler, P. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and The Future of Capitalismo. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829. DOI: 10.1111/1467-6486.00260
- Andrade, S., Fischer, A., & Stefano, S. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(2), 155-166. DOI: 10.4013/base.2015.122.06
- Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.
- Brooks, J. & King, N. (2012). Qualitative psychology in the real world: The utility of template analysis. Paper presented at British Psychological Society Annual Conference, 18th - 20th April, London, UK. Retrieved from: <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/13656/>
- Costa, A., & Anderson, N. (2011). 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. DOI: 10.1080/13594320903272083
- Cyr, S., & Choo, C. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing – Na exploratory study. *Journal of Documentation*, 67(1), 2-37.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2003). Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 10ª edição.

- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3^a ed.). London: SAGE.
- Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 6-18.
- Gabarro, J., & Athos, A. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Artmed Editora S.A.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 106-116.
- Hayes, A. (2012). Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from: <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hostle, J., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140. DOI: 10.1108/13673271011015615
- Joia, L. (2007). Knowledge Management Strategies: Creating and Testing a Measurement Scale. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 4(3), 203- 221.
- Lemos, B., & Joia, L. (2012). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations: an exploratory study. *Gest. Prod.*, 19(2), 233-246. DOI: 10.1590/S0104-530X2012000200001
- Li, X. (2013). The Impact of Job Engagement on Tacit Knowledge Transfer. *International Business and Management*, 6(2), 115-120. DOI: 10.3968/j.ibm.1923842820130602.1130
- Lucas, L. (2005). The impact os trust and reputation on the transfer of best practices. *Journal of Knowledge Management*, 9(4). DOI: 10.1108/13673270510610350.
- Lundvall, B., & Johnson B. (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.

- King, N. (2020). *Template Analysis*. Retrieved from: <https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/>
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Martins, J. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários*. (Projeto de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde). Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Nidumolu, S., Subramani, M., & Aldrich, A. (2001). Situated Learning and the Situated Knowledge Web: Exploring the Ground Beneath Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 115-150.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- OECD, (1996). *The knowledge-based economy*. Paris.
- Prado, P., Korelo, J., & Silva, D. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(4), 4-24.
- Rêgo, R., Filho, J., & Lima, D. (2013). Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 500-511.
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rutten, W., Blass-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214. DOI: 10.1108/JKM-10-2015-0391
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057-1073. DOI: 10.1108/JMP-07-2015-0259

- Smedlund, A. (2008). The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 63-77.
- Sobol, M., & Lei, D. (1994). Environment, manufacturing technology and embedded knowledge. *The International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 4(2), 167–189.
- Stenmark, D. (2000). Leveraging tacit organisational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24.
- Sveiby, K. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Editora Campus, Lda.
- Szulanski, G. (1995). Unpacking Stickiness: An Empirical Investigation of the Barriers to Transfer Best Practice Inside the Firm. *Academy of Management*, 437-441.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). Criação e dialética do conhecimento. In Takeuchi, H., & Nonaka, I. (Orgs.) *Gestão do conhecimento* (Vol. 12, Chap. 1, pp. 17-38). Porto Alegre: Bookman.
- Tonet, H., & Paz, M. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>.
- Zhang, X., Long, C., Wang, Y., & Tang, G. (2015). The impact of employees' relationships on tacit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 9(4), 611-625. DOI: 10.1108/CMS-06-2015-0126

Anexo



Universidade do Minho

Conselho de Ética

Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 109/2019

Relatores: Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque e Marlene Alexandra Veloso Matos

Título do projeto: *Transferência de conhecimento tácito, work engagement e confiança: um estudo de caso*

Equipa de Investigação: Leticia José Rodrigues Pinto, Mestrado Integrado em Psicologia, Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Ana Luísa Oliveira Marques Veloso (Orientadora), Escola de Psicologia, Universidade do Minho

PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Transferência de conhecimento tácito, work engagement e confiança: um estudo de caso*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 18 de março de 2020.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)