ARTIGOS

Recebido em 31.10.2012. Aprovado em 05.04.2013
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Maria Alexandra da Cunha

CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E COMPARTILHAMENTO E USO DO CONHECIMENTO TÁCITO

Organizational trust and tacit knowledge sharing and use

Confianza organizacional y intercambio y uso del conocimiento tácito

RESUMO

Este estudo investiga a influência da confiança organizacional no desejo de usar e compartilhar o conhecimento tácito, baseado em hipóteses sobre a relação entre capacidade, benevolência e integridade nesse desejo. A amostra foi formada por 655 militares do Exército, instituição caracterizada por cultura de elevada exigência de confiança individual e organizacional, coletada em três instituições de formação de oficiais. O uso da técnica de modelagem de equações estruturais (*partial least square*) apresentou resultados que sugerem que esse desejo não é significativamente influenciado pela intensidade da confiança organizacional, definida com base na capacidade, benevolência e integridade dos indivíduos. Esses resultados refutam pesquisas anteriores de Holste e Fields, que destacam a influência do fator afeição no compartilhamento e o fator cognição no uso do conhecimento tácito, indicando a necessidade de compreender melhor os estímulos ao uso e compartilhamento do conhecimento dentro das estruturas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE | Confiança organizacional, compartilhamento e uso do conhecimento, conhecimento tácito, modelagem de equações estruturais, ambiente militar.

ABSTRACT

This study investigates the influence of organizational trust on the desire to use and share tacit knowledge, based on hypotheses about the relationship among ability, benevolence and integrity in this desire. The sample consisted of 655 militaries of the Brazilian Army, institution characterized by a culture of high demand for individual and organizational trust, collected in three official training institutions. Using the technique of structural equation modelling (partial least squares), the results suggest that this desire is not significantly influenced by the intensity of organizational trust, defined on the basis of ability, benevolence and integrity of individuals. These results refute previous research conducted by Holste and Fields, who highlight the influence of affection and cognition in the sharing and use of tacit knowledge, respectively, suggesting a need to better understand stimuli to the use and sharing of knowledge within organizational structures.

KEYWORDS | *Organizational trust, knowledge sharing and use, tacit knowledge, structural equation modelling, military environment.*

RESUMEN

Este estudio investiga la influencia de la confianza organizacional en el deseo de usar y compartir el conocimiento tácito, basado en hipótesis sobre la relación entre capacidad, benevolencia e integridad en este deseo. La muestra estuvo conformada por 655 militares del Ejército, institución caracterizada por una cultura de elevada exigencia de confianza individual y organizacional, recopilada en tres instituciones de formación de oficiales. El uso de la técnica de modelaje de ecuaciones estructurales (partialleastsquare) presentó resultados que sugieren que este deseo no es significativamente influenciado por la intensidad de la confianza organizacional, definida con base en la capacidad, benevolencia e integridad de los individuos. Estos resultados refutan estudios anteriores de Holste y Fields, que destacan la influencia del factor de medición en el intercambio y el factor cognitivo en el uso del conocimiento tácito, indicando la necesidad de comprender mejor los estímulos al uso e intercambio del conocimiento dentro de las estructuras organizacionales.

PALABRAS CLAVE | *Confianza organizacional, intercambio y uso del conocimiento, conocimiento tácito, modelaje de ecuaciones estructurales, ambiente militar.*

REINALDO COSTA DE ALMEIDA RÊGO
reinaldo.rego@yahoo.com.br
Doutorando em Administração de Empresas pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas *– Rio de Janeiro – RJ, Brasil*

JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO
joaquim.rubens@fgv.br
Doutor em Administração de Empresas pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

DIEGO DE FAVERI PEREIRA LIMA
diego.lima@fgv.br
Doutorando em Administração de Empresas pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

INTRODUÇÃO

A dinâmica de mudanças nos modelos de negócio e transformação das organizações impõem a preocupação com a perda do conhecimento acumulado e dúvidas sobre como o conhecimento será obtido, processado e incorporado pelas pessoas e sistemas das organizações. O compartilhamento do conhecimento entre seus integrantes torna-se um fator crítico, uma vez que poderá trazer vários benefícios, como permitir à organização basear-se em experiências passadas e conhecimento para responder mais rapidamente aos problemas, desenvolver novas ideias e evitar reinventar a roda ou repetir erros passados (CYR e CHOO, 2010).

Para Dixon (2000), organizações constroem sistemas de disseminação do conhecimento adaptados ao tipo de atividade e de informação necessária, bem como no nível das pessoas integrantes. Entretanto, o compartilhamento do conhecimento requer tempo e esforço. Enquanto muitas pesquisas têm examinado métodos e sistemas que podem facilitar o compartilhamento do conhecimento, são menos frequentes as que estudam os fatores que influenciam o desejo de compartilhá-lo com outras pessoas em uma organização. Um desses fatores é a confiança, considerada fundamental no sucesso desse compartilhamento (FOOS, SCHUM, ROTHENBERG, 2006).

De acordo com Andrade, Fischer e Stefano (2011), apenas 14 estudos sobre confiança foram publicados, nestes últimos 10 anos, em revistas nacionais indexadas no sistema Scielo, sendo que, desses, apenas três tratam o assunto com a abordagem de cooperação entre os indivíduos de uma organização. Mesmo assim, eles não tratam diretamente a questão do compartilhamento do conhecimento relacionada à confiança. Assim, Sato (2003), por exemplo, busca as relações de confiança e cooperação em um ambiente hoteleiro; Cunha e Melo (2006) evidenciaram a importância da confiança para a realização de parcerias no setor de biotecnologia, em dois tipos de relações: as interorganizacionais e as interpessoais; e Fischer e Novelli (2008) estudaram a confiança como instrumento de diminuição das vulnerabilidades enfrentadas no trabalho.

No exterior, em contrapartida, várias pesquisas sugerem que a confiança influencia o desejo de um indivíduo compartilhar informações e ideias (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; EMPSON, 2001; HENDRICKS, 1999; HINDS e PFEFFER, 2003; HUSTED e MICHAILOVA, 2002; MCDERMOTT e O'DELL, 2001) ou o desejo de iniciar uma transferência (SZULANSKI, 1996), facilitando o acesso ao conhecimento (BURT, 1992; HUSTED e MICHAILOVA, 2002; ORLIKOWSKI, 1993; ROBERTS e O'REILLY III, 1974; ZAHEER, MCEVILY, PERRONE, 1998).

Em recente estudo, Holste e Fields (2010) investigaram o impacto da confiança interpessoal no compartilhamento e no uso do conhecimento tácito, utilizando a escala de confiança de McAllister (1995), que apresenta duas dimensões: afeição e cognição. Os autores concluíram que a confiança baseada na afeição exerce maior influência no compartilhamento, ao passo que a confiança baseada na cognição influencia mais o uso do conhecimento.

Worchel (1979) pesquisou as diferentes perspectivas das Ciências que estudam a confiança, categorizando-as em três grandes abordagens de pesquisa: individual, interpessoal e organizacional. A primeira abordagem é compatível com a visão das teorias da personalidade, que está enraizada no desenvolvimento psicológico anterior, focando os "fatores contextuais desenvolvimentistas e sociais" que modelam a confiança (LEWICKI e BUNKER, 1996, p. 115). A segunda perspectiva é coerente com a abordagem dos psicologistas sociais que examinam os relacionamentos e transações interpessoais. Com essa perspectiva, os pesquisadores focam as transações interpessoais (ou nível grupo) e as expectativas e riscos associados a elas (WORCHEL, 1979). De específico interesse, são os "fatores contextuais que servem tanto para melhorar ou inibir o desenvolvimento e a manutenção da confiança" (LEWICKI e BUNKER, 1996, p. 116). A terceira categoria foca a confiança como um fenômeno institucional e é compatível com as abordagens das pesquisas sociológicas e econômicas (LEWICKI e BUNKER, 1995, 1996). Com essa perspectiva, a confiança é estudada dentro das instituições, através das instituições ou como uma confiança individual de uma instituição, sendo, portanto, mais ampla.

Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), os modelos utilizados para análise de confiança, incluindo a interpessoal, não são claros em diferenciar a confiança, propriamente dita, dos fatores que levam um indivíduo a confiar ou dos resultados dessa confiança. Propõem, assim, um modelo de confiança organizacional baseado na capacidade, benevolência e integridade, aspectos estes negligenciados pelos demais pesquisadores (MAYER e DAVIS, 1999; MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995; SCHOORMAN, MAYER, DAVIS, 1996).

Surge, então, a situação problema deste estudo, de verificar se a confiança organizacional influencia o compartilhamento e o uso do conhecimento tácito de modo semelhante à confiança interpessoal, evidenciada nas pesquisas de Holste (2003) e Holste e Fields (2010).

O objetivo deste artigo é verificar como a confiança organizacional impacta o compartilhamento e o uso do conhecimento tácito, com o propósito de melhor entender o processo de transferência do conhecimento no contexto de um ambiente organizacional.

O ambiente selecionado foi o do Exército Brasileiro, instituição caracterizada por constituir uma cultura orientada pela elevada exigência de confiança entre os indivíduos e com a própria organização, e onde a necessidade de compartilhamento do conhecimento pode se mostrar mais crítica que a presente em organizações tradicionais de mercado, dada a natureza de sua missão (TRAINOR, BRAZIL, LINDBERG, 2008).

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

A literatura sobre gestão do conhecimento propõe que o conhecimento é formado pela combinação de duas dimensões: a tácita e a explícita. A primeira é pessoal, subjetiva e de difícil formalização, comprometendo sua comunicação e o seu compartilhamento. Ela é constituída de intuição e palpites, profundamente enraizados nas ações e na experiência do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que incorpora. Já o conhecimento explícito pode ser transmitido aos indivíduos de maneira rápida, fácil, formal e sistemática, sendo expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais e auditivos e manuais, entre outros (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Em sentido estrito e literal, o conhecimento não pode ser compartilhado, uma vez que não é como uma mercadoria, que pode ser livremente passada por todos (HENDRICKS, 1999). Em vez disso, o compartilhamento do conhecimento é um processo envolvendo pelo menos dois atores, com um ponto de início e outro de término não identificado, gerando um único significado específico durante essa interação (BOER, VAN BAALEN, KUMAR, 2002). O primeiro ator ou o dono do conhecimento inicia o processo de compartilhamento por meio de um ato de externalização, o qual pode ser ou não um ato consciente. O segundo ator, então, conduz um ato de internalização, para absorver o novo estímulo (HENDRICKS, 1999).

No âmbito das organizações, quando um indivíduo é abordado para compartilhar seus saberes, pede-se que ele invista seu tempo e dedicação, normalmente sem qualquer recompensa ou reconhecimento diretamente relacionado. Esse investimento de tempo pode ser significativo, visto que uma interação bem-sucedida envolve a garantia de que uma ressonância suficiente ocorreu, satisfazendo o investigador do conhecimento. É também comum o dono do conhecimento não querer compartilhar o que sabe, por causa do medo de perder o poder percebido relativo a esse conhecimento (GOMAN, 2002; BOISOT, 2002), sendo essa situação potencializada em ambientes organizacionais competitivos, onde os trabalhadores lutam por promoções e aumentos salariais (HUSTED e MICHAILOVA, 2002).

A conexão entre poder e armazenagem do conhecimento está bem documentada na literatura. O trabalho de French e Raven (1959), que identificaram *expertise* (conhecimento) como uma fonte de poder, evidencia que, em situação em que a *expertise* (conhecimento) é revelada, ocorre uma erosão no poder individual do revelador. Szulanski (1996) descreve um fenômeno similar, associado ao receio de perder uma posição de privilégio, que Bartol e Srivastava (2002) explicam como um receio de se perder uma superioridade ou poder adquirido. Em seu estudo, Krogh (1998) também descobriu que compartilhar mais conhecimento que o necessário leva à redução do poder e da influência do indivíduo. Ao compartilhar o conhecimento, a pessoa torna-se vulnerável, correndo o risco de perda de prestígio ou poder. Assim, o compartilhamento do conhecimento mostra-se uma ação nas relações de poder e interpessoais, sujeito, portanto, ao nível de confiança estabelecido nas relações.

Nesse contexto, Schlenker, Helm e Tedeschi (1973, p. 419) definiram confiança como "crédito nas informações recebidas de outra pessoa sobre estados ambientais incertos e consequências derivadas em uma situação de risco". Johnson-George e Swap (1982, p. 1306) observaram que uma "disposição de correr riscos pode ser uma das poucas características comuns para todas as situações de confiança".

Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 712), "confiança não é correr risco *per se*, mas, sim, uma disposição de correr risco" ou uma "disposição para se engajar em um risco com a parte focal" (MAYER e DAVIS, 1999, p. 124). Holste (2003) encontrou um relacionamento positivo entre confiança e o desejo de compartilhar e usar o conhecimento tácito, encontrando resultado semelhante em outro estudo (HOLSTE e FIELDS, 2010). No modelo proposto por Mayer e Davis (1999), a confiança é relacionada a fatores antecedentes, que a explicam e constroem. No modelo desses autores, os fatores capacidade, benevolência e integridade (as definições constitutivas são tratadas adiante) são todos relacionados entre si, mas cada um pode ser separado ou variar independentemente dos outros. Essa consideração conduz à seguinte hipótese:

> H1 – Os fatores capacidade, benevolência e integridade possuem um relacionamento positivo com o desejo de compartilhar e usar o conhecimento tácito.

Para sua análise, serão investigadas as seguintes sub-hipóteses:

> H1a – O fator capacidade possui um relacionamento positivo com o desejo de compartilhar o conhecimento tácito.

H1b – O fator capacidade possui um relacionamento positivo com o desejo de usar o conhecimento tácito.

H1c – O fator benevolência possui um relacionamento positivo com o desejo de compartilhar o conhecimento tácito.

H1d – O fator benevolência possui um relacionamento positivo com o desejo de usar o conhecimento tácito.

H1e – O fator integridade possui um relacionamento positivo com o desejo de compartilhar o conhecimento tácito.

H1f – O fator integridade possui um relacionamento positivo com o desejo de usar o conhecimento tácito.

Em sua investigação, Holste e Fields (2010) encontraram que a confiança baseada na afeição exerce maior influência no desejo de compartilhar o conhecimento tácito do que a confiança baseada na cognição, corroborando a assertiva de que o relacionamento interpessoal afeta esse desejo, situação identificada por diversos autores (BURT, 1992; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; EMPSON, 2001; FOOS, SCHUM, ROTHENBERG, 2006; HENDRICKS, 1999; HINDS e PFEFFER, 2003; HUSTED e MICHAILOVA, 2002; MCDERMOTT e O'DELL, 2001; ORLIKOWSKI, 1993; ROBERTS e O'REILLY III, 1974; SZULANSKI, 1996; ZAHEER, MCEVILY, PERRONE, 1998).

McAllister (1995) define confiança baseada na afeição como o elemento emocional de se preocupar e desejar bem ao seu colaborador, esperando reciprocidade. O fator benevolência do modelo de confiança organizacional é o que mais se aproxima desse entendimento. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 718), a benevolência é "a extensão com que um confiado [pessoa em quem se confia] é acreditado a querer fazer um bem ao *trustor* [pessoa que se dispõe a confiar em alguém], longe de um motivo de benefício egocêntrico". A benevolência sugere que existe "alguma ligação específica" do confiado com o *trustor*, por exemplo, a confiança entre um mentor e seu protegido. Dessa forma, apresenta-se a segunda hipótese:

H2 – O fator benevolência exerce maior influência do que os demais fatores no desejo de compartilhar o conhecimento tácito.

Naturalmente, o uso do conhecimento tácito está sujeito à sua precisão e validade (CHOO, 2006; SZULANSKI, 1996). Holste e Fields (2010) confirmaram empiricamente que a confiança baseada na cognição apresenta maior impacto no uso do conhecimento tácito do que a confiança baseada na afeição. Esse aspecto é fundamentado na fidedignidade e competência do confiado.

Em comparação com o modelo de Mayer e Davis (1999), a fidedignidade do confiado está incluída no fator integridade, que "envolve a percepção do *trustor* que o confiado adere a um conjunto de princípios que o *trustor* julga aceitável" (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995, p. 719). Nesse aspecto, o *trustor* faz um julgamento sobre a integridade do confiado, de quatro maneiras: por meio da consistência de suas ações passadas; por meio da informação de outros (outros dizem que ele é confiável); por meio de uma avaliação do senso de justiça do confiado (quanto maior o senso de justiça percebido, maior será a percepção de sua integridade); e por meio de uma avaliação da extensão em que as ações do confiado coincidem com suas palavras.

Por sua vez, a competência do confiado está presente no fator capacidade. De acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 717), o fator "capacidade é o grupo de habilidades, competências e características que permitem uma parte ter influência dentro de algum domínio específico". Se um confiado é percebido como possuidor de um alto domínio de conhecimento específico, então aquela pessoa é dada por confiável nas tarefas relacionadas àquele domínio. Em sua revisão bibliográfica, Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 722) concluem que "competência e capacidade são claramente similares". Assim, formula-se a terceira hipótese:

H3 – O fator capacidade exerce maior influência do que os demais fatores no desejo de usar o conhecimento tácito.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é explicativa, uma vez que visa esclarecer a influência da confiança organizacional sobre o compartilhamento e uso do conhecimento tácito. Sua abordagem é quantitativa, utilizando métodos estatísticos para o tratamento dos dados coletados por meio de questionário aplicado no campo. A análise dos dados não evidenciou uma normalidade dos indicadores utilizados, o que justificou a escolha de procedimentos baseados na variância (*variance-based view*), que não têm como pressuposto a normalidade dos indicadores e são os mais utilizados na pesquisa acadêmica nessa situação (HAIR, RINGLE, SARSTEDT, 2012). Para o processamento dos dados, foi utilizado o *software* WarpPLS (*Partial Least Squares*) versão 3.0, destinado à modelagem de equações estruturais. Em consequência, o método de estimação utilizado foi a regressão por mínimos quadrados parciais (PLS).

O universo da pesquisa de campo foi constituído pelos alunos das escolas de oficiais de carreira da linha bélica do Exército Brasileiro, todas elas instituições de ensino supe-

rior (IES): Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme). O curso na AMAN tem duração de quatro anos, em regime de internato. Nesse período, os cadetes (alunos) aprendem as disciplinas do ensino superior regular, bem como as do ensino bélico, compartilhando e utilizando os conhecimentos adquiridos em diversos exercícios práticos. Após sua formação, são distribuídos para as diversas organizações do Exército por todo o Brasil, com o propósito de desempenharem as funções de níveis de gerência mais baixos. Ao serem promovidos a oficial intermediário, no sétimo ano após sua formação na AMAN, todos realizam o curso de aperfeiçoamento na EsAO, com duração de um ano, o qual os habilita às funções de gerência intermediária nas organizações militares. Mediante concurso, por fim, os oficiais superiores frequentam o curso de Comando e Estado-Maior na Eceme, de dois anos, ao fim do qual, desempenharão as funções de gestores nos níveis mais altos nos quartéis-generais. Considerado, juntamente com as Forças Armadas, a instituição de maior índice de confiabilidade do País (CUNHA e outros, 2010, 2011, 2012), o Exército passa por processo de transformação institucional, no intuito de melhor se adequar para enfrentar os desafios relativos à defesa e à segurança no século XXI (EXÉRCITO, 2010).

A escolha do referido universo da pesquisa baseou-se tanto em critérios de acessibilidade quanto na consideração de que, nesse contexto, a confiança poderia relevar-se um construto mais proeminente. Traços culturais definidos por uma forte cultura de responsabilidade compartilhada, comprometimento com uma identidade corporativa, respeito à hierarquia e dedicação à responsabilidade política (HERSPRING, 2011) constroem um contexto que exige a confiança nos pares e na organização para desempenho da missão e torna mais críticos o compartilhamento e a construção de conhecimento (TRAINOR, BRAZIL, LINDBERG, 2008).

O questionário foi aplicado no mês de novembro de 2011, em um universo de 2.483 militares alunos das três instituições de ensino superior. Os questionários foram distribuídos na forma impressa aos alunos participantes das turmas, no momento de realização da pesquisa, e recolhidos após o período de uma semana. Dessa forma, a amostra teve uma natureza estratificada entre as instituições, sendo utilizados, na análise dos dados, todos os questionários respondidos retornados. Ao todo, foram distribuídos 820 questionários, retornando 745 (90,8%), dos quais 90 (12,1%) foram invalidados por não estarem corretamente respondidos. Ao final, obtiveram-se 655 questionários válidos. A Tabela 1 consolida a distribuição da amostra.

TABELA 1. **Distribuição da amostra**

Organização militar	Universo	n
AMAN	1.734	364
EsAO	451	146
Eceme	298	145
Total	2.483	655

Como variáveis dependentes, foram utilizados os construtos propostos por Holste (2003), que abrangem o compartilhamento do conhecimento tácito (quatro itens, α = 0,85) e o uso do conhecimento tácito (quatro itens, α = 0,84). (Quadro 1)

Quadro 1. **Itens das variáveis dependentes**

nº	Desejo de usar o conhecimento tácito (DUT)	Desejo de compartilhar o conhecimento tácito (DCT)
1	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas à oportunidade de gastar tempo significativo observando e colaborando com qualquer integrante de minha organização, com o propósito de eu melhor entender e aprender com seu trabalho.	Se solicitado, eu permitiria que qualquer integrante de minha organização destinasse tempo significativo observando e colaborando comigo, com o propósito de ele/ela melhor entender e aprender com o meu trabalho.
2	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas e usaria qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias que qualquer integrante de minha organização tenha aprendido.	Eu prontamente compartilharia com qualquer integrante de minha organização qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias no meu trabalho e na organização que eu tenha conhecido.
3	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar quaisquer novas ideias que qualquer integrante de minha organização possa ter.	Eu prontamente compartilharia minhas novas ideias com qualquer integrante de minha organização.
4	Eu acreditaria nos rumores organizacionais compartilhados por qualquer integrante de minha organização e usaria tal conhecimento como relevante.	Eu prontamente compartilharia com qualquer integrante de minha organização os últimos rumores organizacionais, se significantes.

Fonte: Adaptado de HOLSTE, 2003.

Para as variáveis independentes, foi aplicada a escala de confiança organizacional de Mayer e Davis (1999), de três construtos: confiança baseada na capacidade (seis itens, α = 0,88); confiança baseada na benevolência (cinco itens, α = 0,89); e confiança baseada na integridade (seis itens, α = 0,88). (Quadro 2)

Quadro 2. **Itens da confiança organizacional**

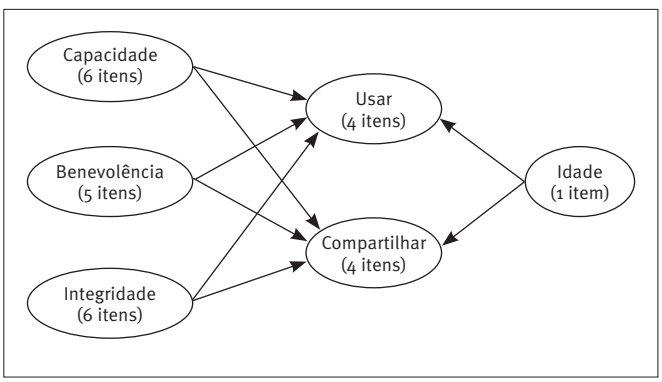
nº	Confiança baseada na capacidade (CBC)	Confiança baseada na benevolência (CBB)	Confiança baseada na integridade (CBI)
1	O Comando de minha organização militar (OM) é muito capaz de realizar seu trabalho.	O Comando de minha OM é muito interessado em meu bem-estar.	O Comando de minha OM tem um forte senso de justiça.
2	O Comando de minha OM é famoso por ser bem-sucedido nas coisas que tenta fazer.	Minhas necessidades e desejos são muito importantes para o Comando de minha OM.	Eu nunca tenho de me perguntar se o Comando de minha OM manterá sua palavra.
3	O Comando de minha OM tem muito conhecimento sobre o trabalho que precisa ser feito.	O Comando de minha OM não faria intencionalmente algo que me prejudicasse.	O Comando de minha OM se esforça para ser imparcial ao lidar com os outros.
4	Eu me sinto confiante a respeito das habilidades do Comando de minha OM.	O Comando de minha OM está realmente atento ao que é importante para mim.	As ações e comportamentos do Comando de minha OM não são muito coerentes. (R)
5	O Comando de minha OM tem capacidades especializadas que podem aumentar o desempenho.	O Comando de minha OM mudaria seus planos para me ajudar.	Eu gosto dos valores do Comando de minha OM.
6	O Comando de minha OM é bem qualificado.		Sólidos princípios parecem guiar o comportamento do Comando de minha OM.

Nota: R = item reverso.
Fonte: Adaptado de MAYER e DAVIS, 1999.

Os cinco construtos totalizaram 25 itens, respondidos segundo uma escala Likert de sete pontos, sendo o menor valor para a forte discordância e o maior para a forte concordância com a afirmativa proposta. Os itens relacionados aos construtos de confiança foram submetidos a adaptações pontuais para atender às especificidades do ambiente militar.

Holste e Fields (2010), citando Strauss e Howe (1993) e Tulgan (1995), apresentam que os mais jovens tendem a ser mais individualistas e a confiar menos nas outras pessoas, se comparados com os mais idosos, sugerindo que a idade afeta o desejo de compartilhar e de usar o conhecimento tácito. Por conta disso, o item idade foi destacado como variável de controle e calculado inicialmente em separado, no intuito de se verificar o real impacto dos fatores da confiança organizacional, incluídos no modelo posteriormente. Esse procedimento é conhecido na literatura como estimação stepwise (HAIR e outros, 2009). A Figura 1 ilustra o modelo teórico inicial.

Figura 1. **Modelo teórico inicial**



Enfim, o Quadro 3 apresenta a definição de cada construto utilizado para a estimação do modelo.

Quadro 3. **Definição dos construtos**

VARIÁVEL		DEFINIÇÃO
DEPENDENTES	Desejo de usar o conhecimento tácito (DUT)	Vontade de colocar em prática o conhecimento tácito recebido de outra pessoa.
	Desejo de compartilhar o conhecimento tácito (DCT)	Vontade de transmitir conhecimento tácito que possui.
INDEPENDENTES	Confiança baseada na capacidade (CBC)	"Grupo de habilidades, competências e características que permitem uma parte ter influência dentro de algum domínio específico" (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995, p. 717).
	Confiança baseada na benevolência (CBB)	Extensão com que um confiado é acreditado a querer fazer um bem ao trustor, longe de um motivo de benefício egocêntrico" (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995, p. 718).
	Confiança baseada na integridade (CBI)	"Percepção do trustor de que o confiado adere a um conjunto de princípios que a pessoa que confia julga aceitável" (MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995, p. 719).
	Idade	Número de anos de vida de uma pessoa.

TABELA 2. **Cargas combinadas e cruzadas – mensuração inicial**

Indicadores	CBC	CBB	CBI	DUT	DCT	SE	Valor p
CBC1	0,851	-0,031	0,075	-0,086	0,018	0,038	‹0,001
CBC2	0,824	0,018	-0,017	-0,037	0,037	0,038	‹0,001
CBC3	0,861	-0,015	-0,086	0,017	0,015	0,032	‹0,001
CBC4	0,883	0,131	-0,007	-0,027	-0,010	0,029	‹0,001
CBC5	0,850	-0,019	0,003	0,076	-0,032	0,034	‹0,001
CBC6	0,846	-0,089	0,032	0,057	-0,027	0,038	‹0,001
CBB1	0,102	0,844	0,093	-0,024	-0,001	0,024	‹0,001
CBB2	-0,031	0,860	-0,151	0,043	-0,041	0,026	‹0,001
CBB3	0,024	0,742	0,286	-0,039	0,068	0,035	‹0,001
CBB4	0,039	0,891	0,009	0,005	0,014	0,025	‹0,001
CBB5	-0,151	0,741	-0,227	0,011	-0,036	0,032	‹0,001
CBI1	-0,038	0,186	0,843	-0,031	-0,028	0,026	‹0,001
CBI2	-0,024	0,166	0,804	-0,160	0,143	0,027	‹0,001
CBI3	-0,097	0,154	0,844	-0,079	0,029	0,025	‹0,001
CBI4	0,231	-0,282	0,393	-0,089	0,055	0,057	‹0,001
CBI5	0,031	-0,267	0,757	0,163	-0,065	0,043	‹0,001
CBI6	0,023	-0,131	0,811	0,164	-0,108	0,033	‹0,001
DUT1	0,090	-0,027	0,003	0,823	0,119	0,036	‹0,001
DUT2	-0,006	-0,028	-0,047	0,891	-0,025	0,033	‹0,001
DUT3	-0,042	-0,114	0,150	0,847	-0,045	0,039	‹0,001
DUT4	-0,104	0,457	-0,278	0,315	-0,120	0,070	‹0,001
DCT1	-0,013	0,072	0,022	0,065	0,718	0,043	‹0,001
DCT2	-0,001	-0,080	0,063	-0,128	0,849	0,032	‹0,001
DCT3	-0,044	-0,096	0,123	-0,027	0,865	0,036	‹0,001
DCT4	0,064	0,131	-0,233	0,113	0,754	0,036	‹0,001

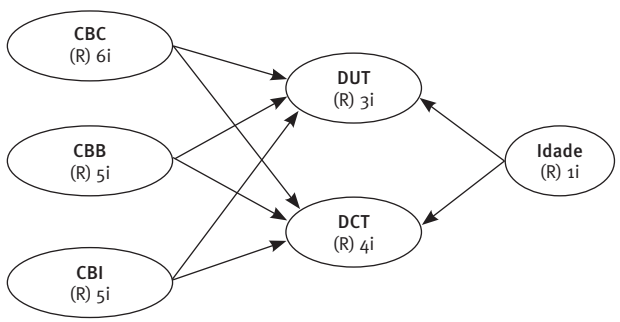
RESULTADOS

No WarpPLS, existem três indicadores de ajuste do modelo: *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-squared* (ARS) e *Average Variance Inflation Factor* (AVIF), que consistem, respectivamente, nas médias dos coeficientes estimados, dos R-quadrados e dos VIFs dos modelos de regressão estimados simultaneamente. Segundo Kock (2012), caso os dois primeiros indicadores de ajuste tenham significância estatística ($p < 0,05$) e o AVIF não ultrapasse o limite de 5, o modelo é considerado adequado. Entretanto, destaca Kock (2012, p. 30), os valores do APC e ARS são relevantes quando se deseja proceder à comparação de modelos alternativos, verificando qual modelo apresenta melhor ajuste, apresentando pouca importância quando se quer apenas testar hipóteses, como no presente estudo.

Os indicadores de ajuste do modelo teórico inicial obtidos foram: APC = 0,099 ($p < 0,001$), ARS = 0,078 ($p = 0,001$) e AVIF = 1,720. Observa-se, assim, que todos os indicadores do modelo satisfazem os critérios anteriormente ressaltados, indicando um bom ajuste do modelo.

Entretanto, para que o modelo apresente aceitável validade convergente, os *loadings* devem estar acima de 0,5 e os valores-p associados, abaixo de 0,05 (HAIR e outros, 2009). Nessa questão, os indicadores CBI4 (0,393) e DUT4 (0,315) não atenderam ao critério do *loading* acima de 0,5, podendo ser removidos do modelo (KOCK, 2012), conforme Tabela 2. Ao se retirarem os indicadores inválidos, o modelo final apresentou bom ajuste, tendo em vista que seus indicadores satisfazem os critérios de significância (APC e ARS com $p < 0,05$) e de não existência de multicolinearidade (AVIF < 5). (Figura 2)

Figura 2. **Indicadores de ajuste do modelo final**



APC = 0,109 (p<0,001)
ARS = 0,082 (p<0,001)
AVIF = 1,706

Algoritmo de análise: Regressão PLS
Método de reteste: *Bootstrapping*
Número de casos: 655

Legenda: CBC – confiança baseada na capacidade;
CBB – confiança baseada na benevolência;
CBI – confiança baseada na integridade;
DUT – desejo de usar o conhecimento tácito;
DCT – desejo de compartilhar o conhecimento tácito.

A seguir, foram obtidos os resultados dos instrumentos de mensuração para cada variável latente constante na Tabela 3. Os coeficientes R-quadrado (R2) e o Q-quadrado (Q2) são mostrados apenas para as variáveis latentes endógenas, que, no presente caso, são os construtos DUT e DCT.

TABELA 3. **Indicadores de validade do modelo**

Indicadores	DUT	DCT	Idade	CBC	CBB	CBI
R^2	0,103	0,061				
CRC	0,897	0,875	1,000	0,941	0,910	0,909
α	0,827	0,809	1,000	0,925	0,874	0,875
AVE	0,743	0,638	1,000	0,727	0,669	0,668
Full collin. VIF	2,274	2,171	1,096	1,803	1,840	2,202
Q^2	0,104	0,062				

A confiabilidade pode ser mensurada com os instrumentos *Composite Reliability Coefficients* (CRC) e *Alpha* de Cronbach (α), que devem assumir valores acima de 0,7 (FORNELL e LARCKER, 1981). A validade discriminante é normalmente avaliada com base no *Average Variances Extracted* (AVE), devendo ter valores acima de 0,5 (FORNELL e LARCKER, 1981). Já a colinearidade total dos fatores de inflação da variância (*full collinearity VIFs*) avalia a existência de multicolinearidade no modelo, devendo apresentar resultados inferiores a 5 (HAIR e outros, 2009). Por sua vez, a validade preditiva é medida pelo coeficiente Q^2, cujo valor deve ser maior que zero (KOCK, 2012). Por fim, o coeficiente R^2 reflete as percentagens das variâncias explicadas nas variáveis DUT e DCT, que, no caso, foram de 10,3% e 6,1% respectivamente.

Assim, de acordo com a Tabela 2, o modelo apresentou validade de confiabilidade (CRC e α › 0,7), validade discriminante (AVE › 0,5), ausência de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* ‹ 5) e validade preditiva (Q^2 › 0).

A validade discriminante foi confirmada na Tabela 4, uma vez que os valores da raiz quadrada da variância média de cada variável latente (valores mostrados na diagonal principal) são maiores do que qualquer outra correlação que as envolva (KOCK, 2012).

TABELA 4. **Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante**

	DUT	DCT	Idade	CBC	CBB	CBI
DUT	0,862					
DCT	0,730	0,799				
Idade	0,251	0,164	1,000			
CBC	0,210	0,181	0,090	0,853		
CBB	0,114	0,157	0,028	0,547	0,818	
CBI	0,210	0,176	0,168	0,637	0,642	0,817

Nota: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Analisando a inclusão gradativa das variáveis independentes (método *stepwise*), observou-se que houve aumento na explicação das variâncias com a inclusão dos fatores capacidade e integridade, indicando que eles impactam significativamente as variáveis dependentes DUT e DCT (Tabela 5).

TABELA 5. **Variâncias de DUT e DCT**

Coeficiente		Idade	+ CBC + CBI
R^2	DUT	0,063	0,103
	DCT	0,027	0,061

Em prosseguimento, a Tabela 6 apresenta os impactos das variáveis independentes sobre os construtos DUT e DCT.

TABELA 6. **Impactos das variáveis independentes sobre DUT e DCT**

Coeficientes		Capacidade	Benevolência	Integridade	Idade
ß	DUT	0,143	-0,039	0,107	0,221
	DCT	0,103	0,070	0,041	0,146
Valor–p	DUT	0,002	0,205	0,028	‹0,001
	DCT	0,036	0,102	0,268	‹0,001
f-quadrado	DUT	0,030	0,004	0,022	0,055
	DCT	0,019	0,011	0,007	0,024

Cohen (1988) recomenda a utilização do coeficiente *f*-quadrado para medir o tamanho do efeito do coeficiente ß. Para ser considerado um grande efeito, o coeficiente *f*-quadrado deve ser igual ou superior a 0,35. Já com coeficientes maiores que 0,15 e menores que 0,35, o efeito é considerado médio. Obtidos coeficientes maiores que 0,02 e menores que 0,15, o efeito é considerado pequeno. Valores menores que 0,02 sugerem que os efeitos são muito fracos para serem considerados relevantes de certo ponto de vista prático, mesmo quando seu valor-p é significante. No caso em questão (Tabela 5), todos os efeitos dos coeficientes *f*-quadrado válidos (p ‹ 0,05) foram considerados pequenos.

Pela análise da Tabela 5, constata-se que os dois coeficientes da confiança baseada na capacidade são positivos e significantes, sugerindo que o fator capacidade afeta positivamente o desejo de usar e de compartilhar o conhecimento tácito, mantendo-se as variáveis de controle constantes. Esses resultados confirmam a H1a e a H1b. Por sua vez, o fator benevolência não apresentou coeficientes significantes, demonstrando que não causa impacto no compartilhamento e no uso do conhecimento tácito, rejeitando a H1c e a H1d. Já o coeficiente da confiança baseada na integridade é positivo e significante apenas para o desejo de usar o conhecimento tácito, confirman-

do a H1f e rejeitando a H1e. Em síntese, das seis sub-hipóteses, somente a metade apresentou-se como positiva e significante, confirmando, assim, parcialmente a H1.

Para testar as hipóteses H2 e H3, foi realizado teste t para comparação dos coeficientes estimados, com a finalidade de verificar se a diferença encontrada entre os betas desses construtos apresentava significância estatística que permitisse proceder à avaliação da comparação de intensidade (Maior que) proposta nas hipóteses.

A H2, uma vez que os resultados não evidenciaram influência significativa do fator benevolência no desejo de compartilhar o conhecimento tácito (p › 0,05), foi rejeitada. Em relação ao impacto dos fatores da confiança organizacional sobre o desejo de usar o conhecimento tácito, proposta em H3, verificou-se que os coeficientes dos fatores capacidade e integridade são significantes. Entretanto, o teste t revelou que, estatisticamente, eles não são diferentes (t = 0,3613; p = 0,7180). Assim, a H3 também foi rejeitada.

DISCUSSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi verificar se a confiança organizacional influencia o compartilhamento e o uso do conhecimento tácito de modo semelhante à confiança interpessoal. A confiança organizacional foi calcada nos fatores capacidade, benevolência e integridade propostos por Mayer e Davis (1999) e a confiança interpessoal, nos fatores afeição e cognição de McAllister (1995).

Os resultados da modelagem de equações estruturais mostraram inconsistência do modelo de confiança organizacional adotado, uma vez que um indicador (CBI4) foi eliminado e o fator benevolência não apresentou significância estatística na relação. Entretanto, a análise revelou que os fatores capacidade e integridade causam impactos estatisticamente iguais no desejo de usar o conhecimento tácito, assim como apenas o fator capacidade influencia o desejo de compartilhar esse mesmo conhecimento.

A pesquisa realizada sugere que, no nível da confiança organizacional, a capacidade é mais valorizada nos momentos de interação. A percepção de que o confiado possui um alto domínio de um conhecimento específico permite inferir que ele será mais capaz de cumprir ou assimilar aquele conhecimento. Isso contribui para o compartilhamento do conhecimento, corroborando pesquisa de Mayer, Davis e Schoorman (1995).

A integridade percebida também atua de modo similar e em conjunto com o fator capacidade em relação ao desejo de usar esse conhecimento. Foi constatado, no contexto pesquisado, que os aspectos da confiança baseada na capacidade e na integridade são levados em consideração para explicar esse desejo. As competências, habilidades e características do confiado são fundamentais para estimular o desejo de usar o conhecimento. Não basta receber o conhecimento, o indivíduo deve estar preparado para poder utilizá-lo.

Embora os fatores capacidade e integridade tenham sido validados na presente pesquisa, eles pouco contribuem para a explicação do compartilhamento e uso do conhecimento tácito. Segundo os critérios de Cohen (1988), os impactos dessas variáveis são considerados pequenos (Tabela 5), sugerindo a provável existência de outras variáveis que atuem de maneira mais incisiva nesse ambiente organizacional investigado.

CONCLUSÃO

O compartilhamento e uso do conhecimento tácito nas organizações representam aspectos críticos em um ambiente caracterizado pela mudança e reconfiguração das competências organizacionais. Entretanto, conforme discutido no texto, é necessário não apenas investigar os procedimentos que facilitam esse compartilhamento e uso, mas também ampliar a compreensão dos fatores que podem influenciar o desejo dos indivíduos nesses aspectos. Nesse sentido, este artigo focou a análise do impacto da confiança organizacional, segundo os fatores definidores do constructo propostos na literatura, sobre o compartilhamento e o uso do conhecimento tácito.

Nesta pesquisa, procurou-se verificar como a confiança organizacional afeta as referidas ações, estruturando um modelo teórico cujo ponto de partida foi em pesquisa baseada na confiança interpessoal de McAllister (1995), replicada e focada na gestão do conhecimento por Holste (2003) e Holste e Fields (2010).

Embora a confiança organizacional seja considerada por Mayer e Davis (1999) uma ampliação da confiança interpessoal, os fatores benevolência, integridade e capacidade de seu modelo comportaram-se de maneira diferenciada do esperado. Três hipóteses foram propostas visando verificar os efeitos da confiança organizacional, segundo os três fatores definidores do construto, na propensão ao compartilhamento e uso do conhecimento tácito. Essas hipóteses relacionavam a benevolência e integridade ao desejo de compartilhar e usar esse conhecimento, e a importância relativa da benevolência e da capacidade sobre o compartilhamento e uso do conhecimento tácito, respectivamente.

Foi constatado que apenas o fator capacidade possui relação positiva e significante tanto com o compartilhamento

quanto com o uso do conhecimento tácito. Em complemento, o fator integridade mostrou-se positivamente significante em relação ao uso do conhecimento tácito, afetando-o estatisticamente de modo igual ao fator capacidade. No final, o modelo de confiança organizacional de Mayer e Davis (1999) mostrou-se inconsistente no modelo testado, explicando muito pouco os construtos de usar e de compartilhar o conhecimento tácito.

Naturalmente, esta pesquisa possui limitações, sendo a principal a de ter sido aplicada em uma única organização, o Exército Brasileiro, cujas peculiaridades a diferenciam das organizações civis em geral e, em particular, das organizações sem fins lucrativos estudadas no modelo anterior de Holste e Fields (2010). O Exército é caracterizado por um forte espírito de respeito à hierarquia e disciplina, pela cooperação entre seus membros e por uma cultura de responsabilidade compartilhada e comprometimento com uma identidade corporativa, o que pode criar um contexto particular relativamente à predisposição para uso e compartilhamento do conhecimento. É recomendável, portanto, a replicação deste estudo em outras organizações de natureza civil, principalmente empresas de mercado, não sujeitas à disciplina e hierarquia inerentes ao contexto militar e que podem trazer reflexos sobre a confiança.

Outra limitação é a dos resultados terem sido extraídos de um corte transversal, que capta apenas um momento do dinâmico processo de transmissão do conhecimento. Sendo assim, pesquisas futuras devem considerar o corte longitudinal para melhor entender o desenvolvimento da confiança organizacional ao longo do tempo.

Com base nos resultados obtidos, é possível inferir que a confiança organizacional se comporta de modo diferente, se comparada com a confiança interpessoal, refutando pesquisas anteriores (HOLSTE, 2003; HOLSTE e FIELDS, 2010). No nível interpessoal, o fator afeição influencia mais o desejo de compartilhamento do conhecimento tácito, ao passo que o fator cognição causa maior impacto no seu uso. Já no nível organizacional, o fator benevolência não produz efeito em ambas as relações, sendo o fator capacidade o predominante, seguido do fator integridade, que influencia apenas o desejo de usar o conhecimento tácito. Nessa última relação, os fatores capacidade e integridade apresentam efeitos estatisticamente iguais.

Por fim, conclui-se que a intensidade da confiança organizacional, definida com base na capacidade, benevolência e integridade dos indivíduos (MAYER e DAVIS, 1999), impacta significativamente o desejo de usar e compartilhar o conhecimento tácito, embora exerça um efeito pequeno. Esse resultado indica a necessidade de ainda se compreenderem melhor os estímulos ao uso e compartilhamento do conhecimento dentro das estruturas organizacionais.

Nota da redação

Este artigo foi apresentado no XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), realizado em 2012.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. M; FISCHER, A. L; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. In: ENGPR 2011 – III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011, João Pessoa. *Anais eletrônicos*. João Pessoa: ANPAD, 2011. Disponível em: http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/ Confiança%20Organizacional%20e%20Interpessoal%20como%20uma%20Dimensão%20de%20Clima%20Organizacional%202011.pdf. Acesso em 10.04.2012.

BARTOL, K. M; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BOER, N-I; VAN BAALEN, P. J; KUMAR, K. An activity theory approach for studying the situatedness of knowledge sharing. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 35, 2002, Big Island. *Anais eletrônicos*. Big Island: Hilton Waikoloa Village, 2002. Disponível em: http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2002/1435/03/14350090.pdf. Acesso em 08.07.2011.

BOISOT, M. H. The creation and sharing of knowledge. In: CHOO, C. W; BONFIS, N. (Eds). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University, 2002. p. 65-77.

BURT, R. Structural holes: the social structure of competition. In: BURT, R. (Ed) *Structural* holes: the social structure of competition. Cambridge: Harvard University, 1992. p. 8-49.

CHOO, C. W. *The knowing organization*: how to use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 2. ed. New York: Oxford University, 2006. 354 p.

COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1988. 567 p.

CUNHA, C. R; MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais no campo da biotecnologia. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000200009.pdf. Acesso em 11.04.2012.

CUNHA, L. G; BUENO, R. L. S; OLIVEIRA, F. L; MURITA, R; PUPO, S. C. *Relatório ICJBrasil*: 3º trimestre/2010. São Paulo: DIREITO GV, 2010. 23 p. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/7727. Acesso em 20.10.2012.

CUNHA, L. G; BUENO, R. L. S; OLIVEIRA, F. L; RAMOS, L. O; GARCIA, J. M. B. V; KLINK, Y. C. *Relatório ICJBrasil*: 3º trimestre/2011. São Paulo: DIREITO GV, 2011. 37 p. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6618. Acesso em 20.10.2012.

CUNHA, L. G; BUENO, R. L. S; OLIVEIRA, F. L; SAMPAIO, J. O; RAMOS, L. O; KLINK, Y. C. *Relatório ICJBrasil*: 3º trimestre/2012. São Paulo: DIREITO GV, 2012. 35 p. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6618. Acesso em 20.10.2012.

CYR, S; CHOO, C. W. The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of Documentation*, v. 667, n. 61, p. 8241-84637, 2010.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256 p.

DIXON, N. M. *Common knowledge*: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School, 2000. 188 p.

EMPSON, L. Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, v. 54, n. 7, p. 839-862, 2001.

EXÉRCITO Brasileiro. O processo de transformação do exército. 3. ed. Brasília: EME, 2010. 46 p. Disponível em: http://www.exercito.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e-53dc&groupId=1094704. Acesso em 20.10.2012.

FISCHER, R. M; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 67-78, 2008.

FOOS, T; SCHUM, G; ROTHENBERG, S. Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 1, p. 6-18, 2006.

FORNELL, C; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, 39-50, 1981.

FRENCH, J. R. P. J; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed). *Studies in social power*. Ann Arbor: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959. p. 150-167.

GOMAN, C. K. *Why people don't tell you what they know*. Paper apresentado na IABC International Conference, Hyatt Regency, Chicago, 2002.

HAIR JR, J. F; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F; RINGLE, C. M; SARSTEDT, M. Partial least squares: the better approach to structural equation modeling? *Long Range Planning*, v. 45, n. 5/6, p. 312-319, 2012.

HENDRICKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, v. 16, n. 2, p. 91-100, 1999.

HERSPRING, D. R. Creating shared responsibility through respect for military culture: the Russian and American cases. *Public Administration Review*, v. 71. n. 4, p. 519-529, 2011.

HINDS, P. J; PFEFFER, J. Why organizations don't "know what they know": cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In: ACKERMAN, M; PIPEK,V; WULF, V. (Eds). *Beyond knowledge management*: sharing expertise. Cambridge: MIT, 2003. p. 3-26.

HOLSTE, J. S. *A study of the effects of affect-based trust and cognition-based trust on intra-organizational knowledge sharing and use*. 2003. 153 p. Tese de Doutorado em Filosofia em Liderança Organizacional, Regent University, Virginia Beach, 2003.

HOLSTE, J. S; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.

HUSTED, K; MICHAILOVA, S. Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility *Organizational Dynamics*, v. 31, n. 1, p. 60-73, 2002.

JOHNSON-GEORGE, C; SWAP, W. C. Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 43, n. 6, p. 1306-1317, 1982.

KOCK, N. *WarpPLS 3.0 user manual*. Laredo: ScriptWarp Systems, 2012. 55 p.

KROGH, Georg von. Care in knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 133-154, 1998

LEWICKI, R. J; BUNKER, B. B. Trust in relationships: a model of development and decline. In: BUNKER, B. B; RUBIN, J. Z. (Eds). *Conflict cooperation and justice*: essays inspired by the work of Morton Deutsch. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. p. 133-174.

LEWICKI, R. J; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M; TYLER, R. M. (Eds), *Trust in organization*: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 114-139.

MAYER, R. C; DAVIS, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, n. 1, p. 123-136, 1999.

MAYER, R. C; DAVIS, J. H; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCALLISTER, D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MCDERMOTT, R; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

ORLIKOWSKI, W. J. CASE tools as organizational change: investigating increment. *MIS Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 309-340, 1993.

ROBERTS, K. H; O'REILLY III, C. A. Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. *Academy of Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 205-215, 1974.

SATO, C. T. Gestão baseada em relações de confiança. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 1, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a05.pdf. Acesso em 11.04.2012.

SCHLENKER, B; HELM, B; TEDESCHI, J. T. The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 25, n. 3, p. 419-427, 1973.

SCHOORMAN, F. D; MAYER, R. C; DAVIS, J. H. Organizational trust: philosophical perspectives and conceptual definitions. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 2, p. 337-340, 1996.

STRAUSS, W; HOWE, N. *13th gen: Abort, retry, ignore, fail?*. New York: Vintage Books, 1993.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, special issue , p. 27-43, 1996.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

TRAINOR, T. E; BRAZIL, D. M; LINDBERG, T. Building knowledge from organizational experience: approaches and lessons learned from US army base camp workshops. *Engineering Management Journal*, v. 20, n. 2, p. 37-45, 2008.

TULGAN, B. *Managing Generation X*. Santa Monica: Merritt Publishing 1995.

WORCHEL, P. Trust and distrust. In: AUSTIN, W. G; WORCHEL, S. (Eds). *Social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks/Cole, 1979. p. 174-187.

ZAHEER, A; MCEVILY, B; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.