

O papel da Confiança no processo de Compartilhamento do Conhecimento organizacional

Andrea de Mesquita Hartke (Fundação Oswaldo Cruz) andrea.hartke@fiocruz.br

Rosângela de Fátima Stankowitz (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) rosangelas@utfpr.edu.br

Dario Eduardo Amaral Dergint (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) dergint@utfpr.edu.br

Resumo:

A Confiança é fundamental para a credibilidade de qualquer organização, inclusive para favorecer o Compartilhamento do Conhecimento, que quando organizado de maneira adequada, pode trazer benefícios estratégicos para a empresa. Este artigo analisa o papel da Confiança na disposição dos colaboradores para o Compartilhamento do Conhecimento organizacional. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o assunto, por meio de livros, dissertações, teses e artigos científicos, extraíndo as principais informações, que foram organizadas através da técnica de fichamento. Na sequência, construiu-se a revisão bibliográfica sobre os temas Gestão do Conhecimento, Confiança – visões e relação entre Confiança e Compartilhamento do Conhecimento. Os principais resultados demonstram que a Confiança é fundamental na troca de informações institucionais, uma vez que nos ambientes em que existe a Confiança as pessoas se sentem mais motivadas para interagir e contribuir entre si. Nesse contexto, é necessário desenvolver condições favoráveis para o envolvimento dos colaboradores na disponibilização e transferência dos conhecimentos organizacionais. Desta forma, sugere-se que a Confiança seja estimulada e apoiada pela alta direção, assim como a criação e utilização de plataformas que permitam o compartilhamento conhecimento, com vistas à melhoria da eficiência e alcance dos resultados estratégicos institucionais.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Confiança, Compartilhamento do Conhecimento.

The role of trust in the process of sharing organizational knowledge

Abstract

Trust is fundamental to the credibility of any organization, including favoring Knowledge Sharing, that when it is organized in an appropriate manner, can bring strategic benefits to the company. This paper analyzes the role of Trust in the willingness of employees to share Organizational Knowledge. For this reason, bibliographical research on the subject were carried out through books, dissertations, theses and scientific articles, extracting as main information, which were organized through archival technique. A bibliographic review on the topics Knowledge Management, Confidence - visions and relationship between Trust and Knowledge Sharing was then constructed. The main results demonstrate that Trust is fundamental in the exchange of institutional information, since in environments where there is trust, people feel more motivated to interact and contribute to each other. In this context, it is necessary to develop favorable conditions for the involvement of employees in the availability and transfer of organizational knowledge. In this way, it is suggested that Trust needs to be stimulated and supported by top management, as well as a creation and use of platforms that allow the sharing of knowledge, with a view to improving the efficiency and achievement of strategic institutional results.

Key-words: Knowledge Management, Trust, Sharing Knowledge.

1. Introdução

Nilakanta, Miller e Zhu (2006, p. 85-86) destacam que a gestão eficaz do conhecimento permite às empresas evitar a repetição de erros, melhorar suas práticas e tirar proveito da sabedoria de seus empregados. O conhecimento organizado de maneira adequada pode trazer benefícios estratégicos para a empresa, diminuindo a perda da memória organizacional no sistema corporativo e evitando que os funcionários gastem muito tempo recriando elementos comuns e várias outras atividades.

O gerenciamento do conhecimento requer a atuação integrada da equipe colaborando entre si. A Confiança aparece como elemento essencial ao processo de aprendizagem, construído através de redes de relacionamentos entre indivíduos que, com base na Confiança, cooperação e inovação, impulsionam e facilitam o acesso à informação, a geração e troca de conhecimento (PARQUE, RIBIERE e SCHULTE, 2004, p. 106 - 110).

Existem muitas pesquisas sobre o tema Confiança e Gestão do Conhecimento. Tais como, Covey e Merrill (2007, p. 2) que afirmam que a Confiança é necessária para a credibilidade de qualquer organização, uma vez que as pessoas que trabalham em uma atmosfera de Confiança colaboram de forma produtiva, aumentando a eficiência e diminuindo o custo. Sem Confiança, no entanto, a produtividade diminui e os custos aumentam.

Para Zanini (2007) a Confiança responde às recentes demandas organizacionais relacionadas à busca de soluções que promovam a cooperação espontânea nas organizações; a criação de relações interdependentes; redução de custos; melhoria e eficiência da produtividade. No entanto, as pesquisas não analisam a forma como a Confiança interfere na disposição do Compartilhamento do Conhecimento organizacional.

Com base nisso, o presente artigo tem por objetivo analisar o papel da Confiança na disposição dos colaboradores para o Compartilhamento do Conhecimento organizacional. Essa questão pauta a reflexão teórica, com vistas a identificar oportunidades de melhoria na troca das informações e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão e do clima organizacional.

Com relação à metodologia, o presente estudo pode ser classificado como exploratório e qualitativo. O procedimento adotado para coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica sobre o assunto, por meio de livros, dissertações, teses e artigos científicos, extraindo as principais informações que foram organizadas através da técnica de fichamento.

Assim, para melhor compreensão dos conceitos de Gestão do Conhecimento, Confiança e Compartilhamento do Conhecimento, o artigo estrutura-se em cinco seções além desta parte introdutória. A segunda seção, de revisão bibliográfica, expõe o contexto da Gestão do Conhecimento e sua inserção nas organizações, o processo da Gestão do Conhecimento como fator estratégico relacionado ao ambiente interno da instituição e ainda, os principais elementos geradores de conhecimento, quais sejam, pessoas e processos. Na sequência são abordadas questões referentes à Confiança organizacional, apresentando conceitos e definições sobre o tema na visão de vários autores, com a diferenciação da Confiança organizacional da Confiança interpessoal. Como último tópico da revisão bibliográfica, apresenta-se a relação entre os elementos fundamentais de Confiança e a temática do Compartilhamento do Conhecimento institucional. Na terceira seção é descrita a metodologia utilizada para a pesquisa, na quarta seção a apresentação e análise dos resultados e a seguir, as considerações finais da pesquisa.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Gestão do Conhecimento

Nonaka e Krogh (2009, p. 635) destacam que a criação do conhecimento organizacional é o processo de disponibilização e amplificação dos conhecimentos criados pelos indivíduos, assim como, a conexão deles com o sistema de conhecimento da organização. Grande parte do conhecimento organizacional é perdida no sistema corporativo fazendo com que os funcionários gastem muito tempo recriando elementos comuns e várias outras atividades. A Gestão do Conhecimento deve ser um recurso no qual as informações são transformadas em conhecimento disponível para o usuário (NILAKANTA, MILLER e ZHU, 2006, p. 85-86).

A Gestão do Conhecimento é um processo formado pela agregação de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é pessoal e subjetivo, constituído basicamente pelas experiências individuais, sendo mais difícil seu compartilhamento e comunicação. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser manifestado no formato de textos, desenhos, imagens e compartilhado formalmente, sendo transmitido aos indivíduos de maneira mais fácil, rápida e sistemática (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Entretanto, a transmissão desse conhecimento pode enfrentar barreiras, muitas vezes relacionadas com a questão cultural. Especialmente na região ocidental do continente, observa-se que o conhecimento é percebido como um poder, dificultando o processo de compartilhamento pelas partes envolvidas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

É preciso desmistificar essa crença de que “conhecimento é poder”, é necessário criar um ambiente com Confiança, propício para a troca de informações, onde as pessoas possam se sentir seguras e confortáveis para se expressar, tentar e errar sem medo de punições (TONET e PAZ, 2006).

Além disso, as políticas gerenciais devem estimular a ideia de que o Compartilhamento do Conhecimento pode contribuir para o crescimento exponencial do colaborar dentro da organização (ANGELONI, 2002).

Para este crescimento, Strauhs et al. (2012) descrevem que entre os principais objetivos da Gestão do Conhecimento estão as questões de aprendizado organizacional, desenvolvimento das competências e o mapeamento, codificação e Compartilhamento do Conhecimento organizacional.

Após o aprendizado dos conhecimentos, é preciso compartilhá-los, de preferência com toda a organização. Neste caso, a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento é fundamental, assim como ferramentas e espaços que possibilitem a troca dessas informações para que nesse contexto, seja possível potencializar o aprendizado organizacional através do surgimento de novos conhecimentos (STRAUHS et al., 2012).

2.2 Confiança - visões

Segundo Luhmann (1979) a Confiança é uma das bases da interação social e das relações humanas que reduz a incerteza, na medida em que torna possível prever ações futuras de outros atores.

Fukuyama (1996) destaca que quanto mais alto o nível de Confiança em uma organização, maior é o grau de colaboração voluntária entre os indivíduos, tornando-as mais eficientes do ponto de vista econômico, considerando a menor necessidade de investimentos em sistemas de normas e regulamentos.

Mayer et al. (1995) argumentam que um alto nível de Confiança entre colegas de trabalho, aumenta a quantidade de risco que é assumido entre eles (em relação a cooperação, troca de informações, etc). E este comportamento de assumir riscos, pode produzir resultados organizacionais positivos.

Três elementos citados por Lane (1996, p. 3) representam pontos comuns de diversas teorias sobre o conceito de Confiança:

- a) Relação de dependência mútua entre aquele que oferece Confiança e aquele que confia.
- b) Existência de suposição de que a Confiança poderia sugerir uma forma de tratar com os riscos e incertezas das relações.
- c) Convicção ou perspectiva de que a instabilidade resultante da anuência do risco não terá benefício pela outra parte integrante da relação.

A Confiança deve ser considerada um fator fundamental na gestão do ambiente organizacional, ela é quem possibilita a interação entre os indivíduos da equipe através da credibilidade criada diminuindo a tensão interna do sistema e gerando conhecimento e inovação (GIDDENS, 1991).

A Confiança é um recurso frágil na medida em que, embora seja difícil e demorado para criar, pode ser destruída rapidamente por comportamentos egoístas e impensados. Assim, o seu fortalecimento, intra e inter-organizacional, exige uma ampla vigilância relacional, abertura, compromisso e respeito - atributos que poucas organizações parecem ser capazes de gerenciar ou mesmo suportar com sucesso (DOVEY, 2009, p. 314).

Existem muitos fatores que contribuem para o sucesso das relações, mas compromisso e Confiança exercem um papel fundamental nesse aspecto, uma vez que incentivam as partes a favorecer os benefícios esperados a longo prazo, com parceiros existentes, ao invés de alternativas atrativas de curto prazo (MORGAN e HUNT, 1994).

Em relação à perspectiva institucional, há muitos estudos voltados para a Confiança inter e intraorganizacional, conforme afirmam as autoras Mariotti e Souza (2005). Na esfera intraorganizacional a Confiança pode ser classificada como Estratégica, Pessoal e Organizacional, conforme demonstrado por Galford e Drapeau (2003):

- a) Confiança Estratégica: Confiança de que os gestores estão decidindo corretamente.
- b) Confiança Pessoal: Confiança dos empregados em seus líderes.
- c) Confiança Organizacional: Confiança na instituição propriamente dita e não em indivíduos específicos.

Bachmann et al. (1999) considera que sem um certo grau de Confiança, é quase impossível manter relações organizacionais com sucesso por longos períodos de tempo. A existência de Confiança nas organizações burocráticas com estruturas hierárquicas, favorece a construção de relações cooperativas e eficiência gerencial, por meio de um mecanismo informal de coordenação e controle da rotina organizacional, reduzindo o controle hierárquico formal ao mesmo tempo que aumenta as possibilidades de aplicação do conhecimento com mais independência (ZANINI e MIGUELES, 2014).

A abertura da comunicação, o compartilhamento e fornecimento de informações aos colaboradores para que participem das decisões são aspectos que contribuem para a construção da Confiança. Neste ponto a responsabilidade do gestor na promoção da abertura de comunicação é fundamental, proporcionado um ambiente aberto para a comunicação, diminuindo os ruídos e aumentando o entendimento (LIMONGE, 2007, p. 147).

2.3 Relação entre Confiança e Compartilhamento do Conhecimento

É necessário tempo e dedicação para que ocorra o Compartilhamento do Conhecimento. Há muitas pesquisas relacionadas aos métodos e sistemas que podem facilitar o compartilhamento da informação, no entanto poucas estudam os fatores que podem influenciar o desejo de compartilhá-lo com outras pessoas em uma organização. Um dos fatores considerados como fundamental nesse processo de compartilhamento é a Confiança (FOOS, SCHUM e ROTHENBERG, 2006).

O Compartilhamento do Conhecimento não ocorre naturalmente entre pessoas e organizações. Park, Ribière e Schulte (2004) realizaram um estudo em 26 organizações com o objetivo de identificar quais atributos da cultura organizacional são mais críticos para a implantação de projetos visando à gestão e o Compartilhamento do Conhecimento. Nessa pesquisa, os autores concluíram que o sucesso nos projetos é diretamente relacionado com o comportamento humano e, em especial aos seguintes fatores: equipe orientada para o trabalho; trabalho em equipe; compartilhamento de informações livremente; Confiança e apoio dos funcionários.

Já, Bukowitz e Williams (2002) demonstraram que o processo de Compartilhamento do Conhecimento envolve três etapas: motivação, facilitação e Confiança. Por sua vez, Freire (2007) aponta que a Confiança está relacionada a inúmeras variáveis organizacionais, como qualidade da comunicação, desempenho, resolução de problemas, comportamento e cooperação entre as partes envolvidas. Também a presença ou a falta de Confiança está diretamente relacionada com a comunicação e o relacionamento interpessoal, baseada na crença de que a palavra e/ou obrigações serão mantidas (ALMEIDA, 2013).

Dirks e Ferrin (2001) revelam, através de pesquisas empíricas, que a Confiança interpessoal apresenta um papel de mediação e está diretamente relacionada a vários elementos de melhora do desempenho e eficiência da gestão, como o compartilhamento de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos empregados.

A Confiança também é construída através do desenvolvimento de estruturas compartilhadas por meio da participação em redes variadas. Tais estruturas compartilhadas facilitam o fluxo de conhecimento, reduzindo a "aderência" do conhecimento tácito e desenvolvendo a capacidade de absorção do conhecimento transferido. Os líderes devem ser muito competentes para construir e manter relacionamentos de Confiança dentro e entre todas as partes interessadas (DOVEY, 2009, p. 317 - 323).

Quando compromisso e Confiança estão presentes, as partes tendem a discutir os problemas mais abertamente com menos medo de consequências indesejáveis, conduzindo diretamente a comportamentos cooperativos que são a chave do sucesso do gerenciamento de relacionamentos (MORGAN e HUNT, 1994).

Zanini e Migueles (2014) argumentam que o desenvolvimento de uma gestão baseada em Confiança requer disponibilidade e investimentos específicos para sua formação e conservação. É necessário que a organização mantenha estímulos que favoreçam relacionamentos de Confiança, tais como procedimentos de conduta, transparência e clareza na comunicação organizacional.

3. Metodologia

A presente pesquisa, com relação ao objeto de estudo, é exploratória, uma vez que procura construir uma maior familiaridade com o problema da pesquisa (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Sob o ponto de vista de abordagem do problema, é qualitativa, tendo em vista que a interpretação dos elementos do conhecimento e da Confiança foram analisados de maneira dedutiva, cujo processo e significado são descritos como os focos principais. Nesse contexto, Prodanov e Freitas (2013) definem a análise qualitativa como “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório”.

Para Godoy (1995, p. 62), a pesquisa qualitativa é descritiva, uma vez que o destaque é a palavra escrita, retratando os elementos existentes na realidade estudada, não sendo necessário o uso de métodos e técnicas quantitativas para alcance dos resultados.

Desta forma, foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de documentos já publicados, sendo responsabilidade do pesquisador verificar a veracidade das informações obtidas e identificar possíveis inconsistência ou contradições nas obras acadêmicas (PRODANOV e FREITAS, 2013). Ainda, para a organização dos dados deve-se utilizar a técnica de fichamento para documentar-se ideias e informações dos autores.

Segundo Lima e Miotto (2007, pg. 38), a pesquisa bibliográfica deve delimitar critérios e procedimentos, relacionados ao objeto de estudo, possibilitando o levantamento de informações com vistas a encontrar soluções para a resolução do problema, objeto da pesquisa.

Os documentos bibliográficos encontrados na pesquisa foram salvos em arquivos, organizados segundo o tema principal de cada obra, separados pelos assuntos relacionados às palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Confiança e Compartilhamento do Conhecimento. Após a leitura e análise dos textos, extraiu-se as informações e conceitos mais relevantes, da Gestão do Conhecimento, das diferentes visões de Confiança e por último, da relação entre Confiança e Compartilhamento do Conhecimento, registrando os trechos principais em uma planilha eletrônica, apresentados na tabela 1 da próxima seção.

Assim, com base nas leituras realizadas e dados obtidos, analisaram-se alguns conceitos sobre Gestão do Conhecimento e sua importância para a melhoria dos processos e eficácia da gestão institucional. Na sequência, analisaram-se as diferentes visões sobre Confiança e sua influência sobre as relações intra e interpessoais no ambiente de trabalho e de que forma a existência da Confiança pode interferir nas atividades e processos organizacionais. Por último, verificou-se o papel da Confiança na disposição dos colaboradores para o Compartilhamento do Conhecimento organizacional, sendo os resultados apresentados na próxima seção.

4. Apresentação e análise dos resultados

Nos últimos anos, muitos estudos empíricos e teóricos vêm avançando no tema Confiança e Gestão do Conhecimento. A análise bibliográfica realizada neste trabalho, a partir da análise conceitual de Gestão do Conhecimento, Confiança organizacional e, posteriormente sua relação com o Compartilhamento do Conhecimento, buscou aprofundar a discussão para melhor compreender de que forma a Confiança interfere na disposição dos atores em compartilhar o conhecimento.

Nesse aspecto, pode-se identificar a Confiança como elemento fundamental na disposição em compartilhar o conhecimento entre as partes envolvidas, compreendendo sua relevância para o tema em questão.

A seguir, a tabela 1 apresenta os principais conceitos constatados na revisão bibliográfica relacionados às palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Confiança e Compartilhamento do Conhecimento.

Autores	Gestão do Conhecimento	Confiança	Compart. do Conhecimento
Nonaka e Krogh (2009); Nilakanta, Miller e Zhu (2006)	É o processo de disponibilização e amplificação dos conhecimentos criados pelos indivíduos, assim como, a conexão deles com o sistema de conhecimento da organização, evitando perdas de informações.		Deve ser um processo no qual as informações são transformadas em conhecimento disponível para o usuário.
Takeuchi e Nonaka (2008)	É formada pela agregação de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é pessoal, subjetivo. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser manifestado no formato de textos, desenhos, imagens.		O conhecimento tácito, por ser constituído basicamente pelas experiências individuais, é mais difícil de ser compartilhado. O explícito é transmitido aos indivíduos de maneira mais fácil, sendo compartilhado através de instrumentos formais.
Davenport e Prusak (1998); Tonet e Paz (2006)	O conhecimento é percebido como um poder, sendo necessário desmistificar essa crença.	Criação de um ambiente de Confiança.	O processo de compartilhamento é influenciado por questões culturais. As pessoas tem que se sentir confortáveis e seguras para expressar suas opiniões, sem medo de punições para a troca de informações.
Angeloni (2002)			O ambiente deve ser criado a partir de políticas gerenciais que estimulem e contribuam para o crescimento exponencial colaborativo dentro da organização.
Strauhs et al. (2012)	Tem como objetivos: aprendizado organizacional, desenvolvimento das competências, mapeamento, codificação e Compartilhamento do Conhecimento organizacional.		A criação de um ambiente favorável com ferramentas e espaços para compartilhar o conhecimento é fundamental.
Luhmann (1979)		É uma das bases da interação social e das relações humanas que reduz a incerteza, na medida em que torna possível prever ações futuras de outros atores.	
Fukuyama (1996); Mayer et al. (1995)		Quanto mais alto o nível de Confiança maior é o grau de colaboração voluntária. Aumenta a eficiência econômica, reduzindo os investimentos em sistemas de normas e regulamentos.	

		A quantidade de risco que é assumido entre eles os colegas é maior quando há confiança, produzindo resultados organizacionais positivos.	
Lane (1996)		Pontos comuns de diversas teorias sobre o conceito de confiança: a) Relação de dependência mútua entre aquele que oferece Confiança e aquele que confia. b) Existência de suposição de que a Confiança poderia sugerir uma forma de tratar com os riscos e incertezas das relações. c) Convicção ou perspectiva de que a instabilidade resultante da anuência do risco não terá benefício pela outra parte integrante da relação.	
Giddens (1991)		Cria credibilidade, diminuindo a tensão interna do sistema, gerando conhecimento e inovação através da interação entre os indivíduos da equipe.	
Limonge (2007); Dovey (2009)		É construída através do desenvolvimento de estruturas compartilhadas por meio da participação em redes variadas. Os gestores devem ser competentes na construção e manutenção dos relacionamentos entre as partes interessadas.	Gestor como figura principal no processo de promoção, construção e compartilhamento de informações organizacionais. A participação em redes variadas, facilita o fluxo de conhecimento, reduzindo a aderência do conhecimento tácito e desenvolve a capacidade de absorção do conhecimento transferido.
Morgan e Hunt (1994)		Compromisso e confiança exercem papel fundamental no sucesso das relações, uma vez que incentivam as partes a favorecer os benefícios esperados a longo prazo ao invés de alternativas atrativas de curto prazo. As partes tendem a discutir os problemas mais abertamente com menos medo de consequências indesejáveis.	
Galford e Drapeau (2003)		Classificam a confiança intraorganizacional em: a) Confiança	

		Estratégica: Confiança de que os gestores estão decidindo corretamente. b) Confiança Pessoal: Confiança dos empregados em seus líderes. c) Confiança Organizacional: Confiança na instituição propriamente dita e não em indivíduos específicos.	
Bachmann et al. (1999); Zanini e Migueles (2014)		É quase impossível manter relações organizacionais com sucesso por longos períodos de tempo sem confiança. Requer disponibilidade e investimentos específicos para sua formação e conservação. É necessário que a organização mantenha estímulos que favoreçam relacionamentos de Confiança, tais como procedimentos de conduta, transparência e clareza na comunicação organizacional. Confiança reduz o controle hierárquico formal, aumenta a aplicação do conhecimento, proporciona maior grau de independência nas relações cooperativas e aumenta a eficiência gerencial.	
Foos, Schum e Rothenberg (2006); Park, Ribière e Schulte (2004)		Fator fundamental no processo de Compartilhamento do Conhecimento.	Não ocorre naturalmente entre as pessoas e as organizações, sendo necessário tempo e dedicação.
Bukowitz e Williams (2002)			Envolve três etapas: motivação, facilitação e confiança.
Freire (2007); Almeida (2013); Dirks e Ferrin (2001)		Está relacionada a inúmeras variáveis organizacionais, como qualidade da comunicação, desempenho, resolução de problemas, comportamento e cooperação entre as partes envolvidas. Eficiência da gestão, como o compartilhamento de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos empregados.	

Fonte: Autoria própria, 2017.

Tabela 1 - Visões GC, Confiança e CC

Pode-se observar que em relação à Gestão do Conhecimento os autores Nonaka e Krogh (2009); Nilakanta, Miller e Zhu (2006) o descrevem como um processo de disponibilização e amplificação dos conhecimentos criados pelos indivíduos, assim como, a conexão deles com o sistema de conhecimento da organização, evitando perdas de informações.

Davenport e Prusak (1998); Tonet e Paz (2006) convergem na mesma ideia de que o conhecimento é percebido como um poder, sendo necessário desmistificar essa crença.

Em relação às visões da Confiança, Luhmann (1979) destaca que a Confiança é uma das bases da interação social e das relações humanas que reduz a incerteza, na medida em que torna possível prever ações futuras de outros atores.

Nesse sentido os autores Mayer et al. (1995) e Fukuyama (1996) destacam que quanto mais alto o nível de confiança em uma organização, maior é o grau de colaboração voluntária entre os indivíduos e propensão a assumir riscos, tornando-os mais eficientes do ponto de vista econômico.

Para Limonge (2007) e Dovey (2009), a Confiança é construída através do desenvolvimento de estruturas compartilhadas por meio da participação em redes variadas e os gestores devem ser competentes na construção e manutenção dos relacionamentos entre as partes interessadas.

Seguindo esta linha de pensamento, Bachmann et al. (1999); Zanini e Migueles (2014) argumentam que sem Confiança é praticamente impossível manter relações organizacionais com sucesso por longos períodos. A existência de Confiança nas organizações burocráticas reduz o controle hierárquico formal ao mesmo tempo que aumenta as possibilidades de aplicação do conhecimento com maior grau de independência, por meio da construção de relações cooperativas e eficiência gerencial.

No entanto, é necessário tempo e investimentos específicos para a formação e manutenção de uma gestão baseada em confiança. É preciso estabelecer normas de comportamento, conduta e punição, transparência organizacional e clareza na comunicação corporativa (ZANINI e MIGUELES, 2014).

Em relação ao Compartilhamento do Conhecimento, Nonaka e Krogh (2009); Nilakanta, Miller e Zhu (2006) concordam que deve ser um processo no qual as informações são transformadas em conhecimento disponível para o usuário.

Strauhs et al. (2012) argumentam que o desenvolvimento de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento é fundamental, assim como de ferramentas e espaços que possibilitem a troca dessas informações. Nesta mesma linha de raciocínio, Angeloni (2002) esclarece que esse ambiente deve ser criado a partir de políticas gerenciais que estimulem a ideia de que o compartilhamento do conhecimento pode contribuir para o crescimento exponencial do colaborar dentro da organização.

Limonge (2007) e Dovey (2009) destacam a importância do papel do gestor no processo de promoção de abertura e compartilhamento de informações, um dos aspectos fundamentais para a construção da confiança.

De acordo com Foos, Schum e Rothenberg, (2006); Park, Ribière e Schulte (2004), o Compartilhamento do Conhecimento não ocorre naturalmente entre pessoas e organizações, sendo necessário tempo e dedicação para que isso aconteça. Para Bukowitz e Williams (2002), o Compartilhamento de Conhecimento envolve três etapas: motivação, facilitação e confiança.

Nota-se que a Confiança tem ocupado posição central na agenda de discussões quando o assunto é Compartilhamento de Conhecimento, possibilitando através da criação de um ambiente

favorável e com credibilidade, a transmissão das informações de forma a contribuir para o aumento da eficiência e alcance dos resultados institucionais.

5. Considerações Finais/Conclusão

Com base nos conceitos adotados nesta pesquisa, observou-se que para compreender a relação entre Gestão do Conhecimento, Confiança e Compartilhamento do Conhecimento é preciso observar outras variáveis institucionais (internas e externas) que podem impactar sobre o comportamento dos indivíduos.

Verificou-se que para ocorrer a Gestão do Conhecimento, um dos fatores necessários é que esse conhecimento seja compartilhado entre as partes interessadas.

A análise das visões da Confiança permitiu compreender suas características e influências sobre as relações intra e interpessoais no ambiente de trabalho, e de que forma a existência de Confiança pode interferir nas atividades e processos organizacionais.

Identificou-se, também, que o Compartilhamento do Conhecimento não é algo natural nas organizações e que a Confiança exerce um papel relevante que favorece a disposição dos indivíduos em trocar experiências e informações.

Outro ponto que se destacou é relativo ao desenvolvimento das condições e ambientes favoráveis para o envolvimento dos funcionários na disponibilização e transferência dos conhecimentos. É fundamental o apoio da direção, dos gestores e da implantação de ações institucionais para propiciar este compartilhamento.

A análise do papel da Confiança na disposição dos colaboradores para o Compartilhamento do Conhecimento organizacional mostrou que nos ambientes em que existe a Confiança há maior predisposição em compartilhar informação e conhecimento, uma vez que as pessoas se sentem mais motivadas para interagir e contribuir entre si.

Entretanto, este estudo mostrou algumas limitações que representam, igualmente, possibilidades para o desenvolvimento de futuras pesquisas no tema, tais como a realização de uma análise empírica sobre a relação entre Confiança e disposição no Compartilhamento do Conhecimento para adoção de estratégias que possam contribuir para a melhoria nos processos organizacionais. Dessa forma, os resultados abrem espaço para novas pesquisas sobre o tema, uma vez que a Confiança é um elemento que deve ser compreendido para criação de ambientes e plataformas que possibilitem o Compartilhamento do Conhecimento organizacional.

Referências

- ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento: infraestrutura organizacional, tecnologias e pessoas*. Encontro Nacional de Especialistas de Informação do Senai. Brasília, 2002.
- BACHMANN, R. W., M. V. HOYER, AND D. E. CANFIELD, JR. *The restoration of Lake Apopka in relation to alternative stable states*. Hydrobiologia, 1999.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COVEY, S. M.; MERRIL, R. R. *The speed of trust*. Get Abstract, 2007.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. *The role of trust in organizational settings*. Organization Science. Vol. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.

DOVEY, K. *The role of trust in innovation.* The Learning Organization. Vol. 16, n. 4, p. 311-325, 2009. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm> Acesso em 05 jun. 2017.

FREIRE, C.M.F.C. *Confiança: Determinantes e Implicações em Equipes de I&D.* Minho. Universidade do Minho 2007. (Tese de Doutorado).

FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.* Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GALFORD, R.; DRAPEAU S. *The Enemies of Trust.* Harvard Business Review. 2003. Disponível em: <http://capitalquality.org/Documents/enemies_of_trust.pdf> Acesso em: 07 jun. 2017.

GIDDENS, A. *As consequências da modernidade.* São Paulo: UNESP, 1991.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.* Revista de Administração de Empresas. Vol. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/12867>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHAMANN, R. *Trust within and between organizations: compectual issues and empirical applications.* New York: Oxford University Press Inc., 1996.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. *Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica.* Revista Katálisis. Vol. 10, p. 37-45, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

LIMONGE, A.C. *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.* São Paulo: Atlas, 2007.

LUHMANN, N. *Trust and power.* Chichester: Wiley, 1979.

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S de. *Relações de Confiança na dinâmica de uma organização.* In: Anais XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. *An Integrative Model of Organizational trust.* Academy of Management Review. Vol.29, n.3, 1995.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. *The commitment-trust theory of relationship marketing.* Journal of Marketing. Vol. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NILAKANTA, S.; MILLER, L. L.; ZHU, D. *Organizational memory management: technological and research issues.* Journal of Database Management. Vol. 17, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=3349>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

NONAKA, I.; KROGH, G. V. *Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.* Organization Science. Vol. 20, n. 3, p. 635 – 652, 2009. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412?journalCode=orsc>>. Acesso em 01 jun. 2017.

PARK, H.; RIBIERE, V.; SCHULTE, W. D. *Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success.* Journal of Knowledge Management. Vol. 8, n. 3, p. 106–117, 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673270410541079>>. Acesso em 30 jun. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. De. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.* 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

STRAUHS, F. do R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G. de; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. S. *Gestão do Conhecimento nas Organizações.* Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento.* Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONET, H. C; PAZ, M. das G. T. *Um modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no trabalho.* Revista de Administração Contemporânea. Vol. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

ZANINI, M. T. *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor.* 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. *O papel mediador entre Confiança e desempenho organizacional.* Revista Administração. Vol.49, n. 1, p. 45-58, 2014.