



UC/FPCE — 2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Comprometimento Organizacional e Gestão
do Conhecimento: estudo empírico em
organizações do ensino superior público**

Maria Luísa Fernandes Lopes (e-mail: luísa.lopess@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Leonor Cardoso

Comprometimento Organizacional e Gestão do Conhecimento: estudo empírico em organizações do ensino superior público

Resumo

O objectivo da presente investigação é analisar o impacto que o comprometimento dos colaboradores poderá ter na sua percepção quanto à forma como ocorrem os processos de gestão do conhecimento nas organizações onde intervêm.

Fundamentámo-nos, conceptualmente, no modelo de Quijano, Navarro e Cornejo (2000), considerando as quatro dimensões de comprometimento organizacional emergentes da adaptação e validação do questionário ASH-ICI ao sector em estudo (Favas, 2007), nomeadamente: pessoal afectivo; pessoal de valores; instrumental de necessidade; e instrumental de troca. Por sua vez, para avaliar os processos de gestão do conhecimento baseámo-nos no modelo de Cardoso (2003) e nas quatro dimensões retidas aquando da adaptação e validação do questionário de GC para o sector em estudo (Gomes, 2008), designadamente: orientação cultural para o conhecimento; práticas de gestão do conhecimento; gestão social e discursiva do conhecimento; e orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua.

A presente investigação é empírica e de cariz não experimental. Foi estudada uma amostra de 301 participantes do corpo não docente de um estabelecimento de ensino superior politécnico da região centro de Portugal, através da aplicação de dois questionários (cf. Anexos): o ASH-ICI (Quijano et al., 2000) e o GC (Cardoso, 2003).

Na análise dos dados, aplicámos quatro modelos de regressão múltipla. Os resultados mostram que os vários tipos de comprometimento organizacional têm um impacto diferenciado nas dimensões de gestão do conhecimento. O presente trabalho constitui, assim, um pequeno contributo no sentido da análise e reflexão acerca de uma relação até agora pouco estudada.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; comprometimento organizacional.

The organizational commitment and the knowledge management processes: empiric research on a polytechnic institute

Abstract

This survey has the main purpose of analysing the influence of organizational commitment developed by workers on the knowledge management processes which take place at the organization they work for. We used the Quijano, Navarro and Cornejo (2000) theoretical model, considering the four organizational commitment dimensions which emerged when the ASH-ICI questionnaire was adapted and validated to this sector (Favas, 2007): personal affective; personal values; Instrumental need; and Instrumental exchange.

To examine the knowledge management processes we adopted Cardoso (2003) theoretical model, taking into account the four dimensions that emerged when the GC questionnaire was adapted and validated to this sector (Gomes, 2008): knowledge oriented culture; knowledge management practices; social and discursive management of knowledge; internal orientation to learning and continuous improvement.

The research developed has an empiric and non experimental nature. The sample was composed of 301 participants, none of which are teachers, from a polytechnic institution in the central region of Portugal. The data was gathered through two questionnaires – ASH-ICI (Quijano et al., 2000) and GC (Cardoso, 2003).

In the data analysis, we applied the multiple regression technique, which seemed to be the most appropriate. The results showed that the different kinds of commitment had a different impact over the knowledge management dimensions. This is a new relation and we hope to give a small contribute to its analysis and reflection.

Key words: Knowledge management; organizational commitment.

No termo deste percurso, dedico o meu profundo reconhecimento e gratidão a todas as pessoas que estiveram por perto e me apoiaram, especialmente:

À Professora Leonor Cardoso pela orientação, preocupação, auxílio e palavras de incentivo com que sempre me brindou.

À Dra. Cláudia Figueiredo pela valiosa ajuda na área da Estatística.

À Andreia Meireles pela disponibilidade e amabilidade que sempre demonstrou.

A todos os professores do NEFOG pelas palavras de ânimo e por, ao longo de meses, atearem o meu gosto pela Psicologia das Organizações.

À Dra. Alice pelas palavras amigas que sempre nos oferece.

A todos os colegas de turma pela partilha de experiências, um especial agradecimento à Sara pela amizade, ajuda e companhia.

À Alda, Rafaela, Marijn e Milena pela amizade infindável, cumplicidade e companhia de que jamais irei abdicar.

À minha família pelo carinho, amor, suporte, conforto, dedicação e preocupação que desde sempre me oferecem.

A todos os autores que citei neste trabalho, cujo conhecimento explicitado em artigos científicos e livros o tornou possível, um agradecimento especial à Dra. Ana Paula Gomes e à Dra. Inês Favas.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Conceptual	3
1.Evolução da investigação relativa ao conhecimento e à sua gestão.....	3
1.1O conhecimento organizacional.....	5
1.2A gestão do conhecimento.....	6
2.Evolução da literatura relativa ao comprometimento organizacional.....	9
2.1O comprometimento organizacional.....	10
3.O impacto do comprometimento organizacional nos processos de gestão do conhecimento.....	12
II – Objectivos	17
III – Metodologia	18
1.Caracterização da amostra.....	18
2.Instrumento.....	20
2.1Questionário de gestão do conhecimento.....	20
2.2Questionário de comprometimento e identificação com a organização.....	25
3. Procedimento.....	27
IV – Resultados	28
1.Análise descritiva.....	28
2.Estudo do impacto do comprometimento organizacional na gestão do conhecimento.....	30
2.1Orientação cultural para o conhecimento e comprometimento organizacional.....	32
2.2Práticas de gestão do conhecimento e comprometimento organizacional.....	33
2.3 Gestão social e discursiva do conhecimento e comprometimento organizacional.....	34
2.4 Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua e comprometimento organizacional.....	34
V – Discussão dos resultados	35
VI – Conclusão	39
Bibliografia.....	41
Anexos.....	49

Introdução

As organizações deparam-se, cada vez mais, com a necessidade de enfrentar um mercado global e aberto, em que existe grande diversidade na oferta de produtos e serviços. Este panorama resulta em maior oportunidade de escolha para o cliente, o que faz com que o grande desafio das organizações seja aceitar a mudança como um processo inevitável. O objectivo da mudança é atingir qualidade que confere vantagem competitiva (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Os modelos teóricos actuais relativos à competitividade¹ convergem ao afirmar que uma fonte de vantagem competitiva deve ser (Pfeffer, 1994):

1. difícil de imitar;
2. inovadora;
3. sustentável;
4. superior à dos concorrentes;
5. adaptável a diversas situações.

Face à existência de um mercado em constante evolução, os factores que concedem essa vantagem alteram-se² em conformidade com a envolvente. Neste ambiente efervescente, sobressaem as organizações capazes de antecipar e identificar os factores que lhes permitem alcançar vantagem, no presente e no futuro, adquiri-los, desenvolvê-los e protegê-los³ (Nonaka, 1991).

¹ Existem várias teorias na literatura, algumas com uma orientação marcadamente interna, como o são a teoria dos recursos e as teorias das competências dinâmicas, enquanto outras privilegiam uma orientação exterior, por exemplo, as teorias do posicionamento estratégico e as teorias baseadas nos processos de mercado (Vasconcelos & Cyrino, 2000)

² As frequentes alterações da estrutura económica que se verificam nas indústrias fazem com que um determinado factor que, outrora, representava uma fonte de vantagem competitiva, já não o seja. Dito de outro modo, aqueles recursos que já foram uma fonte de vantagem competitiva para as organizações podem, em determinado momento, representar fraquezas das mesmas ou serem irrelevantes para o seu sucesso (Barney, 1991). Por exemplo, actualmente, a tecnologia existe no mercado e é acessível a todos, portanto apenas pode representar fonte de vantagem competitiva associada ao *know-how*, que permita utilizá-la de forma rápida e eficaz.

³ É importante não esquecer, contudo, a relevância da inovação, no sentido de gerar novas formas para responder às exigências do ambiente externo (Nielsen, 2005).

Esses factores têm sido designados, na literatura, por activos estratégicos, sendo constituídos pelos recursos e capacidades que podem proporcionar um horizonte promissor à organização (Amit & Schoemaker, 1993). Os recursos mais preciosos são aqueles que não têm preço, não são vendidos nem comprados, mas sendo desenvolvidos no interior da organização se tornam difíceis, ou até impossíveis, de replicar (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Neste estudo, destacamos tanto o conhecimento, como o comprometimento organizacional, que são activos intangíveis e valiosos por reunirem as características supracitadas (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Como o conhecimento é um recurso imprescindível, a sua gestão constitui cada vez mais um grande desafio para as empresas (Cabrera et al., 2006). Porém, dada a complexidade do conhecimento em si mesmo, essa gestão não ocorre de forma pacífica, sendo mediada por vários factores cuja influência deve ser considerada. Na presente investigação, iremos centrar-nos no possível impacto que o comprometimento organizacional, desenvolvido pelos trabalhadores, pode ter na sua percepção acerca dos processos de gestão do conhecimento operantes na organização⁴. Este interesse surge, uma vez que a ligação do colaborador à organização – CO – terá, de forma incontornável, influência no comportamento organizacional. Para apurar esta relação, iremos debruçar-nos sobre os dados recolhidos numa amostra de participantes que integra o pessoal não docente de um estabelecimento de ensino superior politécnico situado na região centro do país. Tais dados resultaram da aplicação de dois questionários: o Questionário de Gestão do Conhecimento (GC) que avalia a percepção individual acerca dos processos relacionados com a geração e gestão do conhecimento organizacional (Cardoso, 2003); e o Questionário de Comprometimento e Identificação com a Organização (ASH-ICI) que avalia, entre outros aspectos, o comprometimento estabelecido pelo colaborador para com a organização (Quijano et al., 2000).

Apesar da grande amplitude de literatura, referente quer à GC, quer ao CO, existe todavia uma lacuna na investigação, no que respeita à ponte, à ligação existente (ou não) entre estas duas variáveis. O presente estudo poderá interessar quer à comunidade científica, quer à empresarial, na

⁴ Ao longo do presente trabalho iremos utilizar os acrónimos: CO para “comprometimento organizacional” e GC para “gestão do conhecimento”.

medida em que, com a sua realização, esperamos dar um pequeno contributo no sentido da maior compreensão de uma relação que acreditamos ser relevante do ponto de vista da eficácia organizacional.

O presente trabalho divide-se em três secções principais:

1.A revisão da literatura acerca do tema, com o intuito de esclarecer os conteúdos fundamentais relativos à GC e ao CO, bem como entrever alguns dos pontos em que os dois se tocam;

2.O estudo empírico, que contempla os procedimentos práticos e estatísticos que nos conduziram aos resultados obtidos;

3.A enumeração das conclusões que decorreram da análise dos resultados e permitiram averiguar o impacto do CO nas práticas de GC da organização por nós estudada.

I – Enquadramento conceptual

1. Evolução da investigação relativa ao conhecimento e à sua gestão

Nos últimos anos, uma variedade de investigações sobre a gestão do conhecimento organizacional emergiu em diferentes partes do mundo⁵. Este interesse procede de académicos e gestores, sendo demonstrado pela quantidade de publicações acerca do tema e pela preponderância dos seus princípios nas práticas de gestão de várias organizações (Silva & Neves, 2003).

Na segunda metade do séc. XX, as organizações procuravam, através da GC, reter o conhecimento detido pelos seus colaboradores, de forma a evitar as perdas decorrentes da rotatividade – *turnover* – dos mesmos. Criou-se uma grande resistência, por parte dos trabalhadores, à partilha do conhecimento, com o receio de perderem o poder que o mesmo lhes conferia (Silva & Neves, 2003). Alguns autores (McElroy, 2000; Lazlo

⁵ Como exemplo, podem destacar-se três abordagens principais, que apesar de se focarem em aspectos diferentes, não se opõem entre si: a abordagem japonesa que atenta na capacidade individual e grupal de criação do conhecimento, contribuindo com elementos centrais para o seu estudo (recursos do conhecimento, modelo SECI e ba); a abordagem europeia que se centra na construção de sistemas de medida do conhecimento, de indicadores de capital intelectual e publicação de resultados; abordagem americana que enfatiza o papel das tecnologias de informação e comunicação nos processos de gestão do conhecimento (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005).

& Lazlo, 2002) caracterizaram a evolução da GC através de “gerações”, sendo que esta veio a ser designada como a “primeira geração de GC”, na qual predominava a importância dos processos de codificação e difusão do conhecimento, através das tecnologias de informação e comunicação. Não obstante, assiste-se desde então a uma grande transformação na natureza da GC, que encara, actualmente, o indivíduo como o elemento fundamental do processo e o conhecimento como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações. Esta é a chamada “segunda geração de GC” que salienta a importância de proporcionar condições favoráveis à criatividade e inovação naturais⁶, isto é, à emergência de novo conhecimento, sem descurar a sua codificação e difusão (McElroy, 2002) – enfatizadas na 1ª geração. A segunda geração reconhece que o conhecimento organizacional tem as suas raízes na aprendizagem e inovação individuais. Preocupa-se em compreender todo um “ciclo de vida do conhecimento”, isto é, a forma como se cria e incorpora na memória organizacional (McElroy, 2002). Lazlo e Lazlo (2002) sugerem ainda uma “terceira geração de GC”, caracterizada por uma “democratização do conhecimento”, através da sua expansão e do envolvimento de todos os cidadãos, de forma a criar uma autêntica “sociedade de conhecimento”.

A nossa perspectiva alinha-se com a de Riege (2005), que afirma que a tecnologia constitui um suporte importante, que permite poupar tempo e esforço, mas é, por si só, insuficiente para otimizar a GC. Apesar das investigações na área da GC atribuírem cada vez mais importância às questões de gestão de recursos humanos é ainda ténue a ponte entre os dois domínios (Hislop, 2002). Scarbrough e Carter (2001) sugerem que uma gestão cuidada dos recursos humanos da organização facilitará a gestão adequada do seu conhecimento. No entanto, a investigação detalhada sobre o assunto é ainda inexistente, pelo que se torna essencial o seu desenvolvimento (Hislop, 2002).

⁶ Lazlo e Lazlo (2002) afirmam que a primeira geração de GC enfatizava a “imitação”, enquanto que a segunda geração se orientava para a “inovação”.

1.1 O conhecimento organizacional

Muitos têm sido os esforços para enriquecer a noção de conhecimento, mas sendo este um activo intangível, não nos surpreende que sejam múltiplas as ideias “em cima da mesa”. Como já foi dito, o conhecimento emerge como um recurso que, no âmago da sua especificidade, é capaz de conferir vantagem competitiva sustentável à organização que o cultiva. Na mesma linha de pensamento, Barney (1991) considera o conhecimento como um bem que deve ser desenvolvido e valorizado, e que não é passível de imitação. Salientando a singularidade inerente ao conhecimento, Nonaka (2001) define-o como “*justified true belief*”, no sentido em que é fundamentado e verdadeiro, para o seu portador, em determinado contexto. Por sua vez, Cardoso, Gomes e Rebelo (2005) concebem-no como um recurso organizacional à semelhança de outros, mas com algumas particularidades – o conhecimento é inesgotável, cresce à medida que se utiliza e escasseia se não for estimulado, além de que o indivíduo que o partilha com outro não fica sem ele. Hoop e Postrel (1999) avultam a mais-valia que essa partilha pode representar, afirmando que apesar de o conhecimento individual ser importante, é o colectivo e partilhado que sustenta a vantagem competitiva.

O conhecimento é construído em meio social, mas nele é evidente o cunho pessoal marcado pela experiência de quem o detém. Aliás, o que diferencia o conhecimento da informação é precisamente a prevalência de crenças e valores, bem como a sua orientação para a acção (Tsoukas, 2001). Para facilitar a compreensão da natureza do conhecimento, Polanyi (1997) divide-o em dois tipos: tácito e explícito. Conhecimento tácito significa “conhecimento silencioso”, aquele que está presente na mente do indivíduo, estabelecido pela percepção, que orienta a sua acção, mas não é interpretado conscientemente. Este encontra-se vinculado a um contexto específico e é quase impossível transformá-lo em conhecimento explícito. Por este motivo, é considerado um recurso valioso dada a dificuldade – ou mesmo impossibilidade – de o capturar, registar e difundir (Amit & Schoemaker, 1993). Por sua vez, o termo “explícito” vem do latim *explicitus* que significa “formal, explicado, declarado”. O conhecimento explícito é aquele que é passível de ser interpretado e veiculado pela linguagem, presente em livros, fórmulas, esquemas, entre outros (Polanyi, 1997). Cardoso (2003) afirma

que o conhecimento tácito constitui a base para a aquisição do conhecimento explícito. De forma a corroborar a natureza pessoal do conhecimento, Nonaka (1991) declara

“the centerpiece of Japanese approach is the recognition that creating new knowledge is not simply a matter of processing objective information. Rather, it depends on tapping the tacit and often highly subjective insights, intuitions and hunches of individual employees and making those insights available for testing and use by the company as a whole. The key to this process is personal commitment, the employees’ sense of identity with the enterprise and its mission” (p.97).

Esta afirmação reforça o sentido e a instrumentalidade da nossa investigação.

1.2 A gestão do conhecimento

O termo “gestão do conhecimento” tem originado alguns debates entre os autores, salientando-se a dúvida de o conhecimento ser, ou não, passível de gestão. Cardoso et al. (2005) referem que a GC numa organização é realizada através da utilização proveitosa dos recursos existentes e da criação de melhores condições para que o conhecimento se desenvolva e prolifere, no sentido do alcance dos objectivos organizacionais.

Uma das práticas de GC com maior relevo na literatura é a partilha do conhecimento entre os membros da organização. A este propósito, Zarrága e García-Falcón (2003) referem que a GC é um processo através do qual o conhecimento do indivíduo é transmitido para os grupos e equipas de trabalho sendo, posteriormente, integrado no sistema geral de conhecimento da organização. O’Dell e Grayson (1998) afirmam que as organizações estão a dedicar-se, cada vez mais, a um “*benchmarking interno*”, isto é, à identificação, partilha e uso do conhecimento dentro da própria organização. Esta difusão pode ser feita de forma intencional – por exemplo, através de acções de formação promovidas pela organização – ou não intencional – por exemplo, em situações de conversa informal. Quando acontece de forma

intencional, a pessoa torna-se flexível para transpor as suas fronteiras individuais e está disposta a observar a realidade de uma perspectiva diferente, para assim poder absorver parte do conhecimento exterior. De forma não intencional, acontece através de interacções informais, em que o conhecimento flui, sem que os actores organizacionais se apercebam (Cardoso, 2003).

É muito frequente que os membros da organização tenham dificuldade em localizar o conhecimento, devido à falta de comunicação existente, sobretudo nas empresas de grandes dimensões. É essencial criar o contacto e interacção mesmo entre pessoas que não trabalham lado a lado, de forma a desenvolver uma memória colectiva e possibilitar a partilha do conhecimento (Peltokorpi, 2004). Uma vez que parte do conhecimento é veiculada pela linguagem, para que seja partilhado, é necessário que os indivíduos tenham construído uma linguagem comum, que lhes permita atribuir um sentido ao conhecimento. A par de uma linguagem comum, tem que existir também uma memória organizacional que possibilite o armazenamento da informação processada e do conhecimento gerado. A memória organizacional funcionará como um suporte que interliga o conhecimento de diferentes unidades, departamentos e grupos de uma organização, para que todos os indivíduos possam ter acesso ao conhecimento e utilizá-lo eficazmente (Peltokorpi, 2004). Esta memória mantém a coerência de interpretações que torna possível a actividade organizacional. Por outro lado, esta mesma memória facilita dois processos importantes:

1. O acesso ao conhecimento detido por determinado membro e que é necessário, num dado momento, para a execução de uma tarefa/resolução de um problema;
2. A localização de parcelas de conhecimento, ou dito de outro modo, identificação de “quem sabe o quê” (Peltokorpi, 2004).

Sistematizando aquilo que temos vindo a salientar ao longo desta secção, podemos destacar os seis processos de GC identificados no modelo teórico de Cardoso (2003):

1. Criação e aquisição do conhecimento⁷;

⁷ A organização deve criar condições para otimizar os fluxos de

2. Atribuição de sentido ao conhecimento⁸;
3. Partilha e difusão do conhecimento⁹;
4. Memória organizacional¹⁰;
5. Medição do conhecimento¹¹;
6. Recuperação do conhecimento¹².

Para que os processos enunciados aconteçam é necessário que exista uma cultura organizacional orientada para o conhecimento. Este tipo de cultura consiste num “estilo de trabalho” que motiva os colaboradores para a criação, partilha e uso do conhecimento (Girdauskiené & Savaneviciéné, 2007). O referido “estilo de trabalho” baseia-se em potenciar aspectos como o *empowerment*, motivação individual e grupal, sistemas de incentivo ao conhecimento, tolerância de erros¹³, desenvolvimento de confiança, cooperação, abertura à mudança, ênfase nos objectivos comuns aos vários membros organizacionais, entre outros aspectos, de forma a facilitar a transposição de certos obstáculos – por exemplo, a tentação de guardar para si o conhecimento; o tempo e esforço implicados nessas actividades, entre outros (O’Dell & Grayson, 1998; Girdauskiené & Savaneviciéné, 2007). A formação de uma cultura orientada para o conhecimento é um processo longo e complicado, que pressupõe a alteração de alguns valores e normas existentes. De tal forma, devem ser introduzidas mudanças graduais, para evitar a resistência por parte dos membros organizacionais (Girdauskiené & Savaneviciéné, 2007).

Como temos vindo a referir ao longo desta etapa, a GC quando

conhecimento (tácito e explícito) que ocorrem tanto no seu interior, como no exterior.

⁸ Os vários membros de uma organização atribuem/constroem um sentido comum ao conhecimento criado.

⁹ Pode ser intencional ou não intencional, visa o envolvimento de todos os actores organizacionais no processo. A comunicação é aqui fundamental.

¹⁰ É responsável pelo armazenamento da informação processada e do conhecimento gerado.

¹¹ É feita através de determinados critérios relacionados com os objectivos organizacionais. Visa a avaliação do decorrer do processo de gestão de recursos e pode possibilitar uma posterior optimização do mesmo.

¹² Processo através do qual a organização e os seus membros têm acesso ao conhecimento previamente adquirido.

¹³ No sentido de encarar os erros como oportunidades de reflexão e aprendizagem.

levada a cabo com êxito, pode traduzir-se em (Cardoso et al., 2005; Silva & Neves, 2003):

1. Criação rápida de novo conhecimento com valor competitivo;
2. Partilha e transmissão do conhecimento através dos vários membros da organização – por exemplo, aumentando a comunicação e a colaboração entre os funcionários, facilitando o acesso às fontes de informação, entre outros aspectos;
3. Capacidade de renovar o conhecimento – de forma a evitar que se torne obsoleto;
4. Redução dos custos e do trabalho desnecessário;
5. Melhoria das competências individuais, grupais e organizacionais;
6. Salvaguarda do capital intelectual da empresa;
7. Utilização profícua do conhecimento já existente, entre outras mais-valias que promovem a adaptação da organização ao ambiente externo.

2. Evolução da investigação relativa ao comprometimento organizacional

O comprometimento pode dirigir-se a diferentes alvos, como sejam a organização, a profissão/ocupação, o supervisor, a equipa, um determinado projecto, entre outros (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Não ignorando este facto, iremos no presente estudo, centrar-nos no comprometimento face à organização – CO.

A partir da década de 50, dedicaram-se esforços de investigação consideráveis à definição e medição do CO (Allen & Meyer, 1990). Existe uma vasta literatura que estuda os antecedentes e consequências do CO, relacionando-o com diversas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (e.g., *turnover*, absentismo, satisfação, entre outros). Os aspectos que reúnem certo grau de consenso são o facto de o CO representar uma ligação entre o colaborador e a organização e estar relacionado com a rotatividade¹⁴ existente na mesma (Allen & Meyer, 1990). Porém, a divergência de opiniões está presente na dimensionalidade do CO e na forma como se desenvolve e afecta o comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

Como referimos na introdução, as organizações deparam-se, cada

¹⁴ Allen e Meyer (1990) salientam que os colaboradores mais comprometidos com a organização em que trabalham teriam menores probabilidades de a abandonar.

vez mais, com a necessidade de enfrentar um mercado global e aberto, em que a competição é uma realidade. A rápida difusão das novas tecnologias e o aumento da competitividade, exigem um nível elevado de *skills* e qualidade no trabalho (Gallie, Felstead & Green, 2001). A afirmação de Gallie et al. (2001), segundo a qual “An influential body of thought argued that the high quality standards achieved by Japanese industry were at least in part a result of policies that fostered a high level of employee commitment to their organizations”(p.1082), sugere que o CO poderá potenciar, em parte, a competência da organização para enfrentar esse mercado competitivo. Esta ideia conduz à alteração das práticas de gestão, nos anos 80/90, assistindo-se à passagem de uma perspectiva baseada no acentuado controlo taylorista para uma actual ênfase no CO, como sendo um dos principais objectivos dessas práticas. Começa, então, a valorizar-se a iniciativa, a capacidade de decisão e a responsabilidade dos colaboradores pela qualidade do trabalho. Crescem as preocupações com a satisfação dos trabalhadores e o desenvolvimento da sua carreira, de forma a aumentar o comprometimento organizacional¹⁵.

2.1 O comprometimento organizacional

O CO ilustra o tipo de relação que o colaborador estabelece com a organização de que faz parte, o vínculo psicológico do indivíduo com a organização (Quijano et al., 2000).

Alguns autores procuraram atribuir-lhe um significado uno, enquanto outros (Meyer & Allen, 1991; Quijano et al., 2000) consideram que o comprometimento integra no seu todo várias dimensões, sendo esta a perspectiva que actualmente prevalece. Neste mesmo sentido, Allen e Meyer (1990) desenvolvem um modelo integrador multidimensional, com as seguintes componentes de CO:

1. Afectiva: relaciona-se com a identificação, envolvimento e lealdade do trabalhador para com a organização. Associa-se a características

¹⁵ Vários factores foram apontados como sendo susceptíveis de aumentar o comprometimento organizacional dos trabalhadores, destacamos como exemplo Gallie et al. (2001) que sugerem três aspectos: *job enrichment* e desenvolvimento de *skills*; maior autonomia no posto de trabalho; e mecanismos de envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões relativas ao seu trabalho.

personais, à estrutura organizacional ou às experiências de trabalho. O colaborador permanece na organização porque quer;

2. Continuação: o indivíduo age de acordo com a necessidade que tem das recompensas que resultam da relação com a organização ou pelos investimentos que já fez nessa relação. O colaborador permanece na organização porque precisa;

3. Normativa: o trabalhador empenha-se para alcançar os objectivos da organização, sentindo responsabilidade para com a mesma. O colaborador permanece na organização porque sente que é esse o seu dever.

Os autores (Allen & Meyer, 1990) afirmam que um indivíduo pode manifestar, simultaneamente, vários graus de cada componente e salvaguardam o facto de as diferentes formas de CO terem diversos antecedentes e implicações na performance dos trabalhadores. A propósito, os autores referem outros trabalhos de investigação que evidenciam o facto de o CO afectivo, seguido do normativo, apresentar a relação positiva mais forte com a performance e o comportamento organizacional. Por sua vez, o CO de continuação aparecia como não relacionado ou negativamente relacionado com os mesmos (Meyer et al., 2004).

Na mesma linha de pensamento, iremos adoptar, no presente estudo, uma perspectiva multidimensional, baseada no modelo de comprometimento e identificação proposto por Quijano et al. (2000). Tal como Meyer e Allen (1991), os autores acreditam numa única natureza atitudinal do comprometimento, com diferentes implicações no comportamento (Quijano et al., 2000). Desta forma, sugerem que “el compromiso, pensado como actitud, no es un determinado comportamiento del trabajador con consecuencias favorables para la organización, sino la variable intermediaria que explicaria, junto a otras dicho comportamiento” (Quijano et al., 2000, p.32).

Com base na sistematização das ideias de alguns autores, Quijano et al. (2000) distinguem duas dimensões principais de CO:

1. Comprometimento instrumental: direccionado para as recompensas tangíveis que o colaborador obtém através da execução do seu trabalho. Por sua vez, esta dimensão divide-se em duas:

(a) troca: o trabalhador permanece na organização e cumpre o seu trabalho, em função das recompensas que recebe;

(b) necessidade: o trabalhador permanece na organização, porque tem necessidades monetárias que o levam a tal. Aqui falamos de um trabalhador desmotivado, que faz o mínimo que pode de forma a evitar as sanções e o despedimento;

2. Comprometimento pessoal: reflecte a implicação e envolvimento profundos do trabalhador com a organização. Esta inclui também duas sub partes:

(a) afectivo: o trabalhador sente necessidade de afiliação e deseja pertencer à organização;

(b) valores: os valores e metas da organização são congruentes com os do indivíduo. No comprometimento pessoal, como é fácil de entender, o vínculo estabelecido com a organização é muito mais forte.

Para os referidos autores, uma definição aplicável a qualquer dimensão de CO seria a de “vínculo psicológico que os trabalhadores estabelecem com a organização por diferentes motivos”. Consideram que o CO, juntamente com a identificação com a organização, constituiria um conceito mais abrangente que se dá pelo nome de “vínculo”¹⁶.

3.O impacto do comprometimento organizacional nos processos de gestão do conhecimento

O impacto do CO na GC foi alvo de uma investigação recente (Rocha, 2007), no entanto, como referimos, o estudo da relação entre estas duas variáveis necessita de mais suporte empírico. Não obstante a escassez de referências teóricas acerca do tema, procurámos na literatura elementos orientadores que nos auxiliassem na reflexão acerca de um possível elo de ligação entre o CO e a GC.

Um marco importante, no que diz respeito ao estudo da GC, é o de considerar os recursos humanos como a principal “peça do puzzle”. A corroborar este facto, Hislop (2002) afirma que o êxito de uma iniciativa de GC depende da existência de colaboradores motivados e dispostos a

¹⁶ “...la identificación puede entenderse también como un vínculo con la organización, muy parecido al recogido por el compromiso afectivo pero que incluiría otros elementos como la conciencia de pertenencia (categorización), y el deseo de seguir perteneciendo al grupo (la cohesión)” (Quijano et al, 2000, p.34).

participar activamente no processo. O autor justifica a afirmação com base em algumas ideias:

1. Sendo o conhecimento tácito de natureza pessoal e de difícil codificação, apenas será transmitido se existir vontade, por parte de quem o possui, para o partilhar e comunicar;

2. Um aspecto que pode inibir a disposição dos trabalhadores para a partilha do conhecimento é a existência de tensões com a organização para a qual trabalham;

3. A influência que o CO pode exercer nas taxas de *turnover* dos trabalhadores deve ser considerada, uma vez que este pode conduzir a uma perda significativa de conhecimento¹⁷ (Hislop, 2002).

O mesmo autor acredita que a gestão de recursos humanos deve alinhar-se com a GC, de forma a obter ou preservar o CO dos trabalhadores, uma vez que afirma que este pode condicionar:

1. As atitudes que os trabalhadores manifestam em relação às acções de partilha do conhecimento;

2. A participação activa dos trabalhadores na gestão e partilha do conhecimento;

3. O seu sentimento de lealdade para com a organização e a probabilidade de continuarem lá a sua actividade profissional¹⁸ (Hislop, 2002).

Esta relação entre CO e GC, mediada pela rotatividade dos trabalhadores, é bastante evidente na literatura, salientando-se uma possível perda de parcelas importantes do conhecimento que a rotatividade pode gerar.

Outras perspectivas do impacto do CO na GC estão patentes na literatura. Por exemplo, Drucker (1998), afirma que a participação nos processos de GC é sustentada pelo CO dos trabalhadores, pois requer um esforço voluntário, sem recompensas claras nem imediatas.

¹⁷ A este propósito, Alvesson (2000) salienta que um colaborador que deixa organização para exercer a sua actividade profissional noutra, pode tornar parte do conhecimento da primeira susceptível de ser “imitado” pela segunda.

¹⁸ O autor acrescenta que a direcção de causalidade desta relação é complexa, pois o tipo de experiências de partilha do conhecimento que as pessoas vivem pode também afectar o seu comprometimento e a sua intenção de permanecer, ou não, na organização.

Como já referimos, sendo a partilha do conhecimento no local de trabalho um aspecto de extrema importância, verifica-se que existe preocupação na literatura em estudar quais os factores que catalisam ou dificultam, esse processo. Contudo, muitos dos estudos existentes baseiam-se em dados empíricos limitados e são de natureza exploratória. Tal como evidenciam Hooff e Ridder (2004), a distribuição do conhecimento entre as pessoas é essencial para que a organização o possa gerir de forma eficaz. Para além da partilha ser enriquecedora, muitas vezes, dela emergem as condições necessárias para a criação de novo conhecimento (Hoof & Ridder, 2004). Porém, Scarbrough e Carter (2001) afirmam que não é seguro dizer que, em contexto organizacional, as pessoas se mostram disponíveis para a partilha de conhecimento. Os mesmos autores desenvolveram um modelo segundo o qual um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos facilita a partilha do conhecimento e aumenta o nível de CO dos colaboradores. Por sua vez, Storey e Barnett (2000) acrescentam que sendo o conhecimento um recurso valioso, que concede poder a quem o detém, qualquer tentativa que surge no sentido de o controlar provoca conflitos na organização.

Para que a partilha de conhecimento aconteça, Hoof e Ridder (2004) consideram essencial a existência de um comprometimento organizacional afectivo¹⁹, que estaria associada a maior disposição, por parte do colaborador, a dar e receber o conhecimento no local de trabalho. A realçar esta ideia, Cabrera et al., (2006) consideram a hipótese de que os indivíduos que mais se identificam com os valores da sua organização – comprometimento pessoal de valores (Quijano et al., 2000) – estariam mais dispostos para a partilha de conhecimento. Na mesma linha de pensamento, O'Reilly e Chatman (1986) explicam que o CO se traduz em maior empenho do colaborador na partilha do conhecimento e cooperação com os colegas de trabalho, em benefício da organização. Por sua vez, Hall (2001) afirma que as pessoas estarão mais dispostas a partilhar o seu conhecimento num ambiente em que acreditam que o seu contributo será útil e valorizado. Por

¹⁹ Segundo a concepção de Meyer e Allen (2007), seria aquele que implica envolvimento, identificação e sentimento de pertença do colaborador para com a organização. Este tipo de comprometimento estaria associado a uma maior disposição, por parte do colaborador, para dedicar o seu esforço à organização.

outro lado, Jarvenpaa e Staples (2001) acrescentam que um comprometimento forte pode originar a crença de que a organização tem direitos sobre o conhecimento que o indivíduo adquiriu e desenvolveu no seu meio. Lin (2006) realça especificamente a importância do CO na partilha de conhecimento tácito.

Uma função importante da GC, segundo Peltokorpi (2004), é criar ligações entre os vários vectores de conhecimento organizacional, como sejam indivíduos, grupos ou departamentos. Esta função foi, por várias vezes, atribuída aos meios tecnológicos, mas estes nem sempre são suficientes, pelo que a interacção social é um fenómeno a considerar²⁰. A autora citada afirma ainda que a função da memória organizacional será afectada por vários factores, entre os quais o CO e formula a hipótese de que os colaboradores altamente comprometidos com a organização estejam mais motivados para a partilha e interessados em averiguar “quem sabe o quê” dentro da organização.

A visão de que a organização tem direitos sobre o conhecimento dos indivíduos e deve procurar controlá-lo é redutora. A organização ganhará ao esforçar-se por preservar os seus trabalhadores, obter o seu comprometimento e estimulá-los para a partilha de conhecimento. Como afirmam Hibbard e Carillo (1998) “Getting people to share their knowledge requires not only new processes but also a new covenant between employer and employee. Workers must be reassured that they will still be valued after they give up their know-how” (p.1).

O actual objectivo de várias organizações é adoptar estratégias que lhes permitam aumentar o CO dos seus trabalhadores, de forma que os mesmos adoptem uma postura competitiva (Benson & Brown, 2007). Reconhecendo a GC como um processo relacional e humanista, alguns autores (Thompson & Heron, 2005) afirmam que cabe aos gestores a preocupação de que exista, na organização, um ambiente no qual os colaboradores se sentem seguros e comprometidos para com a criação e

²⁰ A autora (Peltokorpi, 2004) fala no conceito de *transactive memory* como uma combinação de conhecimento possuído por pessoas que trabalham lado a lado, tornando-se capazes de funcionar como um sistema de memória e interagem no sentido de dar e receber o conhecimento necessário, em dado momento. Estes sistemas de memória individual estão integrados na memória organizacional.

partilha do conhecimento. Os mesmos autores salientam a importância da relação estabelecida entre o colaborador e o seu superior imediato. Por exemplo, saber lidar com os medos e preocupações que o colaborador manifesta acerca do trabalho é uma tarefa essencial dos superiores hierárquicos, que irá ter um peso considerável no CO²¹.

Da análise das opiniões até agora identificadas, podemos concluir que o CO é abordado de forma geral (excepto por Hoof & Ridder, 2004, que atentam especificamente sobre o impacto do CO afectivo na partilha de conhecimento; tal como Cabrera et al., 2006, que falam no impacto do comprometimento pessoal de valores na partilha de conhecimento), mas devemos considerar a hipótese de os vários tipos de CO terem um impacto diferenciado nos processos de GC. Como afirmam Allen e Meyer (1990) existem antecedentes específicos de cada componente de CO, pelo que é expectável que cada um tenha as suas próprias consequências. Os autores consideram mesmo que nem todos os componentes de CO representam um benefício para a organização.

²¹ Neste sentido, a estrutura organizacional e a definição de papéis são também elementos importantes para a criação do conhecimento.

II – Objectivos

Como temos vindo a frisar, o objectivo geral do presente estudo é avaliar o impacto que o CO estabelecido pelos colaboradores poderá ter nos processos de GC desenvolvidos pela instituição em que trabalham – mais concretamente, na percepção que aqueles detêm acerca da forma como esses processos se desenvolvem na organização.

Iremos considerar quatro dimensões de CO²² emergentes no estudo de Favas (2007) – duas relativas ao Comprometimento pessoal: o afectivo e o de valores; e duas de Comprometimento instrumental: o de necessidade e o de troca – de forma a destringer a sua influência em cada uma das quatro dimensões de GC emergentes no estudo de Gomes (2008): orientação cultural para o conhecimento; práticas de gestão do conhecimento; gestão social e discursiva do conhecimento; orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua.

Como referimos, Allen e Meyer (1990) afirmam que as várias formas de CO têm implicações diferenciadas na performance dos colaboradores. Na mesma linha de pensamento, os objectivos específicos da presente investigação contemplam a avaliação do impacto de cada um dos tipos de CO nos processos de GC. A literatura revista leva-nos a crer que o comprometimento pessoal – afectivo e de valores – terá um impacto forte e positivo na GC. Por sua vez, o comprometimento instrumental – de necessidade e de troca – terá um impacto nulo ou mesmo negativo na GC.

²²Serão utilizados, ao longo do texto, os seguintes acrónimos para cada dimensão de CO: comprometimento pessoal afectivo – CPA; comprometimento pessoal de valores – CPV; comprometimento instrumental de necessidade – CIN; e comprometimento instrumental de troca – CIT.

III – Metodologia

O estudo empírico que integra a presente dissertação é de natureza não experimental. Com o intuito de alcançarmos os objectivos delineados recorremos a dados recolhidos pelo método do inquérito, com recurso à técnica do questionário.

1. Características gerais da amostra

Na presente investigação foi estudada uma amostra de colaboradores do corpo não docente de uma instituição de ensino superior politécnico da região centro de Portugal²³. A recolha de dados ficou a cargo da Directora de Recursos Humanos da referida instituição (Gomes, 2008) que inicialmente administrou 369 questionários ao igual número de funcionários da organização. Contudo, apenas recolheu 301 questionários, dos quais 293 se revelaram válidos para análise²⁴.

²³ A referida instituição de ensino superior politécnico é constituída por seis Unidades Orgânicas: Escola Superior Agrária (ESA), Escola Superior de Educação (ESE), Escola Superior de Tecnologia (ESTG), Escola Superior de Tecnologia da Saúde (ESTeS), Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), Instituto Superior de Engenharia (ISE) e, ainda, Serviços de Acção Social (SAS) e Serviços Centrais/Presidência (SC/Presidência).

²⁴ Este foi o número de questionários resultante após efectuarmos uma análise dos valores em falta. Esta análise permite identificar esses valores, substituí-los e excluir aqueles casos em que se verifica a falta de mais de 10% dos itens – critério frequentemente utilizado (Bryman & Cramer, 1997). Obtivemos, assim, um total de 293 casos válidos para análise.

Quadro 1 – Características gerais dos sujeitos inquiridos (n=293)

Variáveis²⁵	N	Percentagem (%)	
Idade	20-29 anos	9	3.07
	30-35 anos	71	24.23
	35-40 anos	48	16.38
	41-50 anos	67	22.87
	>50 anos	34	11.60
	Total	293	100
Unidade Orgânica	ESA	63	21.50
	ESE	34	11.60
	ESTG	11	3.75
	ESTeS	23	7.85
	ISCA	32	10.92
	ISE	63	21.50
	SAS	39	13.31
	SC/Presidência	20	6.83
	Total	293	100
Habilitações Literárias	4ª classe ou equivalente	22	7.51
	6º ano ou equivalente	16	5.46
	9º ano ou equivalente	53	18.09
	12º ano	69	23.55
	Bacharelato	14	4.78
	Licenciatura	33	11.26
	Pós-graduação	18	6.14
	Mestrado	2	.68
	Doutoramento	1	.34
	Total	293	100
	Grupo Profissional	Pessoal dirigente	2
Técnico superior		43	14.68
Técnico		18	6.14
Técnico – profissional		36	12.29
Administrativo		48	16.38
Administrativo/Chefia		13	4.44
Carreira informática		4	1.37

²⁵ Alguns participantes não responderam às questões relativas a cada uma das variáveis: sessenta e quatro não responderam à questão relativa à idade, o que corresponde a uma percentagem de 21.84% dos inquiridos; oito não responderam à questão relativa à Unidade Orgânica, correspondente a 2.73% dos inquiridos; sessenta e cinco não responderam à questão das habilitações literárias, o que corresponde a 22.18% dos inquiridos; sessenta e quatro não responderam à questão do grupo profissional, o que corresponde a 21.84% dos inquiridos; quarenta e cinco não responderam à questão do tempo de serviço, o que corresponde a 15.36% dos inquiridos.

	Pessoal operário	12	4.10
	Auxiliar – técnico	4	1.37
	Pessoal auxiliar	37	12.63
	Contratos individuais de trabalho	10	3.41
	Recibos verdes	2	.68
	Total	293	100
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	2	.68
	Mais de 1 ano até 3 anos	8	2.73
	Mais de 3 anos até 5 anos	18	6.14
	Mais de 5 anos até 10 anos	100	34.13
	Mais de 10 anos até 15 anos	64	21.84
	Mais de 15 anos até 20 anos	23	7.85
	Mais de 20 anos	33	11.26
	Total	293	100

Legenda: ESA – Escola Superior Agrária; ESE – Escola Superior de Educação; ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão; ESTeS – Escola Superior de Tecnologia e Saúde; ISCA – Instituto Superior de Contabilidade e Administração; ISE – Instituto Superior de Engenharia; SAS – Serviços de Acção Social; SC/Presidência – Serviços Centrais/Presidência.

2. Instrumento

No presente estudo, utilizámos os dados recolhidos no âmbito de investigações anteriores (Gomes, 2008; Favas, 2007) através de dois instrumentos: o Questionário de Gestão do Conhecimento – GC – e o Questionário de Comprometimento e Identificação com a Organização – ASH-ICI. Ambos os instrumentos deram provas de possuir qualidades psicométricas adequadas quando aplicados nestes e noutros estudos.

2.1 Questionário de Gestão do Conhecimento (GC)

Este instrumento, da autoria de Cardoso (2003), visa avaliar os processos organizacionais relativos ao conhecimento e sua gestão. Para tal, permite obter dados acerca da percepção que os participantes têm da ocorrência da GC na organização em que trabalham. Na construção dos itens do GC, a autora baseou-se no seu modelo teórico²⁶ e na análise de conteúdo de

²⁶ Referente aos diversos processos de GC que emergiram da literatura revista: a) criação e aquisição do conhecimento (interna e externa); b) atribuição de sentido; c) partilha e disseminação (intencional e não intencional); d) memória organizacional (interna e externa); e) recuperação (controlada e automática); f) orientação cultural para o conhecimento. A análise de conteúdo efectuada às entrevistas bem como o conhecimento prévio que a autora detinha acerca do tecido

algumas entrevistas²⁷. Os itens do questionário apresentam-se no formato de uma escala de *Likert*, em que todas as opções de resposta estão enunciadas em torno da expressão “*Aplica-se*”, desde “1 – *Quase nunca se aplica*” até “5 – *Aplica-se quase totalmente*”. O instrumento pode utilizar-se com um nível aceitável de confiança, dados os resultados obtidos na aferição das suas qualidades psicométricas (validade de conteúdo, validade de constructo e consistência interna das suas dimensões).

No estudo originário a autora aplicou o instrumento a uma amostra constituída por 1547 sujeitos, pertencentes a 50 organizações do tecido industrial da região de Viseu. Aquando dos procedimentos relativos à análise da sua consistência interna, o conjunto dos 56 itens foi reduzido para uma versão simplificada de 32, referentes a uma estrutura tetra-factorial²⁸. A denominação adoptada para os quatro factores foi a seguinte: I – Práticas de gestão do conhecimento²⁹(10itens; $\alpha=.88$); II – Orientação cultural para o conhecimento³⁰(11itens; $\alpha=.86$); III – Gestão social e discursiva do conhecimento³¹(6itens; $\alpha=.79$); IV – Gestão estratégica do conhecimento³²(5itens; $\alpha=.76$). Uma vez que os dados utilizados na presente investigação foram recolhidos numa população não industrial, foi aplicada

industrial em questão, levaram-na a não considerar, na construção do questionário, os itens relacionados com a medição do conhecimento, por não serem aplicáveis à realidade em questão (Cardoso, 2003).

²⁷Os entrevistados foram empresários/gestores de organizações industriais do distrito de Viseu. As entrevistas tinham carácter semi - estruturado e conteúdo relativo a três temas centrais: gestão do conhecimento, tecnologias de informação e comunicação e competitividade (Cardoso, 2003)

²⁸Esta estrutura emergiu a partir de uma análise factorial exploratória em componentes principais, efectuada pela autora (Cardoso, 2003).

²⁹Refere-se a um conjunto de práticas formalizadas que visam a criação, aquisição, partilha e armazenamento do conhecimento. É salientada a tomada de iniciativa, colaboração e melhoria constante da performance (Cardoso, 2003).

³⁰Preconiza a existência de certos princípios e normas que orientam o funcionamento coordenado da organização. É um referencial comum que permite a atribuição de sentido aos acontecimentos diários. Valoriza-se a aprendizagem constante através de sucessos e insucessos do passado (Cardoso, 2003).

³¹Remete para as interacções informais entre colegas de trabalho – conversas acerca de problemas de trabalho ou da instituição – que facilitam a criação de uma linguagem comum (Cardoso, 2003).

³²Surge numa lógica de competitividade em que existe uma orientação da organização para o seu exterior, utilizando os concorrentes e os clientes como referência fundamental (Cardoso, 2003).

pelos investigadores a versão original de 56 itens (Gomes, 2008).

Gomes (2008) aplicou e validou o questionário à amostra do instituto de ensino superior politécnico. Através da análise factorial exploratória realizada pela mesma autora, emergiu uma estrutura tetradimensional que iremos adoptar para o presente estudo.

Quadro 2

Estrutura factorial do GC emergente no estudo do ensino superior politécnico (Gomes 2008): saturações factoriais

Afirmção	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
33 Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	.745	.196	.106	-.007
5 Repetimos os erros do passado	-.612	.154	.130	-.022
31 Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado	.608	.082	.160	.168
29 Cada um de nós tem uma função a cumprir	.596	.117	.013	-.025
7 Sabemos o que se espera de cada um de nós e da nossa instituição (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	.575	.218	-.082	-.034
44 Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	.560	.228	.211	-.060
32 Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	.558	.100	.288	.201
16 Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo nesta instituição	.550	.273	.161	.154
27 Procuramos perceber porque correu tão bem determinado trabalho	.539	.067	.428	-.048
21 Agimos de acordo com certos princípios	.535	.085	.149	-.253
46 Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo	.521	.376	.139	-.084
34 Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contactamos com especialistas	.014	.686	.042	-.045
56 Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	-.036	.663	.029	-.009
12 Colaboramos com outras escolas para adquirir mais informação	.020	.651	.110	-.055
13 Somos encorajados a tomar a iniciativa	.328	.619	.038	.038
14 São recompensados aqueles que partilham o que sabem	.003	.591	-.025	.123
24 Aprendemos com os vários departamentos da nossa instituição que funcionam melhor	.177	.588	.170	.202
47 Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	.075	.550	.152	-.167
37 Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	.249	.517	.349	-.034
51 Sabemos como esta instituição está pensada/organizada	.311	.508	.076	.199
48 Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	.125	.097	.726	-.021
43 Falamos da nossa instituição	.093	.061	.643	-.102
54 Falamos das nossas funções	.221	.131	.633	.115
26 Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (e.g., a tomar café)	-.128	.046	.631	.115
49 Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	.213	.204	.577	-.065
45 Basta-nos o que já sabemos para continuar a fazer bem o nosso trabalho	-.115	.044	-.034	.747

35	Já melhorámos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos	-.120	.127	-.075	.732
55	Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho	.047	.011	.173	.587
30	Só nós (cá dentro) é que temos informações sobre a nossa instituição	.205	.099	-.072	.575

No estudo de Gomes (2008), o factor 1 revelou-se semelhante ao factor 2 do estudo de Cardoso (2003)³³ – “Orientação cultural para o conhecimento” – e permitiu explicar a maior parte da variância dos dados. Por sua vez, o factor 2, emergente do estudo de Gomes (2008), revelou-se semelhante ao factor 1 do estudo de Cardoso (2003) – “Práticas de gestão do conhecimento”. No nosso entender, esta diferença na estrutura factorial pode dever-se à natureza, também ela díspar, das organizações consideradas em cada um dos estudos. As organizações de ensino superior politécnico integram toda uma tradição e experiência que se conservam desde os primórdios da sua actividade. O ensino politécnico apresenta uma especificidade muito própria no que respeita aos seus padrões de funcionamento. Por estas razões, não nos surpreende o relevo do factor referente à “Orientação cultural para o conhecimento” nesta amostra. Por sua vez, no sector industrial são mais valorizadas as “Práticas de gestão do conhecimento” que permitem a criação de valor, incorporada nos produtos e serviços da organização. São enfatizados os processos de GC, tais como a criação/aquisição do conhecimento, codificação e partilha pelos membros da organização.

A grande diferença entre as duas estruturas factoriais (Cardoso, 2003; Gomes, 2008) é o último factor. No estudo de Gomes (2008) esse factor é constituído por quatro itens invertidos, nos quais predomina uma orientação para o interior da organização e a preocupação em melhorar, de forma contínua, a performance. Pelo contrário, o quarto factor do estudo de Cardoso (2003) – “Gestão estratégica do conhecimento” – contempla uma orientação marcadamente exterior, na qual os concorrentes e os clientes são uma referência fundamental para a organização. Este contraste pode explicar-se pelo facto de as organizações do sector industrial assumirem uma postura mais competitiva, estarem preocupadas em fazer mais e melhor do que os seus concorrentes; enquanto as organizações de ensino superior

³³ A estrutura factorial emergente do estudo de Cardoso (2003), no sector industrial, é apresentada nos anexos.

tendem a centrar-se essencialmente no seu interior, isto é, na preservação dos procedimentos internos que permitem o bom funcionamento da organização.

Tendo em conta as comparações efectuadas entre as duas estruturas factoriais adoptámos as designações de Cardoso (2003) relativas às três primeiras dimensões de GC³⁴, apenas invertendo a ordem das duas primeiras. Dada a disparidade observada na quarta dimensão das estruturas factoriais adoptámos uma nova designação: “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”.

Para avaliar a consistência interna apresentada pelos factores emergentes no estudo de Gomes (2008), utilizámos o coeficiente *alfa de Cronbach*³⁵.

Quadro 3

Análise da consistência interna dos factores de GC (alfa de Cronbach)

Factor	Consistência interna (<i>alfa de Cronbach</i>)
Orientação cultural para o conhecimento	.829
Práticas de GC	.808
Gestão social e discursiva do conhecimento	.714
Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua	.630

Os factores apresentam uma consistência interna aceitável³⁶ (Pestana & Gageiro, 2005).

³⁴ As designações adoptadas a partir do modelo de Cardoso (2003) são: Factor 1 – “Orientação cultural para o conhecimento”; Factor 2 – “Práticas de gestão do conhecimento”; Factor 3 – “Gestão social e discursiva do conhecimento”

³⁵ É das medidas mais utilizadas para avaliar a consistência interna de um conjunto de variáveis, podendo definir-se como “a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Pestana & Gageiro, 2005, p.526).

³⁶ Só o factor 4 tem uma consistência interna fraca, mas que se aceita dado o seu pequeno número de itens (Pestana e Gageiro, 2005). Optámos por eliminar o item 5 – “*Repetimos os erros do passado*” – contido no primeiro factor de GC, que apresenta uma correlação negativa com o total da escala (-.435) e o valor de alfa do factor aumenta de .752 para .829 após a sua eliminação.

2.2 Questionário de comprometimento e identificação com a organização – ASH-ICI

O ASH-ICI, instrumento que integra uma ferramenta mais abrangente relativa à gestão das pessoas nas organizações³⁷, visa avaliar os níveis e dimensões de CO, identificação com a organização e implicação com o posto de trabalho³⁸ (Quijano et al., 2000). A versão original é constituída por 22 itens, em formato de escala de Likert, com opções de resposta de 1 a 5 (1-*Discordo muito* até 5-*Concordo muito*). O instrumento pode ser utilizado com um nível aceitável de confiança dados os resultados obtidos nos estudos de aferição das suas qualidades psicométricas (validade de conteúdo, validade de constructo e consistência interna das suas dimensões).

No estudo originário, os autores aplicaram-no a uma amostra de 247 pessoas, pertencentes a 10 empresas espanholas³⁹ dos sectores metalúrgico, químico e de comércio (Quijano et al., 2001). Favas (2007) procedeu à validação do questionário para a amostra do insituto de ensino superior politécnico, considerada na presente investigação. Através da análise factorial exploratória realizada pela mesma autora, emergiu uma estrutura tetradimensional, que iremos adoptar para o presente estudo.

³⁷Designada ASH – Auditoria del Sistema Humano – do departamento de Psicologia Social da Universidade de Barcelona.

³⁸No presente estudo apenas serão considerados os itens alusivos ao comprometimento.

³⁹A tradução e adaptação do instrumento para a população portuguesa foram realizadas por uma equipa de investigadores do Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Quadro 4
Estrutura factorial do ASH-ICI emergente no estudo do ensino superior
politécnico (Favas 2007): saturações factoriais

Item	Afirmção	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
25	O êxito desta instituição é o meu êxito	.806	.047	-.050	-.116
16	Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	.796	.299	-.087	.009
17	Quando alguém elogia esta instituição sinto-o como um elogio pessoal	.785	.259	-.072	-.051
14	Desejo continuar a ser membro desta instituição	.783	.338	-.112	-.026
20	Sinto-me muito satisfeito de pertencer a esta instituição	.772	.383	-.121	-.094
23	Espero ser membro desta instituição para toda a vida	.759	.148	-.253	.174
22	Preocupa-me com a boa reputação da minha instituição na minha comunidade	.744	.018	.137	-.143
15	Sinto-me orgulhoso quando digo aos outros que sou membro desta instituição	.734	.403	-.126	-.122
19	Sinto que esta instituição faz parte da minha própria pessoa	.733	.291	-.121	-.060
24	Quando alguém critica a minha instituição sinto-o como uma critica pessoal	.731	-.085	-.147	-.059
10	Sinto-me parte desta instituição	.614	.375	.000	-.289
11	Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta instituição	.613	.515	-.127	-.162
13	Quando falo da minha instituição, costumo utilizar mais o termo “nós”...	.505	.282	.103	-.328
1	Existe uma grande semelhança entre os meus valores...	.123	.633	-.202	-.227
4	O que esta instituição defende e apoia é importante para mim	.373	.608	-.004	-.054
6	Prefiro a minha instituição a outras pelos valores que ela defende e apoia	.400	.544	-.159	.187
5	Alguns membros desta instituição se iriam embora ...	-.051	-.086	.871	-.023
8	8.Se surgisse outro trabalho algumas pessoas abandonariam os seus postos...	-.068	-.188	.864	-.019
2	Algumas pessoas desta instituição estão aqui porque não encontram outro trabalho	-.143	-.008	.781	.153
9	A menos que me recompensassem por isso, não tenho razões para fazer...	-.078	-.294	.034	.752
7	O meu nível de esforço por esta instituição é determinado pelo nível de...	.002	.348	-.065	.688
3	Não estou disposto a dar mais a esta instituição...	-.224	-.289	.301	.627

Para avaliar a consistência interna dos factores emergentes do estudo de Favas (2007) utilizámos o *coeficiente alfa de Cronbach*.

Quadro 5
Consistência interna (alfa de Cronbach)

Factor	Consistência interna (alfa de Cronbach)
Comprometimento Pessoal Afectivo	.94
Comprometimento Pessoal de Valores	.61
Comprometimento Instrumental de Necessidade	.82
Comprometimento Instrumental de Troca	.69

Os factores apresentam uma consistência interna aceitável⁴⁰ (Pestana & Gageiro, 2005).

3. Procedimento

Como referimos, o processo de recolha de dados foi levado a cabo pela Directora de Recursos Humanos do Instituto Superior Politécnico durante os meses de Maio e Junho de 2007. Os questionários foram aplicados com a cooperação activa dos colaboradores internos.

Antes de administrarem o questionário na sua versão definitiva, os investigadores recorreram a uma amostra de 6 sujeitos pertencentes a algumas das unidades orgânicas do instituto politécnico, à qual aplicaram o instrumento para averiguar a inteligibilidade dos itens da escala e detectar possíveis incompreensões, falhas ou dúvidas. Depois de obterem resultados positivos nesta fase, aplicaram os questionários a todos os funcionários do instituto superior politécnico.

Com o objectivo em mente – avaliar o impacto do CO na GC – utilizámos a técnica da análise de regressão múltipla standard no tratamento

⁴⁰ A autora (Favas, 2007) optou pela eliminação do item 7 - no factor 4 - uma vez que este apresenta uma correlação baixa com o total da escala (.23), além de que se verifica um aumento considerável da consistência interna do factor aquando a sua eliminação (de .58 para .69).

dos dados, através de um software informático estatístico – SPSS. A opção pela análise de regressão múltipla deve-se ao facto de ser uma técnica estatística que possibilita a análise da relação entre uma única variável dependente – ou critério – e uma ou mais variáveis independentes – ou predictoras⁴¹. O objectivo desta técnica consiste em prever os resultados de uma VD para cada sujeito, através dos valores conhecidos do conjunto de VIs que se combinam entre si. Esta análise permite-nos perceber a intensidade da relação entre VD e VIs, bem como averiguar a importância relativa de cada uma das VIs para a predição da VD⁴² (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995; Tabachnick & Fidell, 1996). A selecção de VIs para o modelo de regressão deve basear-se na sua relação teórica com a VD, de tal forma, no presente estudo pretendemos apurar o impacto que o CO poderá exercer sobre a GC. Para tal procurámos explicar a percentagem de variância nas dimensões de GC imputável ao CO e também averiguar influência relativa de cada dimensão de CO em cada factor de GC. Assim, foram aplicados quatro modelos de regressão linear múltipla, sendo cada uma das dimensões do GC a VD de cada um dos quatro modelos. Por sua vez, as variáveis independentes são os quatro tipos de CO.

IV – Resultados

1. Análise Descritiva

De acordo com Hill e Hill (2000), antes de iniciar a análise estatística respeitante à questão central de uma investigação, é vantajoso realizarem-se análises descritivas, de forma a obter uma ideia geral dos dados.

No que respeita ao GC, verifica-se uma distribuição equilibrada por todas as opções de resposta (de 1 a 5), uma vez que nenhum dos itens obteve uma média extrema.

⁴¹ A análise de regressão permite avaliar a magnitude e direcção (positiva ou negativa) dessa relação (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995).

⁴² A análise de regressão múltipla resulta numa equação que representa a melhor predição da VD através do conjunto de VIs, com a seguinte forma: $Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k$. O principal objectivo da regressão é obter os valores de B – coeficientes de regressão – para cada VI, que permite chegar aos valores preditos de Y - tão próximos quanto possível dos valores reais da VD (Tabachnick & Fidell, 1996).

Quadro 6

Análise descritiva relativa aos quatro factores de GC

Factores	Mínimo	Máximo	M	DP
Orientação cultural para o conhecimento	1.64	4.36	3.44	.45
Práticas de GC	1.00	4.78	2.77	.65
Gestão social e discursiva do conhecimento	1.40	5.00	3.31	.59
Orientação para a aprendizagem e melhoria contínua	1.00	5.00	2.49	.67

Legenda: M – média; DP – desvio padrão.

O factor 1 obtém a média mais elevada de respostas (M=3.44; DP=.45) o que indica que os participantes têm uma percepção da aplicação moderada⁴³ das afirmações que evidenciam a prevalência de uma cultura orientada para o conhecimento na sua organização. A média do factor 2 (M=2.77; DP=.65) reflecte também a percepção de aplicação moderada das afirmações que apontam para a existência de práticas formais que visam a criação, partilha e utilização do conhecimento, à realidade organizacional. A média do factor 3 (M=3.31; DP=.59) evidencia a percepção de aplicação igualmente moderada das afirmações que sugerem a assiduidade de interações informais que potenciam a partilha de conhecimento entre os colaboradores. Por fim, a média do factor 4 (M=2.49; DP=.67)⁴⁴ demonstra a percepção que os participantes têm de que a aplicação das ideias nele contidas é pouco usual nesta organização. Contudo, considerando a formulação negativa das afirmações⁴⁵ em questão e relacionando-a com o valor médio acima referido, permitimo-nos afirmar que predominam, nesta realidade organizacional, processos que vão no sentido de uma preocupação constante em aprender e melhorar a performance. (cf. Quadro 6).

Em relação ao ASH-ICI, verifica-se uma distribuição igualmente uniforme das respostas em cada item, pelas várias opções de resposta (de 1 a 5).

⁴³ Dada a proximidade da média em relação à terceira opção de resposta “3 – *Aplica-se moderadamente*”.

⁴⁴ Situa-se em torno da segunda opção de resposta “2 – *Aplica-se pouco*”.

⁴⁵ Por exemplo, “45 – Não nos basta o que já sabemos para continuar a fazer bem o nosso trabalho”, “35 – Ainda não melhorámos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos”.

Quadro 7

Análise descritiva dos factores de vínculo

Factores	Mínimo	Máximo	M	DP
Comprometimento Pessoal Afectivo	1.67	5.00	3.80	.77
Comprometimento Pessoal de Valores	1.77	5.00	3.41	.63
Comprometimento Instrumental de Necessidade	1.33	5.00	3.60	.85
Comprometimento Instrumental de Troca	1.00	4.67	2.40	.76

Legenda: M – média; DP – Desvio-padrão.

Os itens relativos ao CPA (M=3.80; DP=.77) e ao CIN (M=3.60; DP=.85) obtiveram as médias mais elevadas de resposta, o que sugere que os participantes concordam⁴⁶ com as afirmações que apontam para a existência de um compromisso pessoal afectivo do próprio colaborador com a organização, bem como a percepção do compromisso instrumental de necessidade estabelecido por alguns colegas⁴⁷. No que respeita ao CPV (M=3.41; DP=.63) verifica-se que predomina um certo grau de indiferença⁴⁸ nas afirmações que sugerem o comprometimento pessoal de valores. Em relação ao CIT (M=2.40; DP=.76) prevalece a discordância dos participantes⁴⁹ em relação às afirmações que indicam um comprometimento instrumental de troca (cf. Quadro 7).

2. Estudo do impacto do comprometimento organizacional na gestão do conhecimento

Antes de efectuar a análise propriamente dita, iremos verificar os pressupostos inerentes à regressão múltipla: o tamanho da amostra, a multicolinearidade, a homocedasticidade, a normalidade e os casos extremos (ou outliers).

O tamanho da amostra é um aspecto a ter em conta⁵⁰. Uma das

⁴⁶ As médias situam-se em torno da quarta opção de resposta “4-Concordo”.

⁴⁷ As afirmações que constituem os itens relativos ao CIN estão formuladas no sentido de avaliar a percepção que o sujeito inquirido tem da prevalência deste tipo de comprometimento na relação estabelecida pelos seus colegas com a organização (e.g. “2- Algumas pessoas desta instituição estão aqui porque não encontram outro trabalho”; “5-Penso que alguns membros desta instituição se iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho”).

⁴⁸ Uma vez que a média se situa em torno da terceira opção de resposta “3-Não concordo nem discordo”.

⁴⁹ As respostas situam-se em torno da segunda opção “2-Dsicordo”.

⁵⁰ Se for excessivamente grande, por exemplo, com mais de mil participantes

regras mais utilizadas para estimar o número adequado de participantes, segundo Tabachnick e Fidell (1996), é a de $N \geq 50 + 8m$ (sendo m o número de VIs). Seguindo esta regra, verificamos que a nossa amostra tem uma dimensão adequada para a utilização desta técnica – uma vez que temos uma amostra de $N=301$, quando o mínimo seria $N=82$, para 4VIs.

A multicolinearidade reporta-se à correlação entre as VIs. Quando esta correlação é elevada, o poder preditivo da VI torna-se reduzido, por estar associada às outras VIs. Para maximizar a previsão, o desejável seria ter VIs pouco correlacionadas entre si e com elevada correlação com a VD (Hair et al., 1995). A multicolinearidade pode ser analisada de três formas:

- a) Correlação entre as VIs;
- b) Tolerância⁵¹ e VIF⁵²;
- c) Condition index⁵³ proporção de variância.

No nosso caso verifica-se que a relação entre as VIs não é elevada ($r < 0.90$); os valores de tolerância por nós obtidos permitem concluir que não existe multicolinearidade, uma vez que se situam muito acima de 0.1; da mesma forma, o VIF é menor que 2, para todos os casos; nenhum dos valores de condition index se revelou superior a 30.

A homocedasticidade diz respeito à variância constante dos resíduos. A violação deste pressuposto faz com que os parâmetros estimados no modelo sejam ineficientes. Os gráficos de resíduos por nós obtidos exibem uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero, pelo que existe homocedasticidade (Pestana & Gageiro, 2005).

A normalidade sugere que os resíduos devem seguir uma distribuição normal. Os histogramas permitem-nos observar que a

pode tornar a regressão hipersensível, se for muito pequena pode comprometer a relevância estatística da investigação (Hair et al., 1995).

⁵¹ A tolerância refere-se ao grau em que uma variável X é explicada pelas outras VIs. Este valor varia entre 0 e 1, quanto mais próximo estiver de 0, maior será a multicolinearidade. O limite abaixo do qual se considera existir multicolinearidade é 0.1 (Pestana & Gageiro, 2005).

⁵² *Variance inflation factor* – é o inverso da tolerância, pelo que a sua proximidade do valor 0, indica menor multicolinearidade. O limite acima do qual se considera a existência de multicolinearidade é 10 (Pestana & Gageiro, 2005).

⁵³ O *condition index* representa a raiz quadrada do quociente entre o maior valor próprio e cada valor próprio. Se for superior a 30 indica sérios problemas de multicolinearidade (Pestana & Gageiro, 2005).

distribuição dos resíduos se aproxima da curva normal nos quatro modelos.

Os casos extremos – longe da média ou não relacionados com os restantes – têm grande impacto no resultado da regressão, pelo que devem ser identificados e avaliada a sua influência (Tabachnick & Fidell, 1996). Se forem casos não válidos da amostra devem ser excluídos, o que não se verifica na amostra estudada.

Nesta etapa será analisado estatisticamente o impacto de cada dimensão de CO – Comprometimento pessoal afectivo, Comprometimento pessoal de valores, Comprometimento instrumental de necessidade e Comprometimento instrumental de troca – em cada dimensão de GC – “Orientação cultural para o conhecimento”, “Práticas de gestão do conhecimento”, “Orientação social e discursiva para o conhecimento” e “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”. Para tal, iremos realizar quatro modelos de análise de regressão múltipla.

2.1 Comprometimento organizacional e orientação cultural para o conhecimento

Para avaliar de que forma o CO influencia a percepção que os participantes têm acerca da “Orientação cultural para o conhecimento” realizámos o primeiro modelo de regressão múltipla. Verifica-se que as variáveis predictoras explicam, globalmente, 31% da variabilidade neste critério [coeficiente de determinação múltiplo $R^2=0.31$; $F(4,288)=32.132$, $p=0.000$], classificado como um efeito grande, segundo os valores propostos por Cohen (1988) para a interpretação das medidas de tamanho do efeito. Considerando a importância relativa de cada uma das VIs para a predição da VD, podemos observar que apenas o CPA e o CPV têm significância estatística, sendo que o coeficiente beta demonstra que a influência relativa do CPA ($\beta=0.370$, $t=5.799$, $p=0.000$) é maior do que a do CPV ($\beta=0.255$, $t=3.989$, $p=0.000$).

Quadro 8

1º modelo de análise de regressão múltipla

VD	VI	R	R ²	F	B	β	t	Sig.
Orientação cultural para o conhecimento	CPA	.56	.31	32.132	.259	.370	5.799	.000
	CPV				.195	.255	3.989	.000
	CIN				-.012	-.022	-.417	.677
	CIT				.043	.068	1.321	.188

Legenda: CPA – Comprometimento Pessoal Afectivo; CPV – Comprometimento Pessoal de Valores; CIN – Comprometimento Instrumental de Necessidade; CIT – Comprometimento Instrumental de Troca; VD – variável dependente; VI – variável independente; R – coeficiente de correlação múltiplo; R² - coeficiente de determinação múltiplo; F – razão F; β – coeficiente Beta; t – razão t; Sig. – nível de significância estatística.

2.2 Comprometimento organizacional e práticas de gestão do conhecimento

O segundo modelo de regressão efectuado pretende examinar o impacto do CO na percepção dos participantes acerca das “Práticas de gestão do conhecimento” que tomam lugar na organização. É possível constatar que este modelo explica, no geral, 17% da variância na VI [coeficiente de determinação múltiplo R²=0.17; F(4, 288)=14.375, p=.000], classificado como um efeito médio segundo Cohen (1988). Das quatro VIs consideradas no modelo, duas apresentam significância estatística: o CPV com uma influência mais intensa e positiva (β=0.384, t=5.481, p=0.000) e o CIN com menor intensidade e direcção negativa (β= -0.140, t=-2.479, p=.014), o que significa que quando a VI aumenta a VD diminui e vice-versa.

Quadro 9

2º modelo de análise de regressão múltipla

VD	VI	R	R ²	F	B	β	T	Sig.
Práticas de GC	CPA	.41	.17	14.375	-.114	-.121	-1.734	.084
	CPV				.395	.384	5.481	.000
	CIN				-.108	-.140	-2.479	.014
	CIT				-.070	-.082	-1.453	.147

Legenda: CPA – Comprometimento Pessoal Afectivo; CPV – Comprometimento Pessoal de Valores; CIN – Comprometimento Instrumental de Necessidade; CIT – Comprometimento Instrumental de Troca; VD – variável dependente; VI – variável independente; R – coeficiente de correlação múltiplo; R² - coeficiente de determinação múltiplo; F – razão F; β – coeficiente Beta; t – razão t; Sig. – nível de significância estatística.

2.3 Comprometimento organizacional e gestão social e discursiva do conhecimento

O terceiro modelo de regressão efectuado visa avaliar o impacto do CO na percepção acerca da “Gestão social e discursiva do conhecimento” manifestada pelos participantes. Através deste modelo observa-se que foi possível explicar apenas 5% da variância da VI [coeficiente de determinação múltiplo $R^2=0.05$; $F(4,288)=3.661$, $p=0.006$], tendo um efeito pequeno, segundo a classificação de Cohen (1988). Neste caso, nenhuma das VIs atinge o limiar de significância estatística na predição da VD.

Quadro 10
3º modelo de análise de regressão múltipla

VD	VI	R	R ²	F	B	β	T	Sig.
Gestão social e discursiva do conhecimento	CPA	.22	.05	3.661	.076	.090	1.202	.230
	CPV				.152	.164	2.191	.060
	CIN				.040	.058	.954	.341
	CIT				.003	.003	.054	.957

Legenda: CPA – Comprometimento Pessoal Afectivo; CPV – Comprometimento Pessoal de Valores; CIN – Comprometimento Instrumental de Necessidade; CIT – Comprometimento Instrumental de Troca; VD – variável dependente; VI – variável independente; R – coeficiente de correlação múltiplo; R² - coeficiente de determinação múltiplo; F – razão F; β – coeficiente Beta; t – razão t; Sig. – nível de significância estatística.

2.4 Comprometimento organizacional e orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua

Finalmente, o quarto modelo de regressão tem o objectivo de analisar a influência do CO na “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”. No geral, foi explicada através do modelo, 12% da variância da VI [coeficiente de determinação múltiplo $R^2=0.12$; $F(4, 288)=9.535$, $p=0.000$], com um efeito médio, segundo a classificação de Cohen (1988). Neste caso, verifica-se a significância estatística de apenas uma VI, o CIT ($\beta=0.351$, $t=6.051$, $p=0.000$).

Quadro 11
4º modelo de análise de regressão múltipla

VD	VI	R	R ²	F	B	β	t	Sig.
Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua	CPA	.34	.12	9.535	.065	.066	.922	.357
	CPV				.104	.098	1.353	.177
	CIN				-.011	-.014	-.245	.806
	CIT				.311	.351	6.051	.000

Legenda: CPA – Comprometimento Pessoal Afectivo; CPV – Comprometimento Pessoal de Valores; CIN – Comprometimento Instrumental de Necessidade; CIT – Comprometimento Instrumental de Troca; VD – variável dependente; VI – variável independente; R –

Em síntese, as análises de regressão múltipla efectuadas revelaram que o CO apresenta capacidade preditiva no que concerne à “Orientação cultural para o conhecimento”, às “Práticas de GC” e à “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”. No que respeita à “Gestão social e discursiva do conhecimento” não existe capacidade preditiva.

V – Discussão

Como já foi dito, o presente estudo teve como principal objectivo avaliar o impacto do CO nos processos de GC, considerando uma amostra constituída pelo pessoal não docente de um instituto politécnico da região centro do país.

Numa primeira observação, ser-nos-á útil considerar a análise descritiva das respostas obtidas em cada um dos questionários. Esta análise permite uma visão global do tipo de CO que os participantes estabelecem com a organização e da sua percepção acerca das iniciativas de GC que nela têm lugar. O tipo de CO predominante nesta amostra de participantes é o CPA, dado que a média obtida neste factor sugere a concordância dos participantes com os aspectos nele contidos. Este tipo de comprometimento contempla o sentimento de fazer parte da organização e o orgulho que advém dessa pertença. Com média igualmente elevada, segue-se CIN, o que indica que os participantes concordam que alguns dos seus colegas permanecem na instituição por necessidade derivada da falta de alternativas e dos custos que a saída poderia acarretar. Por sua vez, a média relativa ao CPV tende a evidenciar que os participantes não concordam nem discordam das afirmações que contempla, que apelam à semelhança entre os valores do indivíduo e os da organização. Por fim, a média relativa ao CIT sugere que os participantes discordam que o empenho que depositam no seu trabalho depende das recompensas que a organização lhes dá (cf. Quadro 7).

No questionário de GC verifica-se que o factor 1 – “Orientação cultural para o conhecimento” – obteve a média mais elevada, o que sugere que os participantes percebem uma aplicação acentuada dos princípios

nele incluídos à sua realidade organizacional. Isto significa que, nesta organização, predominam certas normas que orientam o trabalho, existindo um funcionamento coordenado e uma responsabilidade partilhada. Sobressai a preocupação em melhorar o desempenho e a qualidade, nomeadamente através de aprendizagens anteriores e de uma constante actualização acerca dos acontecimentos que se vivem na empresa. Por sua vez, as médias dos factores 2 – “Práticas de gestão do conhecimento” – e 3 – “Gestão social e discursiva do conhecimento” – sugerem a percepção de uma aplicação moderada das práticas que incluem à organização estudada. Isto sugere a existência de algumas actividades de carácter formal que estimulam a partilha do conhecimento e a colaboração dentro da organização; bem como a frequência de interacções entre os colaboradores, tanto em termos de conversa informal, como entreajuda na resolução de problemas de trabalho. Por último, a média de respostas do factor 4 – “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”, sugere que a aplicação das afirmações contidas nos itens é pouco usual nesta organização. Como referimos, este factor é constituído por itens invertidos, pelo que podemos dizer que os participantes evidenciam uma postura proactiva marcada pela vontade de aperfeiçoar a forma como trabalham, através da aprendizagem (cf. Quadro 6).

Após a análise descritiva das respostas dos participantes, iremos centrar-nos no objectivo que norteou a presente investigação – análise do impacto do CO na GC. Em concordância com a revisão da literatura efectuada e com os modelos considerados, seria de esperar uma influência diferenciada de cada um dos tipos de CO nos processos de GC percebidos pelos colaboradores da organização. O primeiro modelo de regressão efectuado permite explicar, através dos quatro tipos de CO, 31% da “Orientação cultural para o conhecimento”. Constata-se que apenas o CPA e o CPV contribuíram de forma significativa para a predição da “Orientação cultural para o conhecimento”. No nosso entender, estes resultados devem-se ao facto dos trabalhadores afectivamente ligados à organização – CPA – estarem empenhados em aumentar a qualidade do trabalho, manter-se a par dos acontecimentos importantes da empresa e cumprir a sua função, colaborando uns com ou outros. Isto permite-lhes alimentar o sentimento de pertença à organização. Como referimos na

revisão teórica, O'Reilly e Chatman (1986) sugerem que o CO estará na origem de maior empenho do colaborador na partilha do conhecimento e cooperação com os colegas de trabalho, em benefício da organização. Por sua vez, o CPV aponta para valores do indivíduo próximos dos da organização. A semelhança de valores será uma mais valia, na medida em que facilitará a aceitação e adopção das normas e princípios pelos quais a organização se rege. Este tipo de comprometimento é muito forte e leva o indivíduo a despende esforços consideráveis nutridos pelo desejo de permanecer membro da organização.

O segundo modelo de regressão permite explicar, a partir dos quatro tipos de CO, 17% da variância nas “Práticas de GC”. A análise da influência relativa de cada um dos tipos de CO revela que apenas dois apresentam capacidade preditiva em relação às “Práticas de GC” – o CPV e o CIN. A relação positiva e forte entre o CPV e este factor leva-nos a afirmar que os indivíduos altamente identificados com os valores da organização estariam dispostos a participar activamente nas suas práticas, na medida em que reconheceriam as mais valias associadas à tomada de iniciativa na aquisição/criação do conhecimento, sua partilha e utilização. Como sugerem Cabrera et al. (2006) os indivíduos que se identificam com os valores da sua organização estarão mais dispostos para a partilha de conhecimento. Por outro lado, a relação negativa encontrada entre CIN e a percepção/participação nas práticas de GC indica que quanto maior é o CIN, menor será a participação e envolvimento do colaborador nas práticas de GC que ocorrem na organização. Este tipo de comprometimento sugere que o trabalhador permanece na organização, apenas por necessidade ou falta de alternativa. Será de esperar que este trabalhador esteja desmotivado e que a sua actividade se reduza ao mínimo, de forma a evitar as sanções e o despedimento. Ora, esta atitude não é de todo compatível com a participação em práticas de GC, uma vez que requerem um esforço voluntário, sem recompensas claras nem imediatas (Drucker, 1998).

O terceiro modelo de regressão mostrou que não existe um impacto significativo do CO no factor – “Gestão social e discursiva do conhecimento” – uma vez que nenhum dos tipos de CO revelou significância estatística na predição da “Gestão social e discursiva para o conhecimento”. Dito de outro modo, apesar de serem frequentes as interacções informais

entre colaboradores, estas não estão dependentes do seu comprometimento com a organização.

Por fim, o quarto modelo de regressão permite explicar, globalmente, 12% da variância observada na “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”. Uma análise da influência relativa de cada um dos tipos de CO sugere que apenas um – CIT – é estatisticamente significativa na predição da “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”. Este resultado pode justificar-se pelo facto de dos itens invertidos que constituem este factor denotarem uma postura de conformidade com o que se sabe e falta de vontade para investir na melhoria da performance e crescimento do conhecimento. Esta postura é compatível com o CIT, que pressupõe que o esforço do colaborador será proporcional às recompensas que a organização lhe dá. Como já foi referido, a GC não traz recompensas claras nem imediatas, pelo que o trabalhador com este tipo de CO não se empenhará em melhorar a performance.

Em síntese, verifica-se que o CO revelou valor preditivo em relação a três factores de GC – “Orientação cultural para o conhecimento”, “Práticas de GC” e “Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua”. Sendo que nem todas as VIs foram significativas em cada modelo de regressão. Na generalidade, os resultados encontrados são interpretáveis pela teoria estudada.

VI – Conclusão

O objectivo geral da presente investigação foi perseguido, sendo a sua consecução aceitável. Como referimos, a influência do CO verificou-se em três das quatro dimensões de GC. Na terceira dimensão de GC – “Gestão social e discursiva do conhecimento” – o impacto de CO não foi significativo⁵⁴. A principal conclusão dos resultados obtidos é que, em regra, existe uma influência do CO dos colaboradores na sua percepção e participação nos processos de GC desenvolvidos pela organização.

Verificou-se um impacto diferenciado de cada um dos tipos de CO nas dimensões de GC. A componente pessoal do CO surge, na maior parte das vezes, relacionada de forma positiva com a GC. Por outro lado, é frequente observar-se uma relação inversa entre a componente instrumental do CO e a GC, o que significa que o aumento de uma leva a diminuição da outra.

Várias investigações desenvolvidas até à data têm salientado as vantagens que uma força de trabalho comprometida com a organização pode trazer para o seu funcionamento. Ao nível da GC, esse comprometimento pode proporcionar um ambiente em que os colaboradores se sentem seguros na partilha do conhecimento e motivados para a sua criação e utilização. O CO pode facilitar a transposição de certos obstáculos, como por exemplo, o receio da perda de poder associada à partilha do conhecimento.

Embora na realização da presente investigação nos tenhamos preocupado com questões relacionadas com o rigor conceptual e metodológico, é necessário ter em conta algumas limitações. Podem existir variáveis não controladas que estejam a interferir nos resultados. É desejável que este estudo seja replicado noutras amostras para conferir maior suporte empírico à relação entre CO e GC.

Este estudo enceta algumas pistas para futuras investigações. Como referimos no enquadramento conceptual, o comprometimento pode dirigir-se a vários alvos – a profissão, o grupo de trabalho, um determinado projecto,

⁵⁴ Esta foi a principal diferença encontrada entre o presente estudo e o estudo de Rocha (2007), com o mesmo objectivo e os mesmos instrumentos, mas com uma amostra do sector da indústria de cerâmica. No estudo de Rocha (2007), tanto o comprometimento pessoal como o instrumental são estatisticamente significativos na predição da “gestão social e discursiva do conhecimento”.

entre outros. Poderia analisar-se de que forma os vários comprometimentos estabelecidos pelo indivíduo interagem e influenciam a sua percepção e participação na GC.

Por fim, acreditamos que seria interessante estudar uma relação inversa, isto é, analisar de que forma a GC desenvolvida pela organização interfere no CO dos colaboradores. O facto de a organização se preocupar com a formação e envolvimento dos seus recursos humanos em diversas actividades de criação, partilha e utilização do conhecimento terá, eventualmente, algum impacto no desenvolvimento do CO.

Bibliografia

- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1102-1123.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H.(1993).Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Benson, J. & Brown, M.(2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, employment and society*, 21(1), 121-141.
- Blau, G.J. & Boal, K.B.(1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The academy of management review*, 12(2).
- Brito, E. (2003). Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em Câmaras Municipais que adoptaram a gestão pela qualidade. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Brito, E., Gomes, A.D. & Cardoso, L. (2005). Gestão do conhecimento: adaptação e validação da escala para o sector autárquico. *Psychologica*, 38, 9-22.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS. Celta.
- Cabrera, A. & Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 688-709.
- Cabrera, E.F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.

- Cabrera, A., Collins, W.C. & Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resources Management*, 17(2), 245-264.
- Cardoso, L. (2003). Gerar o conhecimento, gerar competitividade. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Cardoso, L. (2004). Gestão do conhecimento: o contributo de Polanyi. *Itinerários*, 11, 127-135.
- Cardoso, L., Gomes, A.D. & Rebelo, T. (2005). Construção e avaliação das qualidades psicométricas do questionário de gestão do conhecimento. *Psicologia, Educação e Cultura*, IX (2).
- Cardoso, L., Gomes, A.D. & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, 38, 23-44.
- Carter, S. & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education & Training*, 43(4/5), 215-224.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect – and cognition – based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 3, 310-326.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Drucker, P.F. (1998). The next information revolution, *Forbes*, 162(7), 152-169.
- Favas, I. J. L.(2007). *Comprometimento organizacional: contributo para a validação do ASH-ICI em organizações do ensino superior público*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165.
- Gallie, D., Felstead, A. & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1081-1101.

- Girdauskienė, L. & Savanevicienė, A. (2007). Influence of knowledge culture on effective knowledge transfer. *Engineering Economics*, 4(54), 36-43.
- Gomes, A.P.N. (2008). *A formação profissional como um processo susceptível de conduzir a boas práticas de GC*. Dissertação de Mestrado em fase de evolução. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Greasley, K., Brymann, A., Dainty, A. & Price, A. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations*, 27(4/5), 354-368.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, H. (2001). Input-friendliness: Motivating knowledge Sharing Across Intranets, *Journal of Information Science* 27, 139-146.
- Hibbard, J. & Carillo, K. (1998). Knowledge revolution. *Information Week*, 663, 49-54.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hislop, D. (2002). Linking human resource management and knowledge management via commitment. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Hoof, B.V. & Ridder, J.A.(2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), pp.117-130.
- Hoopes, D.G. & Postrel, S.(1999). Shared knowledge, “glitches” and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20, 837-865.
- Iverson, R.D. (1996), Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 123-148.
- Iverson, R.D. & Buttigieg, D.M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.

- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janz, B.D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.
- Jarvenpaa, S.L. & Staples, S. (2001). Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. *Journal of Management Information Systems* 18 (1), 151-183.
- Kim, S. & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-384.
- Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- Lazlo, K.C. & Lazlo, A. (2002). Envolving knowledge for development: the role of knowledge management in a changing world. *Journal of Knowledge Management*, 6(4), 400-412.
- Levin, D.Z. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-90.
- Lin, C. (2006). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428.
- López, S.P., Péon, J.M.M. & Ordás, C.J.V.(2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Malhotra, Y. & Galletta, D. (2003). Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success. *Proceedings of 36th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, January 6-9, 1-10.
- McElroy, M. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 4(3), p.195ss.

- McKenzie, J., Truc, A. & van Winkelen, C. (2001). Winning commitment for knowledge management initiatives. *Journal of Change Management*, 2(2), 115-127.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J.P., Vandenberghe, C. & Becker, T.E. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mohamed, F., Taylor, G.S. & Hassan, A. (2006). Affective Commitment and Intent to Quit: The impact of Work and Non-work Related Issues. *Journal of Managerial Issues*, 18(4).
- Naito, H. (2002). Knowledge is Commitment. In Nonaka, I. & Teece, D., *Managing industrial knowledge*(pp.270-282).Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Naquin, S.S., Holton, E.F. (2002). The effects of personality, affectivity and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357-376.
- Nielsen, B.B. (2005). Strategic knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives. *CR*, 15(1), 1-13.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In Nonaka, I. & Teece, D., *Managing industrial knowledge*(pp.13-43).Great Britain: SAGE Publications Ltd.

- Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1205.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- O'Reilly, C.A. and J. Chatman (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization in prosocial behaviour. *Journal of applied psychology* 71, 492-499.
- Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Peltokorpi, V. (2004). Transactive memory directories in small work units. *Personnel Review*, 33(4), 446-467.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J.(1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36 (2), 9-28.
- Polanyi, M. (1997). Tacit Knowledge. In Prusak, L., *Knowledge in Organizations* (pp.135-146). United States of America: Butterworth-Heinemann.
- Politis, J.D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
- Quijano, S.D., Navarro, J. & Cornejo, J.M. (2000). Un modelo integrado de Compromiso e Identificación com la Organización: análisis del Cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10(2), 27-61.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Robertson, M. & Hammersley, G. O. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial*, 24 (2/3/4), 241-253.
- Rocha, F. S. (2007). *The importance of organizational to knowledge*

- management processes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Facultad de Psicologia e Universidad de Valência.
- Scarborough, H. & Carter, C.(2001). Regimes of Knowledge, Stories of Power: A Treatise on Knowledge Management. *Knowledge Management*, 10(3), 210-221.
- Shankie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20-31.
- Silva, R.V. & Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento* (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Soonhee, K. & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.
- Storey, J., Barnett, E. (2000), “Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure”, *Journal Of Knowledge Management*, 4(2).
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2000). *Using multivariate statistics* (4th Ed.). Northridge, CA: HarperCollins College.
- Testa, M.R.(2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135(2).
- Thompson, M. & Heron, P.(2005). The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*,38(7), 973-993.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence X Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Van den Hoof, B. & Ridder, A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Van der Bij, X.H., Song, M. & Weggeman, M. (2003). An empirical investigation into the antecedents of knowledge dissemination at the strategic business unit level. *Product Development & Management Association*, 20, 163-179.

- Vasconcelos, F.C. & Cyrino, A.B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos actuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas* 40(4), 20-37.
- Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1997). Organizational Memory. In Prusak, L., *Knowledge in Organizations* (pp.177-212).United States of America: Butterworth-Heinemann.
- Zarrága, C. & García-Falcon, J.M. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. *Journal of Knowledge Management*, 7(2).

Estrutura factorial do GC emergente do estudo no sector industrial (Cardoso, 2003): saturações factoriais

	Itens	F1	F2	F3	F4
GC34	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contactamos com especialistas	.754	.069	.087	.145
GC47	Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	.734	.051	.177	.057
GC37	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	.709	.210	.243	.100
GC36	Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	.699	.242	.190	.014
GC56	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	.644	.071	.167	.002
GC39	Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	.616	.289	.112	.193
GC13	Somos encorajados a tomar a iniciativa	.606	.255	.042	.303
GC53	Utilizamos informações guardadas nos nossos meios informáticos	.568	.036	.132	.156
GC12	Colaboramos com outras escolas para adquirir mais informação	.543	.043	.077	.448
GC14	São recompensados aqueles que partilham o que sabem	.524	.122	.019	.341
GC33	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	.305	.714	.015	.093
GC44	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	.124	.711	.170	.055
GC29	Cada um de nós tem uma função a cumprir	.038	.653	.122	.012
GC17	O que sabemos vê-se na forma como produzimos	.069	.567	.214	.273
GC46	Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo	.442	.556	.085	.059
GC31	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado	.248	.534	.196	.226
GC11	Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber	.270	.533	.064	.254
GC07	Sabemos o que se espera de cada um de nós e da nossa instituição (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	.146	.532	.067	.409
GC38	Procuramos perceber as regras da nossa organização	.392	.527	.157	.112
GC27	Procuramos perceber porque correu tão bem determinado trabalho	.190	.511	.278	.148
GC32	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	.062	.501	.212	.152
GC48	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	.072	.064	.782	.090
GC49	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	.127	.268	.667	.027
GC43	Falamos da nossa empresa	.221	.296	.660	.067
GC26	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (e.g. tomar café)	.133	.011	.606	.108
GC54	Falamos das nossas funções	.260	.292	.558	.121
GC42	Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	.246	.326	.508	.109
GC19	Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	.226	.013	.183	.686
GC08	Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	.218	.222	.093	.662
GC23	Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo	.202	.322	.050	.596
GC22	O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	.157	.410	.115	.536
GC06	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	.036	.456	.095	.495

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo centrado, sobretudo, sobre a gestão do conhecimento e o comprometimento organizacional.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que a seguir apresentamos.

Não há respostas certas ou erradas. Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da **instituição onde trabalha**.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos-lhe que responda a **todas** elas.

Leia atentamente as instruções no topo de cada página, pois elas não são sempre iguais.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a absoluta **confidencialidade e o anonimato** dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

Ana Paula Gomes

Leonor Cardoso

NEFOG - FPCE/UC

Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

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

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

	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
Nesta instituição ...					
1. Aproveitamos os conhecimentos que os novos colegas nos trazem	1	2	3	4	5
2. Conhecemos as ideias dos nossos colegas mais antigos	1	2	3	4	5
3. Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela nossa escola (Festa de Natal, por exemplo)	1	2	3	4	5
4. Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque adoeceu, ou não pode comparecer, etc.)	1	2	3	4	5
5. Repetimos os erros do passado	1	2	3	4	5
6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos colegas	1	2	3	4	5
7. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da nossa instituição (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	1	2	3	4	5
8. Sabemos que os nossos alunos têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5
9. Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo	1	2	3	4	5
10. A função de cada um tem pouco a ver com o que sabe	1	2	3	4	5
11. Alguns colegas alertam-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
12. Colaboramos com outras escolas para adquirir mais informação	1	2	3	4	5
13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
15. As tarefas são realizadas individualmente	1	2	3	4	5
16. Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo nesta instituição	1	2	3	4	5
17. O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos	1	2	3	4	5
18. Às vezes é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	1	2	3	4	5
19. Sabemos que os nossos colegas têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
20. Resolvemos sempre os nossos problemas com soluções novas	1	2	3	4	5
21. Agimos de acordo com certos princípios	1	2	3	4	5
22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos congéneres (outras escolas “concorrentes”)	1	2	3	4	5
23. Estamos atentos ao que os nossos congéneres (outras escolas) vão fazendo (adoptamos os melhores “truques”, por exemplo)	1	2	3	4	5
24. Aprendemos com os vários departamentos da nossa instituição que funcionam melhor	1	2	3	4	5
25. Os colegas mais experientes guardam para si aquilo que sabem	1	2	3	4	5
26. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	1	2	3	4	5
27. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5
28. “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes destes nos deixarem	1	2	3	4	5

Nesta instituição...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
30. Só nós (cá dentro) é que temos informações sobre a nossa instituição	1	2	3	4	5
31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
33. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
34. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
35. Já melhorámos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos	1	2	3	4	5
36. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
38. Procuramos perceber as regras da nossa organização	1	2	3	4	5
39. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
40. Temos poucas coisas em comum (“falamos linguagens diferentes”)	1	2	3	4	5
41. Os colegas que saem da nossa instituição levam com eles uma opinião sobre nós	1	2	3	4	5
42. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
43. Falamos da nossa instituição	1	2	3	4	5
44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
45. Basta-nos o que já sabemos para continuar a fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
46. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	1	2	3	4	5
47. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	1	2	3	4	5
48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
49. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
50. Guardamos só para nós o que vamos fazendo ou aprendendo	1	2	3	4	5
51. Sabemos como esta instituição está pensada/organizada	1	2	3	4	5
52. Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má	1	2	3	4	5
53. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos	1	2	3	4	5
54. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5
55. Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5

Em que medida está **de acordo ou em desacordo** com as seguintes afirmações?

<i>1. Discordo muito</i>	<i>2. Discordo</i>	<i>3. Nem concordo nem discordo</i>	<i>4. Concordo</i>	<i>5. Concordo muito</i>
--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------

	<i>Discordo muito</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo muito</i>
1. Sinto que existe uma grande semelhança entre os meus valores e os valores da minha instituição	1	2	3	4	5
2. Algumas pessoas desta instituição estão aqui porque não encontram outro trabalho	1	2	3	4	5
3. Sinto que não estou disposto a dar mais a esta instituição em relação ao que recebo dela	1	2	3	4	5
4. O que esta instituição defende e apoia é importante para mim	1	2	3	4	5
5. Penso que alguns membros desta instituição se iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho	1	2	3	4	5
6. Prefiro a minha instituição a outras pelos valores que ela defende e apoia	1	2	3	4	5
7. O meu nível de esforço por esta instituição é, de facto, determinado pelo nível de recompensas que recebo dela	1	2	3	4	5
8. Creio que se surgisse outro trabalho algumas pessoas desta instituição abandonariam os seus postos imediatamente	1	2	3	4	5
9. A menos que me recompensem por isso, não tenho razões para fazer esforços extra em benefício da minha instituição	1	2	3	4	5
10. Sinto-me parte desta instituição	1	2	3	4	5
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta instituição	1	2	3	4	5
12. Envolve-me muito nas tarefas que tenho que realizar no meu trabalho	1	2	3	4	5
13. Quando falo da minha instituição, costumo utilizar mais o termo “nós” que o termo “eles”	1	2	3	4	5
14. Desejo continuar a ser membro desta instituição	1	2	3	4	5
14. Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro da minha instituição	1	2	3	4	5
16. Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	1	2	3	4	5
17. Quando alguém elogia/gaba esta instituição sinto-o como um elogio pessoal	1	2	3	4	5
18. Tento sempre ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados finais no meu trabalho	1	2	3	4	5
19. Sinto que esta instituição faz parte da minha própria pessoa	1	2	3	4	5
20. Sinto-me muito satisfeito de pertencer a esta instituição	1	2	3	4	5
21. Várias vezes prolongo voluntariamente o meu dia de trabalho para acabar tarefas pendentes	1	2	3	4	5
22. Preocupa-me que a minha instituição tenha boa reputação na minha comunidade	1	2	3	4	5
23. Espero ser membro desta instituição para toda a vida	1	2	3	4	5
24. Quando alguém critica a minha instituição sinto-o como uma crítica pessoal	1	2	3	4	5
25. O êxito desta instituição é o meu êxito	1	2	3	4	5

Responda agora, por favor, a estas últimas questões:

a) Em que Unidade Orgânica/Serviço do IPC se encontra actualmente a exercer funções?

ESAC ESEC ESTGOH ESTeSC
ISCAC ISEC SAS SC/Presidência

b) Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

Menos de 1 ano Mais de 1 até 3 anos Mais de 3 até 5 anos
Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 até 15 anos Mais de 15 até 20 anos
Mais de 20 anos

c) Qual o seu tipo de vínculo?

Funcionário Agente Outro

d) A que grupo de pessoal pertence?

Dirigente Técnico Superior Técnico
Técnico Profissional Administrativo Administrativo/chefia
Informática Operário Auxiliar Técnico
Pessoal Auxiliar Contrato individual de trabalho
Recibos verdes Outro Qual? _____

e) Há quanto tempo pertence a este grupo de pessoal?

Menos de 1 ano Mais de 1 até 3 anos Mais de 3 até 5 anos
Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 até 15 anos Mais de 15 até 20 anos
Mais de 20 anos

f) Idade:

Menos de 20 anos entre 20 e 29 anos entre 30 e 35 anos
Entre 36 e 40 anos entre 41 e 50 anos mais de 50 anos

g) Sexo:

Feminino Masculino

h) Habilitações escolares/académicas:

4ª classe ou equivalente 6º ano ou equivalente 9º ano ou equivalente
12º ano ou equivalente Bacharelato Licenciatura
Pós-graduação Mestrado Doutoramento

Muito obrigada pela sua preciosa colaboração!