



UC/FPCE\_2008

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento**

Rita Maria Estrela Pavão Moreira  
(e-mail:ritamoreira1@gmail.com)

Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso

## **Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento**

### **Resumo**

A gestão do conhecimento (GC) remete para processos organizacionais relacionados com a criação do conhecimento, atribuição de sentido, partilha, memória organizacional, medição/recuperação. A identificação organizacional (IO) e a implicação com o posto de trabalho (IPT), enquanto vínculos psicológicos dos colaboradores para com as organizações, parecem influenciar a GC. Num estudo empírico realizado em 13 organizações (numa amostra de 276 colaboradores), procurámos sustentar empiricamente a capacidade preditiva da IO e da IPT face aos processos de GC. De acordo com este objectivo, recorreu-se à técnica de análise de regressão múltipla, tendo-se concluído que a variável IO revela poder preditivo de todas as dimensões da GC, enquanto a IPT revelou predizer a orientação cultural para o conhecimento e a gestão social e discursiva do conhecimento, não evidenciando, contudo, capacidade preditiva da gestão estratégica do conhecimento. Contrariamente ao esperado, esta última variável também não se mostrou preditora das práticas de gestão do conhecimento. As implicações teóricas e práticas destes resultados são analisadas e discutidas.

Palavras-chave: Processos de Gestão do Conhecimento; Identificação Organizacional; Implicação com o posto de trabalho.

## **Empirical study on the impact of the Organizational Identification and of Job Involvement in the processes of Knowledge Management**

### **Abstract**

The management of knowledge (GC) refers to organizational processes related to the creation of knowledge, allocation of meaning, sharing, organizational memory, measurement/recovery. Organizational identification (OI) and job involvement (JI), as psychological bonds that links employees to the organizations, appear to influence the GC. In an empirical study conducted on 13 organizations (in a sample of 276 employees), we tried to support empirically the predictive ability of the OI and JI face to the above-mentioned processes. Accordingly, one resorted to the technique of multiple regression analysis, having been concluded that OI is able to predict all of the KM dimensions considered, while JI revealed prediction on the cultural orientation to knowledge, social and discursive management of knowledge, not showing, however, predictive ability of the strategic management of knowledge. Contrary to expectations, this last variable was not predictive of the practices of knowledge management. The theoretical and practical implications of these results are analyzed and discussed.

Key Words: Processes of Knowledge Management; Organizational Identification; Job Involvement.

## **Agradecimentos**

É neste momento que importa agradecer aos que, de uma forma mais directa, contribuíram para a realização deste projecto. Porque sem eles não seria possível!

À Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, destacadamente ao Núcleo de Estudo e Formação em Organizações e Gestão, pelo apoio, simpatia e rigor científico de todos os seus constituintes, que muito me ensinaram. Em especial, à Professora Doutora Leonor Cardoso, pelo constante acompanhamento e pelo entusiasmo contagiante na crescente procura de conhecimento, num profícuo espaço comum de partilha.

Ao Professor Doutor Joaquim Pires Valentim, pelo apoio e disponibilidade na descoberta de novos pontos de vista.

À Mariana, Sara, Teresa, Selma, Sérgio, Chica, Juliana, Ana Luísa e Nathalia, companhia de viagem e vivência, pelo apoio no atingir de objectivos e, primordialmente, pela amizade que perdurará após o atingir da meta.

Aos meus pais e ao meu irmão porque me ensinaram que “é melhor acender uma vela do que maldizer a escuridão”. Pela compreensão nos momentos menos bons, pela alegria partilhada nos momentos melhores, por serem pedras basilares na minha vida, modelos a seguir, por me terem dado todas as oportunidades sem nada exigirem em troca e, sobretudo, pelo amor incessante.

Ao Nuno, porque também ele é razão de esforço. Pela presença, apoio e equilíbrio constantes com que posso sempre contar. Pelos sonhos, projectos, mudanças e destinos deste barco que, na esperança de uma longa viagem, a muitas tempestades sobreviverá e a bom-porto chegará.

A todos os que contribuíram e acreditaram na conclusão de mais uma etapa, o meu mais profundo obrigada!

## Índice

Introdução .....	1
I - Enquadramento Conceptual .....	2
Conhecimento .....	2
Gestão do Conhecimento.....	4
• Gestão do Conhecimento e Tecnologia (América) .....	4
• Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual (Europa)....	5
• Gestão do Conhecimento e Criação do Conhecimento (Japão) .....	6
Conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento ..	8
Vinculação dos indivíduos às organizações .....	9
• Identidade, Força de Identidade e Identificação Organizacionais.....	11
• Identificação organizacional.....	12
➤ Modelo expandido da Identificação Organizacional .....	18
• Implicação com o (posto de) trabalho .....	20
Vínculo Psicológico e Gestão do Conhecimento .....	26
• Compromisso Organizacional e Gestão do Conhecimento .....	26
II – Objectivos.....	27
Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho: relação com a Gestão do Conhecimento? .....	27
III – Metodologia.....	31
Tipo de Estudo .....	31
Caracterização da Amostra.....	31
Considerações Metodológicas e Procedimentos de Recolha de Informação.....	32
Instrumentos de Medida.....	33
• Escala de Gestão do Conhecimento.....	33
• Escala de Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho (ASH-II) .....	34
• Questionário de variáveis sócio-demográficas .....	35
IV – Resultados .....	35
Análise da dimensionalidade e consistência interna da escala de Gestão do Conhecimento (GC).....	35
Análise da dimensionalidade e consistência interna da escala Identificação organizacional e Implicação com o posto de trabalho .....	37
Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho como variáveis preditivas na Gestão do Conhecimento .....	40
• Práticas de Gestão do Conhecimento .....	41

• Orientação Cultural para o Conhecimento.....	41
• Gestão Social e Discursiva da Gestão do Conhecimento	42
• Gestão Estratégica do Conhecimento .....	42
V – Discussão .....	43
Conclusões.....	47
Bibliografia.....	48
Anexos.....	54
• Anexo I – Modelo hipotético. ....	55
• Anexo II – Escala de Gestão do Conhecimento.....	56
• Anexo III – Questionário de Identificação Organizacional e de Implicação com o posto de trabalho (ASH-II) .....	59
• Anexo IV – Questões sócio-demográficas .....	61

## **Introdução**

Só recentemente é que a gestão do conhecimento se tornou objecto de estudo profícuo no contexto da literatura organizacional. Estamos, pois, na presença do reconhecimento de que o conhecimento desempenha um papel fundamental (Cardoso, 2003; Nonaka, 1991, 1994). Com efeito, a história tem-nos mostrado a supremacia do que mais importa. Ou seja, os recursos naturais na era agrícola, as máquinas na era industrial e, na nossa era da informação, o conhecimento. Desta feita, ele parece sobrepor-se a todos os outros recursos organizacionais (Nonaka & Takeuchi, 1995) sendo entendido como um recurso valioso, uma vantagem competitiva sustentável rara e não substituível (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Cardoso, 2003), crucial para o sucesso organizacional.

É desta forma que se esclarece a motivação do estudo desta emergente área, associando-a aos constructos de identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho. Mais especificamente, enquanto vínculos psicológicos que se estabelecem entre trabalhadores e organizações, a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho parecem ser relevantes no contexto do alcance de inúmeros outcomes organizacionais. Tomemos, por exemplo, o bem-estar dos colaboradores e o desempenho global dos indivíduos (Haslam, 2001; Mael & Ashforth, 1995; Pratt, 1998; van Knippenberg, 2000; Wan-Huggins, Riordan & Griffeth, 1998; Hackman & Lawler, 1971; Pfeffer, 1994; Cherns e Davis, 1975).

Compreende-se, assim, a nossa pretensão em explorar a relação da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho com os processos que se relacionam com a gestão do conhecimento.

Desta feita, e de acordo com o objectivo traçado, estruturámos a dissertação em duas grandes partes: uma primeira referente ao enquadramento teórico e à clarificação das temáticas em análise e uma segunda que pretende apresentar e discutir a investigação empírica realizada.

Procuraremos compreender, em primeiro lugar, o que é a gestão do conhecimento e qual a sua pertinência em contextos cada vez mais competitivos. Abordaremos, ainda, as temáticas da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho apresentando o modelo de Quijano, Navarro e Cornejo (2000).

Na segunda parte, explicitamos os nossos objectivos, questões e hipóteses de investigação, procedemos à caracterização da amostra estudada e dos procedimentos de recolha de informação, bem como tecemos algumas considerações metodológicas. Em adição, apresentamos os dois instrumentos de avaliação utilizados e os resultados que obtivemos, através da técnica de análise de regressão múltipla, com vista a testar o possível poder preditivo das variáveis

que anteriormente referimos nos processos de gestão do conhecimento. Por último, procedemos a uma detalhada discussão dos resultados, apresentamos as limitações do nosso trabalho e lançamos pistas para investigações posteriores.

## **I - Enquadramento Conceptual**

### *Conhecimento*

A literatura apresenta-nos uma parca clarificação da distinção entre os conceitos dados, informação e conhecimento (Davenport & Prusak, 2000). Assim sendo, passaremos a explicitar a diferenciação apresentada por Cardoso (2003) numa óptica de facilitação da discussão em torno da gestão do conhecimento.

Segundo a autora, os dados são elementos objectivos, sem continuidade e quantificáveis, desprovidos de significado, de fácil génese e transporte. Assim sendo, e decorrente do seu potencial de criação de informação, são essenciais ao funcionamento organizacional.

Num outro nível, e ainda segundo a mesma autora, a informação pode ser entendida como um conjunto tangível de dados organizados de forma lógica e intencional. Possuem um carácter inacabado, podendo identificar-se num acto comunicativo, interpessoal, multiforme e polissémico. Conclui-se ser indispensável ao funcionamento organizacional ordenado, dado incorporar um vasto potencial para a criação de conhecimento.

Ao invés, Cardoso (2003) apresenta-nos o conhecimento<sup>1</sup> como um elemento que surge a partir dos indivíduos ou equipas/grupos de trabalho, que se foca na organização e integra a sua cultura<sup>2</sup>. Desta feita, é um produto das rotinas organizacionais e relaciona-se com clientes, produtos, processos, sucessos e insucessos. Ou seja, uma combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de variadas ordens (cognitiva, emocional e comportamental), cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações. Conclui-se que o conhecimento é, para as organizações,

...a pedra basilar do desenvolvimento e o factor que garante o alcance e a manutenção de uma competitividade sustentável (Brito, 2003, p. 12).

---

<sup>1</sup> Apesar de a literatura distinguir três níveis de conhecimento - individual, grupal e organizacional - aquele sobre o qual nos debruçamos é o organizacional, i.e., o conhecimento resultante da interacção entre os indivíduos e as organizações que funciona como orientação da acção dos diversos actores organizacionais.

<sup>2</sup> Segundo Brito (2003), a criação e a partilha de conhecimento na organização implicam o desenvolvimento de normas e valores organizacionais consonantes com elas, i.e., as organizações devem preocupar-se em criar uma cultura organizacional que incentive e facilite a partilha de conhecimento.

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento  
Rita Maria Estrela Pavão Moreira (ritamoreira1@gmail.com) 2008

Em relação a esta temática é imperativo socorreremo-nos dos trabalhos de Nonaka e Takeuchi que, com a obra *The Knowledge Creating Company*, distinguem as duas dimensões de conhecimento que comumente se reconhecem, a dimensão tácita e a dimensão explícita.

Segundo Polanyi (1966), o conhecimento tácito é antecedente de todo o conhecimento, surgindo de uma forma pré-conceptual e pré-científica. Com efeito, trata-se de um conhecimento muito personalizado e multidimensional que se baseia na acção individual (incorporado nas experiências, competências, emoções, ideais e valores). Ou seja, socialmente construído, tendo como precursor a experiência pessoal da realidade. Portanto, refere-se ao que sabemos, mas que não conseguimos verbalizar<sup>3</sup>, tornando-se imperativo utilizar a ligação entre o conhecimento e as suas circunstâncias criadoras (Nonaka & Takeuchi, 1995). Conclui-se que se trata de um conhecimento pessoal, específico do contexto, de difícil transmissão e que, conseqüentemente, encerra dificuldades de formalização e partilha.

Mais especificamente, o conhecimento tácito comporta duas dimensões distintas, a (1) técnica (*know-how*), que se relaciona com um conhecimento de raízes profundas na acção e no empenho de um indivíduo num contexto específico, de que é exemplo a sua profissão; e a (2) cognitiva, que ao relacionar-se com elementos como emoções, valores, crenças e atitudes, define a forma como os indivíduos se comportam, moldando o modo como percebem o mundo (Polanyi, 1966). Compreende-se, assim, que este tipo de conhecimento é necessário às organizações de modo a que se ajustem ao ambiente, reconheçam ameaças, oportunidades e adicionem valor aos seus produtos e serviços na procura e alcance de vantagens competitivas (Brito, 2003).

Ao invés, o conhecimento de origem explícita<sup>4</sup> possui um carácter mais formal, sistemático, regulado por regras, transmitido através de linguagem formal e de forma sistemática. Esta evidência de tangencialidade permite localizá-lo, quer na prática discursiva diária (oral ou escrita), quer através de números e fórmulas matemáticas ou, ainda, em mapas e imagens que reflectem realidades diversas. Este é um conhecimento que estabelece a ponte entre as acções realizadas e as circunstâncias vivenciadas, nessa altura, pela invocação de regras (Polanyi, 1966).

É desta forma que se entende que os indivíduos oscilem entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, tendo em conta o

---

<sup>3</sup> Na mesma linha de pensamento, Takeuchi defende que se trata de conhecimento que se possui sem consciência de como foi adquirido, acrescentando, ainda, que esse conhecimento pode não ser reconhecido como conhecimento pelo indivíduo que o possui (cit. In Cardoso, 2003).

<sup>4</sup> É a ele que normalmente nos referimos quando pensamos em conhecimento.

contexto vivenciado, relembrando a capacidade, inerente à condição humana, de fusão entre conhecimento anterior e conhecimento novo (Cardoso, 2003). Neste sentido, o conhecimento explícito pode ser um resultado do conhecimento tácito, emergindo, fundamentalmente, da informação contextualizada.

Admitindo que ambas as dimensões abordadas interagem e intercomunicam, complementando-se, o desafio que se apresenta à organização criadora de conhecimento é a mobilização e conversão de conhecimento tácito (pessoal) em conhecimento organizacional (Brito, 2003). Ou seja, não basta a existência destes tipos de conhecimento, sendo imperativo saber diferenciá-los, conhecer formas de os converter, para depois os registar e evitar perder todo esse referencial do qual depende a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

### *Gestão do Conhecimento*

É decorrente da gestão do conhecimento, hoje encarada como um desafio potenciador de alterações profundas ao nível do pensamento organizacional, a necessidade de actualização das organizações tipicamente burocráticas. Ou seja, a tornarem-se cada vez mais adaptadas, proactivas, ágeis e flexíveis. Com efeito, considerando o contexto competitivo em que as organizações se movem, é necessário identificar os atributos responsáveis pela criação, utilização do conhecimento que possuem e de que se podem dotar, isto é, a utilizarem novas formas de gestão.

Existe alguma dificuldade em descrever a gestão do conhecimento dadas as diversas abordagens, práticas e facetas identificadas na literatura concernente a este tema (Rocha, 2007), porquanto se focam em elementos tão diferenciados como a cultura, a organização ou a tecnologia. Contudo, e numa óptica orientadora, entendemos a gestão do conhecimento como Daft (1993) a apresenta. Assim sendo, consideramo-la como o conjunto de acções planeadas que tem por objectivo o cumprimento dos objectivos organizacionais através da organização e da utilização de vários recursos organizacionais<sup>5</sup>.

Os autores Takeuchi e Nonaka (2001) distinguem três formas distintas, mas complementares, de abordar a problemática da gestão do conhecimento. São elas, a orientação mais americana, a orientação mais europeia e uma última, considerada mais japonesa.

- *Gestão do Conhecimento e Tecnologia (América)*

São as organizações americanas que se destacam na gestão do conhecimento através da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (Takeuchi, 2001). Assim, procuram

---

<sup>5</sup> Apesar dos referidos avanços no que concerne a este campo de estudos, salientamos a posição de Reinhardt (2001) que chama a atenção para o *gap* existente entre a teoria da gestão do conhecimento e a sua prática.

alcançar, através da utilização dos meios tecnológicos de que dispõem, uma gestão conjunta, interactiva e optimizada (Cardoso, 2003).

Apesar do destaque das novas tecnologias da informação em todo o contexto societal, são as organizações que mais sentem o seu impacto, porquanto providenciam o contexto de excelência da sua utilização ao considerarem o grande valor da sua instrumentalidade (Cardoso, 2003).

Mais especificamente, e segundo Amaral (1994), este sistema de informação tem como objectivos a melhoria do desempenho dos indivíduos nos processos organizacionais, bem como o cumprimento da missão da organização, através de uma utilização eficaz e eficiente. Contribui, assim, e segundo Hall (1986), para o aumento da produtividade, melhoria dos serviços e produtos, para a promoção da imagem da organização, para a diminuição do papel desempenhado pelos indivíduos em tarefas repetitivas, para uma maior satisfação e autonomia dos actores organizacionais, para uma maior eficácia e rapidez de respostas, bem como na redução de custos de acção, produção e coordenação.

O peso desta que pode ser designada como a *sociedade da informação* tende a diminuir ao considerarmos a valorização exponencial do conhecimento. Porém, salientamos que as tecnologias marcam um contexto, viabilizam formas de actuação ou determinam formas de organização (Cardoso, 2003).

Sintetizando, esta perspectiva pretende organizar e manter bases de dados através das tecnologias de informação e comunicação, salientando o papel do conhecimento explícito.

- *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual (Europa)*

Tal como referimos, entendemos o conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações. É neste domínio que Takeuchi (2001) salienta que as organizações europeias são pioneiras na medição deste recurso intangível, o conhecimento. À semelhança, e de acordo com esta perspectiva, o conhecimento é entendido como “capital intelectual”. Ou seja, todos os tipos de capital envolvidos nos processos organizacionais que incluem a presença de recursos humanos, sendo, por excelência, a tradução das suas competências e do seu comprometimento ou empenho (Cardoso, 2003).

Segundo Cardoso (2003), existem três elementos nucleares do capital intelectual, os *atributos gerais*, os *atributos específicos* e a *localização*. Assim, no que concerne aos seus *atributos gerais*, o capital intelectual é um potencial criador de valor, podendo ser convertido em lucro para a organização dado tratar-se da soma de todo o conhecimento que existe no seio da organização.

No que respeita aos seus *atributos específicos* referimos a dificuldade na sua detecção, transferência e distribuição considerando,

porém, que, mediante a constituição de indicadores, pode ser medido, ultrapassando-se, desta forma, a barreira da avaliação.

Por último, e no que se refere à sua *localização*, os autores Quinn, Anderson e Finkelstein (1998) distinguem quatro níveis em que se situa o capital intelectual no seio de uma organização, apresentados segundo uma ordem decrescente (hierarquia) de importância: 1) o *know-what* (conhecimento específico e restrito a uma determinada área); 2) o *know-how* (competências e técnicas especializadas); 3) o *know-why* (conhecimento exaustivo das redes de relações de causalidade que subjazem a uma dada área ou disciplina); e, por último, o nível da 4) motivação intrínseca (condições motivacionais, de sucesso e adaptabilidade).

Sistematizando, esta perspectiva pretende desenvolver sistemas de medição e divulgação de recursos intangíveis, enfatizando o capital intelectual.

- *Gestão do Conhecimento e Criação do Conhecimento (Japão)*

Ao falarmos de gestão do conhecimento, referimo-nos a que processo(s)?

Segundo Cardoso (2003), falamos não exactamente de gestão do conhecimento, mas sim de *gestão da informação* em que se visa a resolução de problemas e a adaptação organizacional.

De acordo com a tradição ocidental, as organizações, encaradas como máquinas, processam a informação obtida a partir da envolvente. Considera-se que esta é uma visão estática que privilegia factores como a produtividade, fracassando, por esta mesma razão, na importância atribuída a elementos como a inovação e qualidade, inerentes a uma eficácia considerada dinâmica. No entanto, as organizações (sobre)vivem porque têm a capacidade de gerar novo conhecimento, reinventando-se e interagindo com o seu ambiente, reformulando-o (Nonaka, 1998).

Mais especificamente, as organizações podem ser consideradas como *entidades criadoras do conhecimento* em que as pessoas são a fonte e o motor do processo criativo, contribuindo, assim, para a melhoria das organizações (Cardoso, 2003).

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), o processo de criação do conhecimento pode ser facilmente compreendido por um modelo composto por três elementos em constante interacção; o modelo **SECI**, preconizador da criação do conhecimento, o conceito de *ba* (que salientamos pela sua relevância no que concerne aos processos de génese do conhecimento), os recursos do conhecimento; e, por último, outros moderadores do processo de criação.

Aprofundando, o modelo **SECI** (**S**ocialização, **E**xplicitação, **C**ombinação, **E**xteriorização) é um processo dinâmico e contínuo de interacção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito do qual surgem quatro “modos de conversão”.

A partilha de conhecimento tácito entre indivíduos ou a criação de um novo conhecimento tácito refere-se ao processo de *socialização*. Trata-se de uma conversão através do desenvolvimento de experiências partilhadas, da observação, da imitação e da prática, possível quando existe, de facto, disponibilidade individual de integração do conhecimento tácito do outro, “aprendendo fazendo”, através de actividades realizadas num espaço comum<sup>6</sup> (Cardoso, 2003).

De outro modo, o processo de *explicitação* (ou exteriorização) consiste na cristalização de conhecimento tácito, após a sua explicitação, o que permite a sua disseminação e a criação de novo conhecimento. Ou seja, o conhecimento tácito transforma-se em conhecimento explícito, constituindo-se a promoção do diálogo num factor importante e relevante para que o processo de explicitação seja bem sucedido (Cardoso, 2003).

Segundo os autores Holsapple e Joshi (1999), a *combinação* é o processo de transformação de conhecimento explícito em novo conhecimento explícito. O conhecimento explícito precedente é recolhido no interior ou no exterior da organização (captação e integração) e posteriormente processado, traduzindo-se na criação de um novo conhecimento explícito que é difundido por toda a organização por transferência directa<sup>7</sup>.

O último processo considerado no modelo é o de *implicação* (ou interiorização). Consiste na integração de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito, sendo impriscindível, por parte dos indivíduos, a capacidade de destringer o que é relevante para o desempenho das suas funções. Sistematizando, o conhecimento explícito é introduzido nos comportamentos e práticas dos membros organizacionais sob a forma de modelos mentais, ou de estruturas cognitivas partilhados, ou *know-how* (conhecimentos técnicos)<sup>8</sup> (Cardoso, 2003).

Nonaka e Konno (1999) introduziram o conceito de *ba* encarado como o espaço (contextual ou físico) de partilha, precursor da génese do conhecimento. Segundo Cardoso (2003), trata-se de um espaço para a emergência de relações ou como um contexto de partilha para as acções e cognições, que pode advir dos próprios indivíduos bem como do interior de grupos/equipas de trabalho ou no contacto com clientes, salientando algumas das muitas possibilidades. Trata-se,

---

<sup>6</sup> Note-se que este aspecto é enfatizado dado que o conhecimento tácito é, como anteriormente referido, de difícil formalização e, frequentemente, específico de determinados contextos o que dificulta a sua aquisição pela leitura de manuais ou de indicações explícitas (Cardoso, 2003).

<sup>7</sup> A utilização de redes de trabalho informatizadas e bases de dados é importante nesta difusão dado que podem funcionar como catalisadoras desta conversão (Cardoso, 2003).

<sup>8</sup> Note-se que o conhecimento tácito individual acumulado ao longo deste processo pode desencadear uma nova espiral de criação do conhecimento, a partir do momento em que é partilhado com outros indivíduos no processo de socialização (Cardoso, 2003).

assim, de um conceito facilitador da mudança da espiral do conhecimento, porquanto providencia energia, qualidade, espaço para que as interações tenham lugar<sup>9</sup>, para que a criação aconteça e o conhecimento surja.

Ambos os modelos, **SECI** e *ba*, interagem para que seja gerado conhecimento. Porém, são também necessários recursos do conhecimento que incluem inputs, outputs e factores moderadores. Podem ser diferenciados em recursos de conhecimento experiencial, recursos de conhecimento conceptual, recursos de conhecimento sistémico e recursos de conhecimento de rotina (Nonaka et al., 2000). A criação dos recursos de conhecimento corresponde a cada um dos modos de conversão apresentados anteriormente possuindo, por isso, características que os diferenciam.

Sistematizando, esta perspectiva foca-se na geração contínua de novo conhecimento e na interacção com a envolvente, salientando o papel do conhecimento tácito.

#### *Conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento*

Cardoso (2003), na constituição do seu modelo teórico, integra os diferentes contributos oriundos das já explicitadas perspectivas, americana, europeia e japonesa. Assume que a gestão do conhecimento se encontra subjacente a todos os processos e acções organizacionais que se relacionam com a a) *criação e aquisição do conhecimento*, b) *atribuição de sentido*, c) *partilha e difusão*, d) *memória organizacional*, e) *medição* e f) *recuperação*.

Estes processos deram origem a um instrumento para medir a gestão do conhecimento que, aquando da sua aplicação no sector industrial português (Cardoso, 2003; Monteiro, 2007), fez emergir quatro dimensões que passaremos a explicitar, segundo os autores referidos.

A primeira dimensão é designada por *Práticas de Gestão do Conhecimento*, definindo-se como o conjunto de esforços organizacionais, traduzido em processos formais (i.e., regras, regulamentos e rotinas) e que visa a criação/aquisição de conhecimento, a sua preservação, partilha e utilização. Foca-se, essencialmente, no conhecimento de natureza explícito.

A *Orientação Cultural para o Conhecimento* é a designação atribuída à segunda dimensão. Tendo como base a primeira dimensão, refere-se a um referencial comum, i.e., a um conjunto de orientações para as práticas, regras, normas e procedimentos instituídos. Assim, trata-se de uma memória orientadora que atribui sentido às práticas utilizadas no dia-a-dia (Cardoso, 2003) e que providenciam orientação organizacional face a situações ou problemas que não estejam, ainda,

---

<sup>9</sup> Note-se que, para Nonaka e Konno (1999), o *ba* se diferencia das restantes interações humanas, na medida em que se trata de uma base tanto para o desenvolvimento individual como para o desenvolvimento colectivo.

regulados (Rocha, 2007).

A terceira dimensão apontada é que se refere à *Gestão Social e Discursiva do Conhecimento*. Refere-se às interações informais que, a um nível organizacional, facilitam a construção social do conhecimento em que a prática discursiva e a criação de uma linguagem comum desempenham um papel fundamental. Trata-se, assim, de um conjunto de interações que facilita, maioritariamente, a criação e a utilização do conhecimento tácito.

Por último, salienta-se a dimensão *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Refere-se à relação da organização com o seu exterior, i.e., com a sua envolvente. Trata-se de uma orientação organizacional que visa a competitividade e em que os stakeholders desempenham um papel predominante já que se encontra permanentemente em jogo o conhecimento que detemos (ou não), o conhecimento que os competidores detêm (ou não), o que queremos que saibam (ou não) que sabemos e, finalmente, o que os outros pretendem (ou não) que saibamos. Este aspecto permite uma melhor adaptação ao ambiente externo e a promoção de uma vantagem competitiva sustentável.

As dimensões referidas anteriormente permitem-nos compreender a extensão e a importância do conhecimento e da sua gestão nas organizações. Segundo Rocha (2007), os processos de gestão do conhecimento são interdependentes e influenciados pela orientação estratégica e cultural. Assim, no que concerne a esta investigação, consideramos estas quatro dimensões.

### *Vinculação dos indivíduos às organizações*

Nas últimas décadas as organizações têm vindo a ser alvo de alterações cada vez mais rápidas e complexas, em ambos os níveis; macro e micro. A globalização da actividade económica, a internacionalização dos mercados, a inovação tecnológica, o poder cada vez maior das associações de consumidores e o seu novo nível de exigência (Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro & Ruiz, 1999), quando estão associados ao aparecimento de novos valores, expectativas, avaliações perante o trabalho e à relação que se estabelece entre os indivíduos e as organizações (Tavares, 2001), pressionam as organizações de produção e de serviços a repensarem as suas identidades, a tornarem-se cada vez mais flexíveis e a debruçarem-se sobre a constituição da sua própria força laboral. Ou seja, a tornarem-se cada vez mais eficazes, (sobre)vivendo e crescendo em ambientes progressivamente mais competitivos.

A tentativa de compreensão do comportamento organizacional levanta a questão de como as atitudes e os comportamentos dos membros da organização são influenciados pela relação psicológica que se estabelece entre eles e a organização (Ashforth & Mael, 1989; Meyer & Allen, 1997). Com efeito, há muito que é conhecido o seu impacto nas atitudes, comportamentos e bem-estar dos indivíduos. Os autores Mathieu e Zajac (1990) e Riketta (2005) salientam as ligações

que se estabelecem entre a relação indivíduos-organização e a satisfação laboral, absentismo e motivação. Assim sendo, compreender e esclarecer as relações que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações torna-se concomitantemente imperativo teórico e prático. Contudo, para Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2005), este é um dos temas organizacionais que suscita maiores dificuldades na sua abordagem.

Na avaliação do vínculo que se estabelece entre a organização e os seus trabalhadores, os estudos efectuados têm colocado a ênfase nas questões do compromisso organizacional, da identificação com a organização e da implicação com o (posto de) trabalho (Quijano et al., 2000). Os estudos apresentados em relação a esta temática incidem na procura de *conceitos* e *constructos* que melhor caracterizem a ligação indivíduo-organização, mas que inevitavelmente culminam em redundâncias conceptuais, dadas as suas frequentes sobreposições.

A partir dos anos setenta, o compromisso organizacional tornou-se num dos tópicos mais populares (Brown, 1996), sendo profícuos os diferentes *focus* utilizados, tipos, definições e instrumentos (Mathieu & Zajac, 1990). Desta feita, optámos por fazer uma abordagem tendo por base as questões da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho, temas estes que, na nossa perspectiva e dada a sua menor incidência na literatura, merecem um maior destaque.

Centrarmo-nos no tema da identificação organizacional, mais concretamente no estudo da identidade, implica recorrer a autores e abordagens adoptadas pela psicologia social. Todavia, salientamos, tal como Alderfer e Smith (1982), a necessidade de se analisarem as dinâmicas entre os vários grupos existentes nas organizações no que respeita à construção da identidade, em função de um “supra-sistema”, a saber, atendendo a factores contextuais alargados que afectam e modelam a identidade organizacional. As organizações são entidades complexas e equilíbrios de forças contrastantes e, assim sendo, é imperativo considerar estes factores para que não se corra o risco de se perderem especificidades que legitimam a distinção entre os níveis de análise e o seu poder heurístico na compreensão e explicação dos fenómenos organizacionais (Tavares, 2001).

Considerando que a identidade organizacional é um conceito que remete para um nível de análise organizacional-societal, sentimos necessidade de um maior esclarecimento conceptual relativamente à confusão presente na literatura entre alguns conceitos aparentemente semelhantes, como é caso da identidade e identificação organizacionais (Albert, Ashforth & Dutton, 2000) cuja pesquisa é ainda recente (Cole & Bruch, 2006; Haslam, Postmes & Ellemers, 2003).

Na realidade, os membros avaliam e reavaliam as características definidoras das organizações sendo passível a assunção

de tratar-se da construção de uma identidade organizacional percebida (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), logo socialmente construída. Estes autores referem a possibilidade de se tratar não de uma identidade *per se*, mas antes da força com a qual as crenças de identidade são intrínsecas no seio dos membros organizacionais. Assim, entende-se que alguns autores tenham vindo a utilizar o termo força de identidade<sup>10</sup> e identificação organizacional (e.g., Haslam et al., 2003) e outros tenham reservado o termo identidade para reflectir a natureza ou o conteúdo de uma identidade particular (e.g., Ellemers, Spears & Doosje, 2002).

Tendo em conta o considerado, reservamos a secção que se segue à tentativa de esclarecimento e diferenciação destes conceitos.

- *Identidade, Força de Identidade e Identificação Organizacionais*

Apesar da já referida confusão entre os conceitos, a *identidade organizacional*<sup>11</sup> é o resultado de uma construção baseada na comparação com outras organizações ao longo do tempo (Albert, 1977), da gestão da diversidade dos subsistemas organizacionais distintos (Tavares, 2001) e que, tratando-se de uma identidade atractiva, culmina em sentimentos de auto-enaltecimento, auto-distinctividade e auto-continuidade (Dutton et al., 1994). Contrariamente, a força da identidade organizacional reflecte o grau no qual os membros percebem a identidade como sendo especial e única (Milliken, 1990) e que, quando largamente partilhada e profundamente incorporada pelos membros organizacionais, providencia-lhes fronteiras (“Isto é quem nós somos”), permitindo decidir se a identidade organizacional preenche as suas necessidades e desejos (Kreiner & Ashforth, 2004). Desta feita, entendemos a identidade organizacional e a força de identidade organizacional como dois *constructos* teoricamente distintos.

À semelhança do que já foi referido, existe alguma confusão conceptual entre a força da identidade organizacional e a identificação

---

<sup>10</sup> São poucos os estudos que abordam as percepções da força de identidade como um fenómeno único (e.g., Kreiner & Ashforth, 2004; Milliken, 1990). Assim, pouco se conhece acerca da influência que as percepções da força de identidade têm nos juízos dos indivíduos e nos *outcomes* relacionados com o trabalho. Cole e Bruch (2006) salientam que este conhecimento pode trazer um *insight* teórico e prático, o que motivou a nossa ressalva.

<sup>11</sup> Observa-se com frequência alguma ambiguidade na distinção entre o conceito de identidade organizacional e o conceito de cultura. Assim, e numa óptica de clarificação, enquanto a cultura pode ser entendida como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que o grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Schein, 1996, p.236), a identidade organizacional é definidora da organização enquanto categoria social, eminentemente relacional e invocando comparações necessárias com outras categorias, o que não acontece com a cultura organizacional (Barker, 1998 cit. In Tavares, 2001). Assim, estas assentam em pressupostos de análise diferenciados e têm formas particulares de atribuição de sentido.

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento  
Rita Maria Estrela Pavão Moreira (ritamoreira1@gmail.com) 2008

organizacional, visto que a variável de nível organizacional relativa à força de identidade organizacional parece estar associada de uma forma única com a identificação (Kreiner & Ashforth, 2004).

Por um lado, entendemos que a força de identidade organizacional é um constructo de nível intelectual que se acredita reflectir nas percepções individuais da força de identidade mais do que da força real (acordado no seio do grupo) (Cole & Bruch, 2006). Por outro lado, a identificação tem vindo a ser entendida como uma forma de identidade social, reflectindo o modo específico como os indivíduos se definem em termos da sua pertença a uma organização particular (Mael & Ashforth, 1995). Conclui-se, com base nos estudos de Cole e Bruch (2006), que a força de identidade e a identificação organizacionais são elementos empiricamente distintos, o que significa que os trabalhadores conseguem distinguir simultaneamente a força de identidade organizacional da identificação organizacional e vice-versa.

Após esta breve ressalva que tem como objectivo esclarecer, sucintamente, as diferenças conceptuais entre identidade, força de identidade e identificação organizacionais, focamo-nos particularmente na identificação organizacional, conceito subjacente no nosso estudo.

- *Identificação organizacional*

Dada a natureza volátil do trabalho, destacando as grandes alterações que se relacionam com o downsizing e o trabalho virtual, as organizações deparam-se com pressões à mudança em que as ligações dos trabalhadores são, sem dúvida, afectadas. Porém, a identificação continua a desempenhar um papel fundamental (van Dick, Becker & Meyer, 2006) dada a sua influência no bem-estar dos trabalhadores e no funcionamento da organização (van Knippenberg & van Schie, 2000).

A identificação, com as organizações ou com qualquer outra coisa, é um processo activo através do qual os indivíduos se ligam eles próprios a elementos da cena social (Cheney, 1983, p. 342).

No entanto, o estudo sobre a identificação dos indivíduos com a organização é orientado com base na hipótese da descontinuidade, sendo necessário restringir qualitativamente a identidade pessoal, a identidade social e a identificação organizacional (Tavares, 2001).

A identidade pessoal resulta dos atributos individuais do indivíduo (Tajfel, 1981), ou seja, do conjunto de características idiossincráticas (traços físicos, personalísticos ou intelectuais), enquanto a identidade social surge das relações que o indivíduo estabelece como membro de diversos grupos organizacionais ou categorias sociais (Oakes, Haslam & Reynolds, 1999), assim como do valor e do significado emocional que essa pertença tem para o

indivíduo (Tajfel, 1981). Por último, a identificação organizacional trata da saliência que a categoria *organização* tem sobre as restantes categorias sociais na constituição do auto-conceito do indivíduo (Tavares, 2001).

Do mesmo modo, entendemos que nas organizações existem em simultâneo uma enorme quantidade de conceptualizações sobre a identidade organizacional, uma vez que existem, também, múltiplos grupos no seu seio. Na sua grande maioria, os indivíduos pertencem a vários destes grupos, desde os ocupacionais aos hierárquicos. O indivíduo pode, assim, ser visto como membro de um *endo-grupo*<sup>12</sup> e, simultaneamente, de um *exo-grupo*<sup>13</sup> se nos referirmos a uma dimensão diferenciada (múltiplas identificações) (Nkomo & Stewart, 2006). É desta forma que a identificação organizacional do indivíduo pode ser focalizada em diversos alvos, variando de acordo com a auto-categorização que se efectua. Portanto, está dependente das identificações que o indivíduo faz das categorias sociais distintas, de que são exemplos o posto de trabalho, o grupo profissional ou a organização no seu todo. Mais especificamente, Pratt (1998) refere que os membros de uma organização se identificam com inúmeros alvos como sendo os líderes organizacionais ou princípios da missão organizacional, entre outros. No entanto, estas diferentes auto-categorizações têm saliências diferenciadas em situações distintas (Vescio, Hewstone, Crisp & Rubin, 1999).

Consideramos importante destacar os factores que Kawakami e Dion (1995) apresentam como antecedentes da saliência da categoria identidade organizacional<sup>14</sup>. Assim sendo, a identidade organizacional é superior quando a pertença à organização é recente, frequente ou distintiva; os objectivos dos membros e da organização são semelhantes; a afiliação à organização é enfatizada e a entitatividade<sup>15</sup> organizacional aumentada; a organização é social, cultural e/ou pessoalmente importante para a auto-definição do indivíduo; a separação entre a organização em causa e outras organizações é acentuada para que a semelhança e as diferenças percebidas pelos indivíduos estejam correlacionadas com a divisão em grupos de pertença; existem situações de competição ou de conflito inter-organizacional e, finalmente, quando se fazem referências explícitas à identidade da organização<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Por endo-grupo entende-se grupo a que o indivíduo pertence (Tavares, 2001).

<sup>13</sup> Por exo-grupo entende-se grupo exterior ao indivíduo (Tavares, 2001).

<sup>14</sup> Apesar da salvaguarda que Reade (2001) faz quando afirma a não existência de um modelo estável dos antecedentes da identificação organizacional que tenha sido utilizado regularmente.

<sup>15</sup> Refere-se a um conceito desenvolvido por Campbell (1958) e que se relaciona com o grau em que um grupo (e.g., organização) é percebido como uno e internamente coerente.

<sup>16</sup> Note-se que, apesar de ser legítimo considerar uma relação entre as características do trabalho e a identificação organizacional, Wann-Huggins et al., (1998) concluíram, a partir dos seus trabalhos, que esta relação não se estabelecia.

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento

Dutton et al. (1994) defendem que quando o auto-conceito de uma pessoa contém os mesmos atributos que os da identidade organizacional percebida (ligação cognitiva), estamos perante a identificação organizacional. Subjacente a esta definição, e à grande maioria das que podem ser encontradas na literatura, está que o indivíduo vincula, de diversas formas, o seu estado como membro da organização ao seu auto-conceito: cognitivamente (e.g., sentir-se parte da organização; interiorizando valores organizacionais), emocionalmente (orgulho em ser membro), ou ambos (Riketta, 2005).

Uma das definições que realçamos, pela sua larga utilização na literatura da especialidade, é a de Pratt (1998). Segundo este autor, existe identificação organizacional quando as crenças que um indivíduo tem acerca da sua organização se tornam auto-referenciais ou auto-definidoras, i.e., reflectem a auto-definição dos indivíduos. Assim, o indivíduo identifica-se com a organização quando integra na sua identidade as crenças que tem em relação à sua organização. Sem dúvida, a identificação organizacional reflecte a fusão do *self* com a organização, ou seja, o “nós”, (Haslam, 2001; van Knippenberg, 2000). Quanto mais os indivíduos se identificam com a organização, mais os valores, normas e interesses dela são incorporados no auto-conceito do indivíduo (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; van Knippenberg & Ellemers, 2003). Compreende-se, assim, que seja percebida como contingente em factores tais como a similaridade e destino partilhado com a organização. Dado que estes aspectos podem ser entendidos como precursores da auto-categorização, o indivíduo define-se por ser membro da organização e pela extensão em que ser membro dela se reflecte positivamente no *self*, contribuindo para uma auto-concepção positiva (Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987).

A identificação implica que o indivíduo e a organização sejam um só, no sentido em que a organização está incluída na auto-concepção do indivíduo (van Knippenberg & Sleebos, 2006), não resultando apenas no desejo de continuar a pertencer ao grupo, mas também na interiorização das normas desse mesmo grupo (Turner et al., 1987).

Quijano et al. (2000) apresentam a definição do conceito de identificação organizacional adoptada neste estudo. Esta definição segue a mesma linha proposta por Hayes (1991) e Mael e Ashforth (1992) cuja explicação tem por base o constructo de identificação social de Tajfel e Turner. Trata-se, então, de um fenómeno composto por quatro dimensões, sendo elas a identificação geral (medida integrada de identificação com a empresa), a categorização (consciência de pertença), o orgulho (sentimento de auto-estima decorrente da pertença à organização) e a coesão (desejo de continuar a pertencer à organização). Ou seja, segundo Quijano et al., (2000), a identificação com a organização pode ser considerada um estado de

consciência cognitiva, afectiva e volitiva que inclui a categorização, o orgulho e a coesão.

Defendemos, assim, como a maioria dos autores que se debruçam sobre esta matéria, que a identificação organizacional envolve a percepção da congruência de valores entre os indivíduos e a organização. Pratt (1998) defende que existem dois processos distintos através dos quais esta congruência pode existir; o processo de identificação por afinidade e o de identificação por emulação. Segundo este mesmo autor, no primeiro processo o indivíduo reconhece que a organização possui valores e crenças semelhantes aos seus e, por isso, procura identificar-se com elas, não alterando a sua própria identidade. No processo de identificação por emulação o indivíduo modifica o seu auto-conceito para que se torne semelhante à percepção que tem da identidade organizacional. Assim sendo, ele internaliza crenças e valores organizacionais no seu próprio auto-conceito.

Dado que o processo que mais nos interessa é o da identificação por emulação<sup>17</sup>, recorreremos à Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) e à Teoria da Auto-Categorização (Turner et al., 1987) que abordaremos em seguida.

A Teoria da Identidade Social entende os processos de identificação dos indivíduos no contexto da elevação da auto-estima, sendo que a pertença a um grupo é auto-definidora (Ashforth & Mael, 1989).

De acordo com esta teoria existem dois processos de identificação, a categorização e o auto-enaltecimento, que se substanciam no princípio da acentuação. Ele preconiza que os indivíduos desenvolvem processos de categorização social através da comparação das várias categorias sociais (e.g., grupo de trabalho e organização como um todo). Deste modo, maximizam as diferenças entre elas (categorização) e as semelhanças no seio de cada categoria distinta (auto-enaltecimento) (Tajfel & Wilkes, 1963).

Por categorização entende-se, então, o processo pelo qual os indivíduos distinguem a organização em que estão inseridos de todos os seus outros grupos de pertença funcionando, como precursores, algumas características, tais como: organizações entendidas como únicas e distintas (distintividade do *endo-grupo*) (Dutton et al., 1994), o reforço das diferenças que desencadeiam a competição (saliência do *exo-grupo*) (Mael & Ashforth, 1992) e a inexistência de competição *intraorganizacional* (coesão do *endo-grupo*) (Pratt, 1998). Essa facilitação do processo de categorização permite, conseqüentemente,

---

<sup>17</sup> É neste processo que concentramos a nossa atenção dado que, segundo Pratt (1998), o processo de identificação por afinidade pode não culminar numa mudança ou alteração da identidade o que não é congruente com a definição de identificação adoptada pela nossa investigação, i.e., que a organização esteja incluída na auto-concepção do indivíduo, não resultando apenas no desejo de continuar a pertencer ao grupo, mas também na internalização das normas desse mesmo grupo.

uma maior identificação do indivíduo com a sua organização (Tavares, 2001).

O auto-enaltecimento é outro dos processos com vista à identificação, ou seja, o estabelecimento de comparações que favorecem a distintividade positiva no seio do grupo (Turner, 1986), pelo que é esperado que a identificação organizacional ocorra com maior probabilidade quando a identidade organizacional é encarada positivamente e quando a pertença à organização aumenta os sentimentos de auto-estima dos indivíduos (Pratt, 1998).

Como antecedentes relevantes para o aumento da identificação, através de um processo de auto-enaltecimento, destacam-se o prestígio do *endo-grupo*, a *atractividade* do *endo-grupo* e a possibilidade de aumento da auto-estima (Tavares, 2001).

Em relação aos moderadores do processo de identificação através da categorização e auto-enaltecimento, destacam-se as crenças que as pessoas têm sobre as relações de poder, a sua legitimidade, estabilidade (Tajfel & Turner, 1979), a importância relativa que as pessoas conferem à categorização social para a construção do seu auto-conceito (Jackson, 1981), a percepção que têm da permeabilidade intergrupala (facilidade com se pode passar de um grupo para outro) (Tavares, 2001) e, por último, a percepção que as pessoas têm da escassez de recursos (Operario e Fiske, 1999).

A teoria da auto-categorização, desenvolvida por Turner et al. (1987), é entendida como uma extensão da teoria da identidade social. Porém, a teoria da auto-categorização difere da identidade social ao enfatizar os processos cognitivos que estão na base da comparação social, fundamentais para a compreensão do comportamento colectivo (Turner, 1999). Desta feita, para além do auto-enaltecimento e da busca da elevação da auto-estima, a procura de se identificarem com determinadas categorias sociais de forma a reduzirem a incerteza acerca das suas percepções, atitudes, sentimentos, comportamentos e do seu auto-conceito, são também motivações para a identificação (Hogg & Mullin, 1999).

Segundo esta teoria, a diferenciação categorial ocorre através de um processo dinâmico que se baseia no princípio do meta-contraste. Segundo este princípio, um dado conjunto de itens é categorizado, com maior probabilidade, como uma categoria social (singular, única) quando o grau de diferenças dentro do conjunto de itens é menor do que as diferenças entre este mesmo conjunto e outros conjuntos presentes no contexto comparativo, não sendo, por isso, transversalmente estável (Oakes et al., 1999)<sup>18</sup>.

No princípio do meta-contraste, as categorias definem-se em

---

<sup>18</sup> Com efeito, estabelece-se um paralelismo entre o princípio do meta-contraste e o princípio da acentuação, explanado na teoria da identidade social. Ressalvamos, contudo, que não se trata de um só e mesmo conceito, já que no princípio do meta-contraste as categorias sociais não estão definidas *a priori* como acontece no princípio da acentuação.

função da sua saliência (semelhanças e diferenças relativas e não absolutas) perante outros conjuntos de estímulos presentes no contexto da interacção, condicionadas pelo campo de estímulos que são salientes para o indivíduo num momento específico (Tavares, 2001).

De acordo com Turner e Oakes (1989), o princípio do meta-contraste conduz à produção de representações cognitivas das características que melhor descrevem os atributos do grupo (protótipos) e que são definidores dos membros do *endo-grupo* e dos membros do *exo-grupo*. Quanto mais um indivíduo representar aquilo que os membros do *endo-grupo* partilham e quanto mais ele for diferenciado dos membros do *exo-grupo*, mais será percebido como *prototípico* de um grupo.<sup>19</sup>

O nível em que um indivíduo se inclui numa categoria ou classe para que se identifique com ela influencia o nível de abstracção da sua própria identidade, ou seja, a sua identidade pessoal, grupal ou organizacional (Abrams, 1999). Este processo de auto-categorização, inerente à construção da identidade social do indivíduo, implica ter como referencial os protótipos representativos do *endo-grupo* e não uma referência a uma identidade individualizada e idiossincrática. Estamos, pois, na presença de um fenómeno de despersonalização e auto-estereotipia em que o indivíduo singular e único é posto de parte em detrimento das semelhanças dos membros de uma categoria (Valentim, 2003).

Na explicação da dependência do contexto em que ocorre a identificação contribuem, para além do princípio do meta-contraste, outros factores, tal como a saliência das categorias sociais. A saliência de uma determinada categoria depende da sua acessibilidade (centralidade, relevância) e da utilidade percebida tendo em conta experiências anteriores e o grau de ajustamento da categoria à realidade (Turner, Oakes, Haslam & McGarty, 1994).

Refira-se que segundo os autores supra mencionados, este ajustamento pode estar relacionado com a explicação das semelhanças e as diferenças entre os membros das categorias (ajustamento comparativo) e com a explanação dos comportamentos específicos do contexto em que ocorre (ajustamento normativo).

As hipóteses colocadas pela teoria da auto-categorização apontam, como antecedentes da identificação organizacional, a saliência do *exo-grupo*, a homogeneidade do *endo-grupo* e a distintividade do *endo-grupo* (Tavares, 2001). Com efeito, quando as fronteiras entre os grupos estão mais visíveis, num contexto social em que as outras organizações (grupos de pertença) estão também salientes (Pratt, 1998), quando existe uma alta entitatividade

---

<sup>19</sup> Dado que uma das motivações para a identificação social dos indivíduos é a redução da incerteza, Hogg e Terry (2000) defendem que os protótipos devem ser consensuais, simples e claros, enquanto Sherman, Hamilton e Lewis (1999) acrescentam que isto permitirá uma elevada entitatividade do grupo.

percepcionada do grupo organização (Sherman et al., 1999) e quando os membros de uma organização são percepcionados como muito similares aos membros de outras organizações (ou grupos de pertença) (Tavares, 2001), a identificação organizacional ocorre com maior probabilidade.

Qualquer que seja o modelo considerado na explicação da identificação por emulação, existem sempre consequências partilhadas, anteriormente sistematizadas por Tavares (2001). Referimo-nos à formação de estereótipos e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de preconceitos (Oakes, Haslam & Turner, 1994), ao aumento da competição com os *exo-grupos* (Duckitt, 1992), ao aumento do conformismo para com o *endo-grupo* (Ashforth & Mael, 1989) e ao aumento da coesão social, da solidariedade e da cooperação no seio do *endo-grupo*, assim como o aumento da vinculação a este (Hogg, 1992).

Ambas as teorias, da identidade social e da auto-categorização, reconhecem que as características dos indivíduos e o facto de serem membros de um grupo desempenham um papel importante na modelação de atitudes, valores, comportamento e crenças (Reynolds, Turner & Haslam, 2003).

Mas que vantagens traz o processo de identificação? A identificação tem implicações importantes aos níveis individual, grupal e organizacional. Especificamente, a identificação organizacional está positivamente associada à performance e aos comportamentos de cidadania organizacional que estão negativamente associados ao *turnover* (intenções e concretização) (Haslam, 2001; Mael & Ashforth, 1995; Pratt, 1998; van Knippenberg, 2000; Wan-Huggins et al., 1998).

De igual modo, argumenta-se que a identificação organizacional facilita a adopção de um sentimento de significado, pertença e controlo no trabalho (Ashforth, 2001).

#### ➤ *Modelo expandido da Identificação Organizacional*

A identificação é vista, pela maioria dos que se debruçam sobre este tema, como uma ligação desejável entre os indivíduos e a organização. No entanto, autores como Elsbach (1999) têm explorado uma outra perspectiva da identificação; o seu potencial efeito negativo nos indivíduos e nas organizações.

Como desvantagens da intensificação da identificação organizacional apontam-se o desenvolvimento de preconceitos e o aumento do conformismo, os quais podem gerar dificuldades de adaptação à mudança no que concerne às necessidades e às expectativas dos múltiplos constituintes organizacionais (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Para além destes, o excesso de dependência e conformismo, relativamente às regras e aos papéis organizacionais, pode conduzir a uma diminuição da capacidade de inovação organizacional e ao desenvolvimento de comportamentos

que violam os padrões éticos definidos a nível societal (Tavares, 2001). A título de exemplo, uma identificação em demasia pode tornar um indivíduo consumido pelo trabalho e, por isso, fazê-lo perder um sentido de identidade individual ou tornar-se menos capaz/disponível para apontar falhas da organização (Elsbach, 1999).

A investigação feita sobre a identificação organizacional coloca ênfase na sobreposição de identidades e não explora outras formas de auto-definição. Sendo que o modelo expandido da identificação inclui várias formas que explicam como as pessoas se podem definir através de ligações emocionais (Kreiner & Ashforth, 2004), consideramos importante analisá-lo. Efectivamente, o modelo expandido de identificação representa uma abordagem mais profunda e complexa na compreensão dos múltiplos caminhos pelos quais um indivíduo pode derivar a sua identidade *vis-à-vis* com a organização.

O modelo expandido de identificação organizacional inclui quatro dimensões que passamos a explicar, porém salvaguardamos que dado que a identificação *per si* foi exposta anteriormente iremos apenas debruçar-nos, sucintamente, sobre as restantes três dimensões.

A *desidentificação* ocorre quando um indivíduo se define a si próprio como não tendo os mesmos atributos ou princípios que acredita serem os que definem a organização (Elsbach & Bhattacharya, 2001).

Segundo Kreiner e Ashforth (2004), a identificação existe quando um indivíduo se define como semelhante à organização, enquanto que a *desidentificação* é a definição do indivíduo como sendo diferente da organização.<sup>20</sup>

Uma outra dimensão apresentada é a *identificação ambivalente*. Elsbach (1999) e Ashforth (2001) referem que um indivíduo pode simultaneamente identificar-se e *desidentificar-se* com a sua organização (ou aspectos dela), o que denominam de identificação ambivalente (ou identificação *squizo* ou *conflituosa*). Ou seja, está próxima da identificação em algumas dimensões, mas perto da *desidentificação* numa outra dimensão importante. Kreiner e Ashforth (2004) defendem que um indivíduo pode não apenas identificar-se e *desidentificar-se* com diferentes aspectos da organização, mas sim identificar-se e *desidentificar-se* simultaneamente com os mesmos aspectos e com a própria organização.

Por sua vez, a auto-percepção de cada indivíduo pode basear-se na ausência explícita tanto da identificação quanto da *desidentificação* com a organização; Elsbach (1999) deu-lhe o nome de *identificação neutra*.

---

<sup>20</sup> Segundo Kreiner e Ashforth (2004), é importante notar que a desidentificação não é somente o oposto da identificação. Estes autores argumentam, à semelhança de outros (e.g., Ashforth, 2001, Elsbach, 1999), que a desidentificação é uma variável separada e um estado psicológico único, que pode culminar em comportamentos auxiliares, tais como inovação ou divergência consciente.

Ao invés de uma identificação neutra ser apenas a ausência de percepções de ligação, pode ser um estado cognitivo e um modo de auto-definição por si próprio. Os indivíduos podem, conscientemente, evitar ligações extremas (positivas ou negativas) devido a experiências passadas com as organizações, as auto-descrições (“Sou uma pessoa solitária”) ou estilos de gestão (“Eu não tomo partidos; só faço o meu trabalho”) (Elsbach, 1999).

- *Implicação com o (posto de) trabalho*

A eficácia, a produtividade e a competitividade podem ser perspectivados como consequências organizacionais decorrentes da implicação organizacional (Hunt & Morgan, 1994), bem como o são consequências individuais e societais (Lawler, 1986), normalmente positivas. Com efeito, Tavares (2001) salienta que colaboradores implicados são alvo de maiores recompensas, intrínsecas ou extrínsecas, bem como a sociedade tende a usufruir de um crescimento económico superior quando a força laboral nacional está implicada.

Os autores Becker, Billings, Eveleth e Gilbert (1996) dizem-nos que, tal como ocorre com as múltiplas identificações do indivíduo com a organização, os trabalhadores podem ter a sua implicação focalizada em vários alvos ou constituintes organizacionais. Tomemos por exemplo os colegas de trabalho, o departamento, os sindicatos ou o posto de trabalho, alvo da nossa investigação.

A qualidade da vida laboral experienciada pelos trabalhadores tem sido uma área extensamente investigada ao longo dos últimos anos (Elloy, Everett & Flynn, 1991). Um dos focos frequentes em muitos desses estudos tem sido o conceito de implicação com o posto de trabalho, descrito como um dos mais importantes indicadores da qualidade de vida laboral (Cherns & Davis, 1975), bem como determinante principal de eficácia organizacional (Pfeffer, 1994) e motivação individual<sup>21</sup> (Hackman & Lawler, 1971).

O termo implicação com o posto de trabalho tem sido utilizado frequentemente em estudos tanto laboratoriais como de campo. Mais especificamente, a investigação laboratorial tem-se preocupado com os seus efeitos na percepção, retenção, respostas motoras, resolução de problemas, nível de aspiração, entre outros semelhantes, enquanto que os estudos de campo têm-se debruçado sobre a relação da implicação do posto de trabalho com outros constructos relacionados com o trabalho de que são exemplos o compromisso organizacional (e.g., Brooke, Russel & Price, 1988), *work engagement* (Hallberg & Schaufeli, 2006), comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Chiu & Tsai, 2006) ou performance (e.g. Diefendorff et al., 2002).

---

<sup>21</sup> Estas ligações surgem da noção teórica de que estar imerso no trabalho aumenta os processos motivacionais que influenciam a performance e outros outcomes relevantes (e.g., turnover e absentismo) (Diefendorff, Brown, Kamin & Lord, 2002).

Apesar da proliferação de estudos, existe, ainda, alguma confusão acerca do conceito de implicação com o posto de trabalho, nomeadamente no que refere à forma com a implicação, *per si*, é entendida (Elloy et al., 1991; Ramsey, Lassk & Marshall, 1995). Esta falta de consenso aponta para a falta de clareza, bem como para a complexidade do conceito (Saleh & Hosek, 1976; Kanungo, 1982a).

Efectivamente, investigação psicológica anterior (e.g., Lodhal & Kejner, 1965; Rabinowitz & Hall, 1977; Saleh & Hosek, 1976) na área da implicação com o posto de trabalho, é repleta de ambiguidades conceptuais e inadequações de medição. A maior fonte de ambiguidade conceptual assenta na utilização do constructo com significado excessivo. De facto, um exemplo deste significado em excesso pode ser encontrado nos trabalhos de Lodhal e Kejner (1965), que, na sua primeira medição do constructo, definem implicação com o posto de trabalho como o grau no qual o indivíduo se identifica com o seu trabalho ou a importância do trabalho na definição da auto-imagem do trabalhador. Ou seja, um estado cognitivo generalizado de identificação com o trabalho, na medida em que ele é percebido como uma potencial fonte de satisfação das necessidades e expectativas salientes do indivíduo. Estamos, pois, na presença da interiorização de valores acerca do bom que é o trabalho ou a importância do trabalho no valor do indivíduo.

Na revisão da literatura dos autores Saleh e Hosek (1976) são agrupadas em quatro categorias distintas as várias definições encontradas de implicação com o posto de trabalho: 1) *o trabalho como o interesse central na vida do indivíduo*, 2) *participação activa no trabalho*, 3) *performance como central na auto-estima do indivíduo* 4) e *performance consistente com o auto-conceito*.

Mais especificamente, o trabalho como um *interesse central na vida* é uma visão da implicação com o posto de trabalho partilhada por muitos pesquisadores (Lawler & Hall, 1970; Dubin, 1956). Trata-se de uma conceptualização do posto de trabalho como o grau no qual o indivíduo percebe a situação laboral total como sendo importante e central para a sua identidade dada a oportunidade de satisfação das suas necessidades (Lodhal & Kejner, 1965; Ramsey et al., 1995)<sup>22</sup>.

No que concerne à dimensão da *participação activa no trabalho* afirma-se que uma elevada implicação com o posto de trabalho sugere a oportunidade de tomar decisões laborais, o sentimento de que o indivíduo dá um importante contributo para o sucesso da organização e a auto-determinação (Bass, 1965). Assim, a participação activa no trabalho facilita o preenchimento de necessidades tais como prestígio, auto-respeito, autonomia e auto-consideração (Allport, 1943). Nessa

---

<sup>22</sup> Locke (1976) argumenta que a implicação com o posto de trabalho é um importante potencial moderador da relação entre experiências relacionadas com o trabalho e os outcomes individuais dado que fortes reacções às condições do posto de trabalho ocorrerão apenas em trabalhadores que percepcionem o trabalho como uma preocupação central.

perspectiva, Vroom (1962) propõe que a implicação com o posto de trabalho pode ser medida ao pedir a um membro organizacional que indique o nível de “implicação psicológica” no seu trabalho, especialmente qual a sua influência no que se relaciona com o seu trabalho.

Na categoria de *performance como central na auto-estima do trabalhador*, a implicação com o posto de trabalho é vista como o grau no qual o membro da organização percebe a performance no trabalho como central no seu sentido de valor (Ramsey et al., 1995). Hackman (1968) sugere que este tipo de implicação com o posto de trabalho opera em programas como gestão-por-objectivos, ao “ganhar” compromisso dos trabalhadores a objectivos auto-estabelecidos, i.e., o compromisso resulta dos objectivos que são importantes para a auto-estima dos trabalhadores, culminando, assim, no nível desejado, elevado, de implicação com o posto de trabalho.

A quarta abordagem, a da *performance consistente com o auto-conceito* conceptualiza a implicação com o posto de trabalho como o grau no qual os membros da organização percebem a sua performance como consistente com características centrais na sua auto-estima (Vroom, 1962). Nesta medição da implicação com o posto de trabalho os investigadores tendem a questionar os indivíduos acerca da consistência entre as capacidades requeridas para o desempenho e as capacidades que o próprio indivíduo possui (Aronson & Carlsmith, 1962).

Tomando em consideração a revisão da literatura acerca das várias definições encontradas, Saleh e Hosek (1976) apresentam-nos, então, a implicação com o posto de trabalho como o grau no qual o self, com os seus três componentes, identidade, volitividade e avaliação, é reflectido no trabalho do indivíduo. Assim sendo, é o grau no qual o indivíduo se identifica com o seu trabalho, participa activamente nele e considera a sua performance importante no seu auto-valor. Conclui-se tratar-se de um conceito complexo baseado na cognição, acção e sentimento (Saleh & Hosek, 1976).

Uma análise das conceptualizações anteriores dá crédito aos argumentos de Kanungo (1982a) de que a implicação com o posto de trabalho se tornou ambígua, dados os seus múltiplos significados. É desta forma que este autor apresenta os seguintes constrangimentos: 1) conceptualizações anteriores de implicação com o posto de trabalho confundem esse constructo com o conceito de motivação intrínseca no trabalho; 2) os investigadores têm vindo a confundir o problema da identificação das condições antecedentes da implicação com o posto de trabalho com o problema da identificação do estado de implicação com o posto de trabalho e os seus efeitos subsequentes; 3) a implicação com o posto de trabalho tem vindo a ser operacionalizada por itens de escala tanto como um estado cognitivo ou afectivo do indivíduo; e finalmente, 4) conceptualizações de implicação com o posto de trabalho têm confundido contextos de trabalho específicos ou

particulares com contextos de trabalho gerais.

Considerando o último aspecto apresentado percebe-se que a implicação com um trabalho específico pode não ser o mesmo que implicação com o trabalho em geral (Kanungo, 1982a; Paullay, Alliger & Stone-Romero, 1994) ou, ainda, o mesmo que centralidade de trabalho (Brown, 1996; Paullay et al., 1994). Por um lado, o primeiro é uma crença descritiva do trabalho presente, focando-se em como aquele trabalho preenche as necessidades presentes (Paullay et al., 1994). Por outro, a implicação com o trabalho em geral é uma crença normativa acerca do valor do trabalho na vida de cada indivíduo, baseado, provavelmente, em inculturação ou socialização anterior (Ramsey et al., 1995). Por último, a centralidade de trabalho é a extensão na qual os indivíduos encaram o trabalho como um componente central na sua vida (Elloy & Terpending, 1992). Compreende-se, assim, que Kanungo (1982b), numa óptica de esclarecer alguma desta confusão conceptual e ambiguidade tenha restringido o conceito a uma dimensão cognitiva de atitudes perante o posto de trabalho, tratando-se, então, de um estado cognitivo generalizado de identificação psicológica com o posto de trabalho.

Segundo os autores Elloy e Terpending (1992), a implicação com o posto de trabalho constitui o potencial de satisfazer as necessidades do indivíduo<sup>23</sup>. Conclui-se, desta forma, que permite reflectir

...o grau em que o indivíduo se encontra cognitivamente preocupado, dedicado e interessado com o seu trabalho (Paullay et al., 1994, pp. 224)<sup>24</sup>.

Tendo em conta o anteriormente exposto, compreende-se que para trabalhadores altamente implicados, o seu trabalho seja percebido como inexoravelmente ligado às suas identidades, interesses, objectivos de vida e crucialmente importante (Mudrack, 2004). Desta feita, para o *framework* conceptual apresentado neste trabalho, a implicação com o posto de trabalho é definida como o vínculo que os trabalhadores têm com o seu trabalho, no qual encontramos o significado que o trabalho tem para a vida do trabalhador, o importante que é para ele e o compromisso pela sua realização (Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro & Ruiz, 1997).

A implicação com o posto de trabalho desenvolve-se no

---

<sup>23</sup> De facto, a necessidade de satisfação (satisfação com factores de trabalho que correspondem a fortes necessidades) resulta num tipo concreto de implicação, de que é exemplo a implicação com o posto de trabalho (Kanungo, 1982b).

<sup>24</sup> Assim, o indivíduo pode ser possuidor de um baixo nível de centralidade no trabalho (indicando que o trabalho não é dos elementos mais importantes na sua vida) e de um nível elevado de implicação com o posto de trabalho (porque o indivíduo está imerso em actividades laborais e pensa acerca de assuntos relacionados com o trabalho, mesmo quando não está a trabalhar) (Diefendorff et al., 2002).

indivíduo através de um longo e significativo processo (Lodhal & Kejner, 1965). Com efeito, estes autores especulam que a implicação com o posto de trabalho pode medir a facilidade com que cada indivíduo pode ser, cada vez mais, socializado pela organização (Ramsey et al., 1995), sendo este

...o processo pelo qual os indivíduos passam a apreciar os valores, capacidades, comportamentos esperados e conhecimento social essenciais para assumir um papel organizacional e para a participação como um membro organizacional (Louis, 1980, pp. 229-230).

É desta forma que podemos inferir que a ligação com o trabalho se inicia durante a fase de socialização do indivíduo, quando lhe são transmitidos os valores sociais relativos ao trabalho, que se cristalizam por meio de experiências de trabalho.

A assunção prevalente na investigação é de que a alta implicação com o posto de trabalho é, inerentemente, um atributo desejável dos trabalhadores (Mudrack, 2004), dado que trabalhadores envolvidos com o seu posto de trabalho desenvolvem fortes relações com ele, bem como nele investem “recursos pessoais” (Kanungo, 1982a). Do mesmo modo, indivíduos altamente envolvidos com o seu posto de trabalho parecem, geralmente, satisfeitos com ele bem como apresentam características de humor mais positivo e um elevado compromisso com as organizações suas empregadoras, com as suas carreiras e a suas profissões (Cohen, 1995). Mais especificamente, indivíduos envolvidos com o seu posto de trabalho acreditam que os objectivos pessoais e organizacionais são compatíveis (Chay & Aryee, 1999); tendem a focar-se nas suas actividades laborais nos tempos livres (pensar em formas de ter uma performance superior) (Mudrack, 2004); sentir-se competentes, bem sucedidos e são inclinados a auxiliar outros no trabalho (Holton & Russell, 1997). Desta feita, a implicação com o posto de trabalho é, potencialmente, muito importante para o sucesso organizacional (Rabinowitz, Hall & Goodale, 1977).

Na sua meta-análise de pesquisa organizacional acerca da implicação com o posto de trabalho, Brown (1996) apresenta como antecedentes da implicação com o posto de trabalho variáveis personalísticas (adopção de ética protestante, locus de controle, auto-estima e necessidade de crescimento), percepções de papel e comportamentos dos supervisores.

Na explicação do nível de implicação com o posto de trabalho do indivíduo, podem ser identificadas três fontes possíveis de influência: 1) background pessoal e socialização (Dubin, 1956), 2) características do posto de trabalho (Bass, 1965), ou (3) combinação de factores pessoais e do posto de trabalho (Lawler & Hall, 1970; Lodhal & Kejner, 1965).

Especificando a primeira fonte de influência; um colaborador

que tenha internalizado o valor do seu trabalho durante o processo de socialização, estará, conseqüentemente, envolvido com o seu posto de trabalho. De um ponto de vista psicológico, algumas condições favoráveis do contexto organizacional, tais como o significado do trabalho e a adequação da supervisão, desencadeiam o processo de envolvimento com o trabalho. Todavia, segundo a visão sociológica, é o processo de socialização do indivíduo que permite ao indivíduo introjectar ou incorporar os valores e as normas sociais relativas ao trabalho, levando-o a aceitar as regras do sistema organizacional e a pautar a sua conduta no trabalho a partir delas.

Por outro lado, a perspectiva que relaciona a implicação com o posto de trabalho com variáveis determinadas situacionalmente (características do trabalho), defende que essa mesma implicação é influenciada por aspectos do ambiente tais como salário, comportamentos dos supervisores, entre outros. Efectivamente,

...a implicação com o posto de trabalho é fortemente afectada e pode ser percebida como um reflexo de experiências laborais (Cohen, 1999, p.292).

De facto, os indivíduos podem tornar-se envolvidos com os seus postos de trabalho em resposta a atributos específicos da situação laboral (Mudrack, 2004). Por exemplo, à medida que os trabalhadores desenvolvem uma melhor compreensão e aceitação dos objectivos e valores organizacionais, têm uma maior probabilidade de se identificarem e de se envolverem com o seu trabalho (Dimitriades, 2007)<sup>25</sup>.

Por último, e segundo a terceira abordagem, características individuais (e.g., idade, educação e género) e aspectos do ambiente (e.g., comportamento do líder, processos de tomada de decisão) unem-se na definição dos vários níveis de implicação com o trabalho<sup>26</sup>, através da interacção ou de efeitos moderadores. Tomemos por exemplo, pode ser que apenas certo tipo de indivíduos se tornam implicados com o posto de trabalho com níveis elevados de estimulação.

Em relação a esta temática a investigação é escassa. Contudo, estudos adicionais acerca das interacções entre indivíduos e posto de trabalho podem ser encontrados na literatura que concerne à satisfação laboral (Rabinowitz et al., 1977). Esta linha de investigação indica que

---

<sup>25</sup> Os resultados de confiança, dimensionalidade e validades dos testes através de aplicações prévias da escala de Lodhal e Kejner (1965) têm variado de aplicação em aplicação entre os vários grupos ocupacionais. Isto sugere que o domínio da implicação com o posto de trabalho pode ser específico da ocupação. Isto é, alguns trabalhos podem providenciar maiores oportunidades de implicação, e o ponto de referência dos membros organizacionais respeitante à quantidade de implicação disponível e/ou desejada no posto de trabalho pode variar (Ramsey et al., 1995).

<sup>26</sup> De referir, no entanto, os trabalhos de Saal (1978) que demonstram que as características situacionais têm uma maior influência nos níveis de implicação com o posto de trabalho do que características individuais.

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento  
Rita Maria Estrela Pavão Moreira (ritamoreira1@gmail.com) 2008

os trabalhadores com fortes necessidades de crescimento estão geralmente mais satisfeitos com os postos de trabalho que possuem, no seu centro, características da tarefa vincadas do que indivíduos com necessidades de crescimento mais fracas (Hackman & Lawler, 1971). Por outro lado, os valores do trabalho ético protestante não parecem moderar a relação entre estimulação laboral e satisfação laboral tão fortemente como a força de necessidade de crescimento (Wanous, 1974; Stone, 1975, 1976). No entanto, dado que a implicação com o posto de trabalho e a satisfação laboral são variáveis conceptualmente e empiricamente distintas (Lawler & Hall, 1970), não é claro se um resultado semelhante ocorreria na predição da implicação com o posto de trabalho (Rabinowitz et al., 1977).

Os resultados sugerem que tanto as diferenças individuais como factores no âmbito do posto de trabalho contribuem na predição da implicação com o posto de trabalho. Compreende-se, então, que os efeitos das diferenças individuais e do posto de trabalho na implicação são independentes e aditivos (Rabinowitz et al., 1977).

À semelhança, Brown (1996) apresenta-nos a implicação com o posto de trabalho como preditora de muitos comportamentos, atitudes laborais e outcomes como performance, turnover, absentismo, satisfação laboral, compromisso organizacional, intenções de turnover, entre outras. São igualmente apresentadas variáveis demográficas que se relacionam com a implicação com o posto de trabalho, como a idade, género, atitudes laborais de implicação com a organização ou compromisso com a carreira.

### *Vínculo Psicológico e Gestão do Conhecimento*

Apesar de serem escassos os estudos científicos acerca da relação entre vínculo psicológico (trabalhador-organização) e gestão do conhecimento, a revisão de literatura efectuada permite-nos perspectivar a existência de relações entre estes dois campos de estudo.

- *Compromisso Organizacional e Gestão do Conhecimento*

Tradicionalmente, o compromisso organizacional é estudado focando-se nos seus efeitos e nas relações que se estabelecem entre ele e outras variáveis relacionadas com o trabalho. Por outro lado, a gestão do conhecimento é abordada enfatizando-se os aspectos tecnológicos ou os seus processos específicos (Rocha, 2007). Assim sendo, estes são dois campos de estudo que têm vindo a ser abordados como dimensões independentes e pouco relacionadas. Todavia, começam a proliferar na literatura investigações que estabelecem relações<sup>27</sup> entre eles. Especificamente, o compromisso desempenha

---

<sup>27</sup> Apesar de se referirem aos processos entre compromisso organizacional e gestão do conhecimento ou apenas à gestão do conhecimento como constructo abstracto (Rocha, 2007).

um papel importante na criação do conhecimento e no (in)sucesso dos sistemas de gestão do conhecimento (Thompson & Heron, 2005), salientando-se apenas alguns dos exemplos que consideramos importantes.

É desta forma que importa, aqui, salientar o trabalho de Rocha (2007) que conclui que o compromisso organizacional desempenha, de facto, um papel importante nos processos de gestão do conhecimento. Ou seja, que os níveis de compromisso dos trabalhadores para com as suas organizações influenciam a sua participação, bem como a sua percepção dos processos e actividades relacionadas com o conhecimento nos seus locais de trabalho.

## II – Objectivos

### *Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho: relação com a Gestão do Conhecimento?*

A identificação organizacional tem implicações importantes na performance, comportamentos de cidadania organizacional e turnover; (Haslam, 2001; Mael & Ashforth, 1995; Pratt, 1998; van Knippenberg, 2000; Wan-Huggins et al., 1998). À semelhança, da implicação com o posto de trabalho decorrem consequências organizacionais como a eficácia, produtividade e competitividade (Hackman & Lawler, 1971; Pfeffer, 1994; Cherns e Davis, 1975). Desta feita, podemos inferir que ambos os constructos influenciam o comportamento organizacional.

Atendendo a que a gestão do conhecimento é um conceito que parece sobrepor-se a todos os outros recursos organizacionais (Nonaka & Takeuchi, 1995) com consequências como a promoção e a melhoria do desempenho individual e organizacional (Brito, 2003), e tendo em conta o até aqui considerado, podemos suspeitar de uma possível relação entre a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho e a gestão do conhecimento.

Tendo em conta o exposto anteriormente e à escassez de literatura que relacione estes mesmos constructos, a nossa investigação tem por objectivos analisar e compreender as relações que se estabelecem entre estes três conceitos e, especificamente, perceber e analisar a relação que se estabelece entre identificação organizacional e gestão do conhecimento, bem como entre implicação com o posto de trabalho e gestão do conhecimento.

Na definição de objectivos, bem como para a fundamentação das questões e hipóteses de investigação formuladas, ancorámo-nos em contributos diversificados da bibliografia revista dada a, já referida, escassez de estudos que relacione estes temas.

Considerar o conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, implica compreender que são objectivos

primordiais da gestão do conhecimento a promoção e a melhoria do desempenho individual e organizacional que, através da criação de valor, conduzem à adaptação da organização e à prossecução da sobrevivência (Brito, 2003). Tal significa atribuir um possível papel significativo à identificação organizacional e à implicação com o posto de trabalho que, como já referimos têm preponderância em diversos *outcomes* organizacionais.

Mas de que especificidades se dota a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho de forma a influenciar a gestão do conhecimento?

Tomamos como objectivo avaliar a capacidade preditiva da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho face à gestão do conhecimento. Para o efeito, consideramos como variáveis preditoras a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho e como variáveis critério as quatro dimensões da gestão do conhecimento apresentados aquando da nossa revisão teórica.

*As práticas de gestão do conhecimento* são entendidas como um conjunto de esforços organizacionais formais que focaliza, essencialmente, o conhecimento de natureza explícita. O objectivo primordial destas práticas é a criação/aquisição de conhecimento, a sua preservação, partilha e utilização, a par da tomada de consciência do que se conhece e do que é relevante conhecer. Como meio facilitador deste processo são utilizadas práticas, rotinas e procedimentos adoptados e instituídos que implicam que se conheça, que se saiba o que se conhece e que se utilize o conhecido. É neste sentido que entendemos que a identificação organizacional desempenha um papel de relevo, porquanto implica internalização de valores, normas, interesses organizacionais por parte dos trabalhadores (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; van Knippenberg & Ellemers, 2003) ou, dito de outra forma, pressupõe a incorporação de práticas adoptadas, rotinas e procedimentos organizacionais instituídos. Por outro lado, a implicação com o posto de trabalho é pautada pela aceitação de regras do sistema organizacional que levam os trabalhadores a definirem os seus comportamentos laborais a partir delas (Dubin, 1956). Assim, ambos os constructos acarretam, na sua própria definição, a congruência entre indivíduos e organizações no que respeita às práticas, normas e procedimentos instituídos. Por sua vez, estes processos formalmente instituídos condicionam os trabalhadores a conhecerem, a saberem o que se conhece e a utilizarem o que é conhecido para que se crie/adquira, preserve, partilhe e utilize o conhecimento, i.e., para que se pratique, de facto, a gestão do conhecimento.

Tendo em conta as *assunções* que expusemos, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

*Hipótese 1a (H1a): a identificação organizacional evidencia capacidade preditiva das práticas de gestão do conhecimento.*

*Hipótese 1b (H1b): a implicação com o posto de trabalho evidencia capacidade preditiva das práticas de gestão do conhecimento.*

A *orientação cultural para o conhecimento* é a designação atribuída à segunda dimensão. Tendo como base a primeira dimensão, refere-se a um conjunto de orientações para as práticas, regras, normas e procedimentos instituídos. Trata-se de uma memória colectiva do que se revelou instrumental, importante e que se sabe utilizar e que, segundo Rocha (2007), providencia orientações organizacionais face a situações ou problemas que não estejam, ainda, regulados. Neste caso particular, referimo-nos a uma “cultura orientada para o conhecimento” onde é fundamental o valor do conhecimento no caminho da produtividade, qualidade e competitividade.

Admitir que a identificação organizacional pode ocorrer direccionada para os princípios da missão organizacional (Pratt, 1998) implica compreender que os trabalhadores se identificam com aquela que é a direcção a ser seguida pela organização. De outra forma, trabalhadores implicados têm uma superior compreensão e aceitação daqueles que são os objectivos e valores organizacionais (Dimitriades, 2007), i.e., a implicação com o posto de trabalho impele à incorporação daquela que é a orientação da organização onde desenvolvem a sua actividade laboral. Sabendo que, neste contexto particular, a direcção/orientação implica a compreensão do fundamental que é o valor do conhecimento, admitimos a possibilidade da identificação organizacional, bem como da implicação com o posto de trabalho, facilitarem o processo de criação de uma memória organizacional orientadora que permite resolução de problemas.

Tendo em conta as assunções que expusemos, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

*Hipótese 2a (H2a): a identificação organizacional evidencia capacidade preditiva na orientação cultural para o conhecimento.*

*Hipótese 2b (H2b): a implicação com o posto de trabalho evidencia capacidade preditiva na orientação cultural para o conhecimento.*

A terceira dimensão apontada é a que se refere à *gestão social e discursiva do conhecimento*, referindo-se às interacções informais facilitadoras da construção social do conhecimento em que a prática discursiva e a criação de uma linguagem comum desempenham um papel fundamental. Em causa está um conhecimento de natureza essencialmente tácita e, por esta razão, uma gestão simbólica do conhecimento referente a acontecimentos organizacionais relevantes.

A identificação organizacional é essencial numa comunicação organizacional efectiva e inter-relacionamento cuidadoso (Haslam et

al., 2003), i.e., podemos admitir que indivíduos identificados com as suas organizações tendem a possuir inteligência emocional em matéria comunicacional o que, segundo Goleman (1998), torna os indivíduos eficientes em matéria de dar e receber, bons ouvintes, procurando compreensão mútua e estimuladores da troca de informação através da promoção de uma comunicação aberta. Por outro lado, indivíduos implicados com o posto de trabalho tendem a auxiliar outros no trabalho (Holton & Russell, 1997), i.e., interagem de uma forma possivelmente informal na prossecução de tarefas que não as suas particulares. Deste modo, é possível que ambos os constructos possam influenciar a gestão social e discursiva do conhecimento, no sentido em que aos dois subjazem práticas discursivas e a criação de uma linguagem comum na construção social do conhecimento.

Tendo em conta as assunções que expusemos, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

*Hipótese 3a (H3a): a identificação organizacional evidencia capacidade preditiva da gestão social e discursiva do conhecimento.*

*Hipótese 3b (H3b): a implicação com o posto de trabalho evidencia capacidade preditiva da gestão social e discursiva do conhecimento.*

Por último, salienta-se a dimensão relativa à *gestão estratégica do conhecimento*. Refere-se à relação da organização com a sua envolvente, tratando-se de uma orientação organizacional da utilização do conhecimento com vista à competitividade e em que os stakeholders desempenham um papel predominante, permitindo, assim, uma melhor adaptação ao ambiente externo e a promoção de uma vantagem competitiva sustentável (Cardoso, 2003).

Aos indivíduos com elevados níveis de identificação organizacional tendem a associar-se percepções tais como distintividade do endo-grupo (Dutton et al., 1994), saliência do exo-grupo (Mael & Ashforth, 1992) ou coesão do endo-grupo (Pratt, 1998). Desta forma, é possível que este constructo contribua para uma melhor adaptação da organização ao ambiente externo e para a promoção de uma vantagem competitiva sustentável, porquanto se entende que numa gestão estratégica do conhecimento está em jogo o conhecimento que detemos, o que é detido por outros, o que queremos (ou não) que se saiba que sabemos, o que outros pretendem (ou não) que saibamos. Assim, entender a separação entre o que “nós somos” e o que “eles são” é permitir inferir a influência da identificação organizacional na gestão estratégica do conhecimento.

Apesar de indivíduos implicados com os seus postos de trabalho se entenderem como contributos importantes para o sucesso organizacional (Bass, 1965), ou seja, que se considerem elementos relevantes no que é considerada uma orientação organizacional cujo objectivo é a competitividade entendemos que na ausência de informação relativa à existência de mecanismos internos de interacção

entre os níveis micro e macro, somos levados a não estabelecer uma relação de impacto entre implicação com o posto de trabalho e gestão estratégica do conhecimento. De facto, elementos caracterizadores da implicação com o posto de trabalho como sejam “Envolvo-me muito nas tarefas que tenho que realizar no meu trabalho”, “Tento sempre ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados finais no meu trabalho” ou “Várias vezes prolongo voluntariamente o meu dia de trabalho para acabar tarefas pendentes” não se nos afiguram como potenciais preditores da gestão estratégica do saber.

Tendo em conta as assunções que expusemos, formulamos as seguintes hipótese de investigação:

*Hipótese 4a (H4a): a identificação organizacional evidencia capacidade preditiva da gestão estratégica do conhecimento.*

*Hipótese 4b (H4b): a implicação com o posto de trabalho não evidencia capacidade preditiva da gestão estratégica do conhecimento.*

Em anexo (cf. Anexo I), representamos o modelo hipotético que pretendemos verificar no presente estudo, no qual são analisados os efeitos preditivos das variáveis relativas à identificação organizacional e à implicação com o posto de trabalho nos processos relacionados com a gestão do conhecimento.

### **III – Metodologia**

#### *Tipo de Estudo*

O nosso estudo empírico é caracterizado por um design correlacional e transversal. Os dados são quantitativos e foram recolhidos num único momento.

#### *Caracterização da Amostra*

A amostra inicial utilizada na nossa investigação é constituída por 300 colaboradores, pertencentes a 13 organizações do sector português da cerâmica. Note-se, porém, que foram eliminados dados referentes a 24 participantes (8%) dado que não responderam a 10% ou mais dos itens dos questionários (Bryman & Cramer, 1993). As restantes não-respostas foram substituídas pelo método de regressão.

A amostra total é, assim, de 276 colaboradores em que 45.3% são mulheres e 52.5% são homens. A mediana de idades situa-se no intervalo dos 36 aos 40 anos. No que concerne ao tipo de contrato dos colaboradores sublinhamos que, na nossa amostra, 83.3% são trabalhadores efectivos e 51.4% colaboram com as suas empresas há mais do que 10 anos. Os participantes encontram-se repartidos pelas áreas comercial (6.5%), administrativa (5.1%), financeira (0.4%),

recursos humanos (1.1%), marketing (0.7%), qualidade (5.8%), produção (58.0%) e investigação e desenvolvimento (1.1%). Em termos funcionais contamos com 42.4% de operários/as, 16% de comerciais, administrativos(as) e técnicos(as) e 25,7% de encarregados, chefias de secção, direcção de departamento e direcção de topo.

### *Considerações Metodológicas e Procedimentos de Recolha de Informação*

Os dados da amostra referida anteriormente foram recolhidos no âmbito de uma acção integrada num projecto de investigação mais amplo entre o NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)<sup>28</sup> e o CTCV (Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro)<sup>29</sup>. As organizações foram seleccionadas de modo aleatório, utilizando um procedimento estratificado proporcional. A recolha de dados iniciou-se a Maio de 2007, terminando a Setembro de 2007.

Adoptámos como método aquele que é considerado por Austin, Scherbaum e Mahlman (2002), como uma das formas de recolha de dados mais utilizada pelas Ciências Sociais, particularmente no contexto da Psicologia das Organizações, isto é, o inquérito. A adopção desta estratégia prende-se com a possibilidade de recolha de informação acerca de uma grande variedade de comportamentos, num espectro temporal alargado, com a capacidade de transmitir uma visão panorâmica do domínio em investigação, bem como a acessibilidade a comportamentos com menor possibilidade de observação dadas as restrições de ordem prática e/ou deontológicas (Ghiglione & Matalon, 1997).

Tomando em consideração o anteriormente exposto, a técnica de recolha de dados escolhida foi a do questionário de auto-administração dado que tende a gerar uma menor reactividade nos inquiridos e uma menor interferência do(s) investigador(es), comparativamente a outras técnicas (e.g., entrevista) (Alferes, 1997), pela uniformidade de factos possível dada a standardização terminológica das instruções fornecidas aos participantes.

De salientar que, de forma a alcançar-se a optimização de fiabilidade de respostas e resultados, foram fornecidos todos os elementos necessários (e.g., natureza do projecto, ligações institucionais, anonimato e confidencialidade) que garantem a credibilidade tanto do projecto de investigação como dos próprios investigadores, quer no contacto inicial com as organizações, quer na fase posterior de recolha de dados.

---

<sup>28</sup> Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

<sup>29</sup> Este estudo, mais amplo, incide sobre pequenas, médias e grandes empresas, num total de 55 organizações a laborar na indústria da cerâmica.

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento  
Rita Maria Estrela Pavão Moreira (ritamoreira1@gmail.com) 2008

### *Instrumentos de Medida*

De modo a cumprir os objectivos a que esta investigação se propôs, foram utilizados dois instrumentos, o Questionário de Gestão do Conhecimento (GC) de Cardoso (2003) e o Questionário de Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho de Quijano et al. (1999). Ambos os instrumentos distinguem dimensões dos seus constructos, sendo que as dimensões identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho são as nossas variáveis independentes e as dimensões do GC (Práticas de Gestão do Conhecimento, Cultura Orientada para o Conhecimento, Gestão Social e Discursiva do Conhecimento e Gestão Estratégica do conhecimento) são as nossas variáveis dependentes, como já havíamos referido aquando da apresentação dos nossos objectivos.

- ***Escala de Gestão do Conhecimento***

No presente estudo, a gestão do conhecimento foi avaliada recorrendo à escala GC (Gestão do Conhecimento) de Cardoso (2003). Este instrumento visa obter uma avaliação da forma como são geridos os processos organizacionais relacionados com o conhecimento (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005), i.e., pretende compreender as percepções dos trabalhadores acerca das acções e dos processos relacionados com o conhecimento nas suas organizações. Trata-se de um questionário auto-administrado, com uma escala tipo Likert de cinco pontos, pelo que para responderem a questões relativas à organização na qual trabalham, os inquiridos dispõem como opções de respostas 1-Quase nunca se aplica; 2-Aplica-se pouco; 3-Aplica-se moderadamente; 4-Aplica-se muito; e, 5-Aplica-se quase totalmente.

Cardoso (2003) sistematizou, articulando, as bases emergentes na literatura acerca deste campo de estudo, apresentando, assim, o seu modelo teórico. Baseando-se neste modelo e em entrevistas estratégicas com gestores de topo do sector industrial português, construiu os itens do questionário de gestão do conhecimento.

Analisando os dados recolhidos em 50 organizações industriais portuguesas, Cardoso (2003) identificou quatro dimensões de Gestão do Conhecimento<sup>30</sup> e compôs, assim, uma versão final do instrumento que passou a integrar 32 itens. Estas dimensões foram interpretadas e foi-lhes atribuída uma designação de acordo com o modelo teórico da autora referida. Uma análise da fidedignidade mostrou uma boa consistência destas dimensões: Práticas de Gestão do Conhecimento (10 itens;  $\alpha=0.88$ ; explica 16.23% da variância), Cultura Orientada

---

<sup>30</sup> Este instrumento foi validado e aplicado no sector autárquico por Brito (2003), tendo-se configurado quatro factores semelhantes à estrutura apresentada por Cardoso (2003), mas com menos dois itens e saturações diferentes em quatro dos itens, entre os factores.

No sector hoteleiro, a estrutura factorial encontrada é constituída apenas por três dimensões. De facto, no estudo realizado neste sector a Cultura Orientada para o Conhecimento não constituía um factor. Estava presente, dispersa entre outras dimensões, especialmente na Gestão Social e Discursiva do Conhecimento.

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento

para o Conhecimento (11 itens;  $\alpha=0.86$ ; explica 15.26% da variância), Gestão Social e Discursiva do Conhecimento (6 itens;  $\alpha=0.79$ ; explica 9.33% da variância) e Gestão Estratégica do conhecimento (5 itens;  $\alpha=0.76$ ; explica 8.70% da variância).

Monteiro (2007) aplicou este questionário no sector industrial português, tendo realizado uma Análise Factorial Confirmatória. Com base na estrutura tetradimensional de Cardoso (2003), o autor concluiu que a estrutura original dividida em quatro factores era adequada considerando o ajustamento global, incremental e parcimonioso.

Tendo em consideração as investigações previamente realizadas, assumimos a adequação deste instrumento e das suas dimensões no sector industrial português, incluindo o sector industrial da cerâmica, alvo do nosso estudo.

Em anexo, encontra-se o questionário administrado (cf. Anexo II).

- ***Escala de Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho (ASH-II)***

De forma a avaliar os constructos de identificação organizacional e de implicação com o posto de trabalho, utilizámos o questionário elaborado pela equipa ASH – Auditoria do Sistema Humano (Quijano et al., 1999), construído com base num conjunto de questionários de diversos autores (e.g., Franklin, 1975, Mael & Ashforth, 1992; Buchanon, 1974; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991; Porter & Smith, 1974). Dado que esta escala já se encontra traduzida<sup>31</sup> para a língua portuguesa, não foi necessário proceder à sua adaptação. Tal como a escala de medida apresentada anteriormente, este é um questionário do tipo auto-administrado com uma escala do tipo Likert de cinco pontos, 1-discordo muito; 2-discordo; 3-não concordo, nem discordo; 4-concordo; 5-concordo muito, com um total de 25 itens que se debruçam sobre três constructos, o compromisso organizacional, a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho.

No âmbito do presente estudo, recorreremos apenas à subescala constituída pelos 13 itens relativos à Identificação Organizacional (14, 16 e 23 referentes à coesão, 10, 13 e 19 referentes à categorização, 11, 15, 20 e 22 referentes ao orgulho de pertença à organização e 17, 24 e 25 relativos à identificação geral) e à subescala de 3 itens relativos à Implicação com o posto de trabalho (12, 18, 21).

Em anexo, encontra-se o questionário administrado contendo as duas subescalas (os itens correspondentes encontram-se destacados) (cf. Anexo III).

---

<sup>31</sup> Foi traduzida e adaptada pela equipa do NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão) da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCE-UC).

- *Questionário de variáveis sócio-demográficas*

Com o objectivo de recolher dados de natureza sócio-demográfica, foi criado um instrumento de forma a obtermos informações mais específicas sobre cada sujeito. Esta informação permitiu-nos caracterizar e descrever de forma mais detalhada a nossa amostra. Para o efeito foram solicitadas informações relativas a cada um dos sujeitos inquiridos relativamente ao tempo de trabalho naquela organização (no caso de ser trabalhador temporário, indicar há quanto tempo trabalha na empresa), tipo de contrato, função que desempenha e há quanto tempo, sector onde está inserido, idade, género e, por último, habilitações literárias.

Em anexo, encontra-se o questionário administrado (cf. Anexo IV).

#### IV – Resultados

Na análise estatística recorreu-se ao *software* para tratamento estatístico de dados SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) – versão 15.0.

##### *Análise da dimensionalidade e consistência interna da escala de Gestão do Conhecimento (GC)*

Considerando as investigações apresentadas anteriormente, assumimos a adequação do GC e das suas dimensões no estudo do sector industrial da cerâmica. No entanto, recorreremos a uma análise da fidedignidade destas quatro dimensões de forma a verificar a sua consistência nesta amostra específica.

Em primeiro lugar, procurámos verificar a adequação das respostas através de uma análise descritiva, tendo encontrado uma distribuição adequada de respostas entre os itens; todas as categorias foram utilizadas pelos respondentes (1 a 5); nenhum item teve uma média extrema; e o desvio-padrão standard dos itens manteve-se entre 0.82 e 1.16.

No sentido de analisar a consistência interna de cada dimensão utilizámos, essencialmente, dois indicadores, a correlação item-total e o *alpha* ( $\alpha$ ) de Cronbach<sup>32</sup> para cada dimensão da escala GC.

Em relação à magnitude da relação entre duas variáveis contínuas, Cohen (1988) estabeleceu os seguintes valores de referência;  $r \leq 0.10$ , magnitude pequena;  $r = 0.30$  ou em torno desse valor, média; e  $r \geq 0.50$ , elevada. A análise que se segue tem em conta as considerações de Hill e Hill (2000) que propõem como valor razoável para aceitar a fiabilidade de uma escala, um coeficiente de *alpha* entre 0.70 e 1.0, em que um valor superior a 0.80 é considerado “bom” e um valor superior a 0.90 é considerado

---

<sup>32</sup> Esta qualidade métrica é referente à capacidade do teste garantir que está a medir com precisão aquilo a que se propõe, ou seja, é a qualidade que garante com um determinado grau de confiança a exactidão das medidas efectuadas (Cronbach, 1990).

“excelente”.

Assim, assumimos que as dimensões da escala GC são importantes elementos do constructo GC, baseando-nos na sua elevada correlação item-total – superior a 0.55 – e boa consistência interna – superior a 0.82 (cf. Quadro 1).

**Quadro 1 – Fiabilidade do Questionário GC: Correlação item-total,  $\alpha$  de Cronbach sem o item e o  $\alpha$  de Cronbach de cada dimensão**

Item	Correlação item-total	$\alpha$ de Cronbach sem o item	$\alpha$ de Cronbach da Escala	Dimensão
GC4	0.61	0.88		
GC6	0.71	0.88		
GC7	0.67	0.88		
GC11	0.67	0.88		
GC13	0.54	0.88	0.89	<b>Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC)</b>
GC16	0.57	0.88		
GC17	0.64	0.88		
GC19	0.62	0.88		
GC22	0.68	0.88		
GC27	0.62	0.88		
GC2	0.63	0.89		
GC3	0.62	0.89		
GC9	0.59	0.89		
GC10	0.64	0.89		
GC14	0.66	0.89	0.90	<b>Cultura Orientada para o Conhecimento (OCC)</b>
GC20	0.57	0.89		
GC25	0.62	0.89		
GC26	0.63	0.89		
GC28	0.70	0.89		
GC29	0.68	0.89		
GC30	0.63	0.89		
GC12	0.56	0.83		
GC18	0.55	0.83		
GC21	0.69	0.80	0.84	<b>Gestão Social e Discursiva do Conhecimento (GSDC)</b>
GC24	0.62	0.82		
GC31	0.64	0.81		
GC32	0.67	0.81		
GC1	0.56	0.81		
GC5	0.66	0.78		
GC8	0.64	0.79	0.83	<b>Gestão Estratégica do Conhecimento (GEC)</b>
GC15	0.60	0.80		
GC23	0.65	0.79		

Tal como podemos verificar através da análise à Quadro 2, apresentada em seguida, o  $\alpha$  de Cronbach das quatro dimensões do GC categoriza-se como elevado nos diversos estudos realizados no sector

industrial, incluindo o que apresentamos presentemente. Assim, podemos admitir a existência de uma boa consistência interna da escala GC em quaisquer dos estudos realizados.

**Quadro 2 – Comparação do  $\alpha$  de Cronbach entre diferentes investigações desenvolvidas no sector industrial**

Dimensões	Cardoso (2003)	Monteiro (2007)	Rocha (2007)	Actual investigação
PGC	0.88	0.84	0.89	0.89
OCC	0.86	0.86	0.90	0.90
GSDC	0.79	0.73	0.84	0.84
GEC	0.76	0.73	0.83	0.83

Reiteramos, assim, considerações anteriormente efectuadas, assumindo a adequação da escala GC e das suas quatro dimensões para o nosso estudo.

#### *Análise da dimensionalidade e consistência interna da escala Identificação organizacional e Implicação com o posto de trabalho*

A validade de constructo de uma escala, que procura avaliar o grau em que os resultados obtidos com um instrumento são reveladores dos constructos teóricos que lhe são subjacentes, pode ser avaliada através da comparação entre grupos externos ou significativos, análise dos itens, correlação com outros e análise factorial (Nunnally, 1978; Hill & Hill, 2000). Admitindo que a análise factorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2005), e com vista à determinação da estrutura dimensional do instrumento utilizado neste estudo, foi aplicada a técnica da Análise Factorial Exploratória (AFE), recorrendo-se ao método de extracção da máxima verosimilhança e utilizando as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) factor(es) e as relações estruturais que ligam os factores (latentes) às variáveis (Maroco, 2003).

A amostra de 276 sujeitos assegura as condições requeridas por esta técnica, apresentando um rácio sujeito/itens para o estudo dos constructos de 17.25/1. Este número excede, em muito, o mínimo de casos necessários para aplicar a análise factorial de cem participantes e cinco vezes mais do que o número de variáveis (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Pestana & Gageiro, 2000).

Anteriormente ao início do estudo da dimensionalidade da escala, procurámos avaliar a tendência das respostas dadas pelos respondentes em cada item da escala através da análise de algumas medidas descritivas como sejam a média, desvio-padrão, mínimo e máximo, e frequências por opção de resposta. Na generalidade dos itens, as respostas distribuíam-se pelas cinco opções de resposta, o que, em conjunto com a análise das frequências de resposta por opção em cada item (que revelou que apenas os itens 12, 18 e 22 apresentavam uma percentagem superior a 50% numa das alternativas

de resposta, 60.1%, 58.7% e 52.5%, respectivamente) indiciou uma razoável variabilidade de respostas e um adequado poder discriminativo dos itens da escala, à exceção dos itens apontados. Uma análise das medidas de tendência central, bem como de dispersão apontou para a inexistência, na globalidade dos itens, de médias com valores próximos dos extremos da escala, variando o desvio-padrão entre 0.61 e 1.11. Atendendo ao facto de esta investigação ser de natureza exploratória, apesar dos resultados obtidos relativamente aos três itens referidos (indicativos de alguma fragilidade das variáveis em questão), foi nossa opção, neste momento, não excluir nenhuma das questões da análise factorial.

A partir da solução inicial e com base na análise do *scree* de Cattell (1966), nos critérios de Kaiser (1970) e na percentagem de variância total explicada, quer ainda do ponto de vista da interpretabilidade qualitativa e teórica, forçámos a solução a dois factores.

Tendo-se verificado que as comunialidades preenchiem o requisito do ponto corte adoptado, 0.40 (Tabachnick & Fidell, 2001), na análise da solução composta pelos 16 itens observou-se que os itens 13, 21 e 22 possuíam valores de saturação factorial muito próximos nos dois factores ponderados<sup>33</sup> tendo sido, por essa razão, eliminados do cálculo.

Voltando a realizar o procedimento estatístico, agora com 13 itens, verificou-se que os indicadores fornecidos pelo teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*)<sup>34</sup> e pelo teste da esfericidade de *Bartlett*<sup>35</sup> permitiam constatar que a amostra é adequada à prossecução da análise factorial. Considerando que esta amostra é ajustada ao procedimento e que as intercorrelações são significativamente diferentes de zero, viabilizou-se a utilização da análise exploratória (Hair et al., 2006; Pestana & Gageiro, 2000). No que se refere ao primeiro, o resultado de 0.93 constitui um muito bom indicador da adequação da amostra. Relativamente ao segundo indicador, a matriz de correlações das 13 variáveis difere significativamente de uma matriz de identidade [ $\chi^2(78) = 2540.44, p < 0.001$ ].

Da análise factorial exploratória, retivemos dois factores que explicam 61.07% da variância total, o que é uma boa explicação para estudos empíricos realizados no contexto das Ciências Sociais (Hair et al., 2006), sendo que o primeiro factor (Factor 1), que corresponde à

<sup>33</sup> O item 13 apresentava no primeiro e segundo factores um valor de saturação igual a 0.51 e 0.52, respectivamente; o item 21 apresentou uma saturação de 0.49 no primeiro factor e no segundo factor 0.46; por último, o item 22 saturava 0.39 e 0.38 no primeiro e segundo factores, respectivamente.

<sup>34</sup> Segundo Maroco (2003), este indicador, que varia ente 0 e 1, é uma medida da homogeneidade das variáveis e compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Utilizamos, e de acordo com o autor referido, os seguintes critérios para classificar a relação entre o indicador KMO e a prossecução das análises: <0.50, inaceitável; entre 0.50 e 0.60, má; entre 0.60 e 0.70, razoável; entre 0.70 e 0.80, médio; entre 0.80 e 0.90 bom; entre 0.90 e 1 muito bom.

<sup>35</sup> O teste de esfericidade de *Bartlett* é um indicador da existência ou não de correlação entre as variáveis. Em conjunto com o KMO, permite avaliar a adequação da amostra na utilização de análises que almejam a redução do número de variáveis a componentes/dimensões.

identificação organizacional apresenta um valor próprio de 5.84 e explica 44.94% da variância; o segundo factor (Factor 2) representa a implicação com o posto de trabalho e, apresentando um valor próprio de 2.10, tem a capacidade para explicar 16.13% do total da variância.

Todos os itens apresentam saturações factoriais superiores a 0.50, valor considerado adequado por Tabachnick e Fidell (2001). Especificamente, o primeiro factor é saturado acima de 0.57 por onze itens (15, 20, 11, 16, 14, 23, 17, 19, 24, 25 e 10) e apresenta comunalidades que variam entre 0.41 a 0.77. O segundo factor, composto por dois itens (18 e 12), é saturado com 0.73 e 0.77, respectivamente, apresentando comunalidades de 0.65 para o item 18 e 0.58 para o item 12 (cf. Quadro 3).

**Quadro 3. Escala de Identificação Organizacional e de Implicação com o posto de trabalho – ASH-II: Saturações Factoriais (S) e Comunalidades ( $h^2$ )**

Item	S		
	Factor 1	Factor 2	$h^2$
15. Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro da minha empresa	0.85	0.24	0.59
20. Sinto-me muito satisfeito de pertencer a esta empresa	0.83	0.20	0.41
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa	0.83	0.16	0.49
16. Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	0.80	0.31	0.70
14. Desejo continuar a ser membro desta empresa	0.76	0.34	0.74
23. Espero ser membro desta empresa para toda a vida	0.69	0.22	0.52
17. Quando alguém elogia/gaba esta empresa sinto-o como um elogio pessoal	0.68	0.37	0.42
19. Sinto que esta empresa faz parte da minha própria pessoa	0.67	0.41	0.62
24. Quando alguém critica a minha empresa sinto-o como uma crítica pessoal	0.60	0.23	0.72
25. O êxito desta empresa é o meu êxito	0.59	0.37	0.77
10. Sinto-me parte desta empresa	0.57	0.31	0.73
18. Tento sempre ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados finais no meu trabalho	0.23	0.77	0.59
12. Envolve-me muito nas tarefas que tenho que realizar no meu trabalho	0.23	0.73	0.65

Com base nos factores emergentes na análise factorial exploratória, estimou-se a consistência interna de cada um deles, tal como realizado na análise da escala anterior, recorrendo para o efeito ao cálculo do *alpha* ( $\alpha$ ) de *Cronbach* e à correlação item-total. (Nunnally, 1978). O primeiro factor encontrado, a identificação organizacional, apresenta um valor de 0.94, sendo considerado por Hill e Hill (2000) um excelente indicador de consistência interna. O valor relativo ao segundo factor, implicação com o posto de trabalho, corresponde a 0.77, indicativo de um razoável grau de consistência interna, segundo os mesmos autores (Quadro 4). A correlação item-total de todos os itens destas duas dimensões é superior a 0.60, valor considerado elevado pelos autores já mencionados aquando da análise da dimensionalidade e consistência interna da escala de gestão do

conhecimento.

Foi nosso objectivo perceber qual o nível de identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho destas empresas do sector industrial. Deste modo, ao considerarmos o Quadro 4, bem como a escala de resposta do instrumento de medida, verificamos, através dos valores médios, que estes apresentam, na generalidade, um elevado grau de identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho no seu contexto organizacional.

**Quadro 4 – Síntese da análise psicométrica do questionário de Identificação Organizacional e de Implicação com o posto de trabalho – ASH-II:** Número de itens; Média (M); Desvio-padrão (DP) e *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ).

Factores	Nº itens	M	DP	$\alpha$
Factor 1 (Identificação Organizacional)	11	3.68	0.72	0.94
Factor 2 (Implicação com o posto de trabalho)	2	4.23	0.56	0.77

Relativamente à identificação organizacional (itens 14, 16, 23, 10, 19, 11, 15, 20, 17, 24 e 25) a média deste factor ( $M= 3.68$ ;  $DP= 0.72$ ), que se encontra mais próxima do valor máximo (5), do que do valor mínimo (1), demonstra que existe uma forte relação de cariz identificativo entre os colaboradores e as organizações. A média encontrada referente à implicação com o posto de trabalho (itens 12 e 18) demonstra que existe implicação dos trabalhadores para com o seu posto de trabalho. Pela média verificada neste factor ( $M= 4.23$ ;  $DP=0.56$ ), acima do ponto médio (2.5), podemos afirmar que nesta amostra os actores organizacionais revelam uma significativa implicação com o posto de trabalho.

Tendo em conta o explicitado, consideramos que estas duas dimensões se constituem como representantes adequadas dos constructos Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho.

#### *Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho como variáveis preditivas na Gestão do Conhecimento*

Nesta secção, analisam-se as relações existentes entre a identificação organizacional (vi), implicação com o posto de trabalho (vi) e gestão do conhecimento (vd).

Considerando que a regressão múltipla<sup>36</sup> tem sido muito

<sup>36</sup> Importa aqui referir que este tipo de análise não permite estabelecer uma relação de causalidade entre as variáveis, possibilita apenas inferir essa mesma causalidade, dado que é igualmente plausível sustentar que, por exemplo, a implicação com o posto de trabalho influencia a gestão estratégica do conhecimento ou que esta última influencia a primeira. Consideramos que somente a realização

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento

Rita Maria Estrela Pavão Moreira (ritamoreira1@gmail.com) 2008

utilizada para maximizar o poder preditivo total de um conjunto de variáveis independentes em relação a uma variável dependente (Hair et al., 2006), efectuaremos análises de regressão que nos permitem equacionar uma relação de dependência entre as variáveis em análise.

Em primeiro lugar, verificamos as suposições da regressão múltiplas salientadas por Hair (et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2001), tamanho da amostra, relação de linearidade entre variáveis, normalidade, homocedasticidade dos resíduos, ausência de outliers, normalidade e ausência de multicolinearidade, não tendo sido verificadas violações inviabilizadoras da prossecução da análise. Posteriormente, foi realizada uma equação de regressão para cada uma das dimensões do GC, que se nos apresentam como variáveis critério, com posterior interpretação dos resultados.

- *Práticas de Gestão do Conhecimento*

Tomando como critério a dimensão práticas de gestão do conhecimento e como predictoras a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho, constatamos que, na sua globalidade, os constructos explicam 19.6% da variabilidade neste critério [ $R^2=0.196$ ;  $F_{(2, 273)}=33.36, p < 0.001$ ], magnitude considerada média, tendo como base os valores convencionais para a interpretação das medidas do tamanho do efeito (Cohen, 1988). Analisando os contributos de cada um dos constructos para a variabilidade total, verifica-se que os resultados são significativos ao nível da identificação organizacional, donde concluímos a possibilidade de esta prever as práticas de gestão do conhecimento [ $\beta=0.449$ ;  $t_{(275)}=7.087, p < 0.001$ ].

Diferentemente, a análise de regressão múltipla ponderada, considerando como variável critério as práticas de gestão do conhecimento indica-nos que a implicação com o posto de trabalho não prediz de modo significativo esta variável [ $\beta=-0.012$ ;  $t_{(275)}=-0.185, p=0.854$ ].

- *Orientação Cultural para o Conhecimento*

Procedendo a uma análise de regressão múltipla ponderada, considerando os mesmos preditores, tomamos a orientação cultural para o conhecimento como variável critério. Assim sendo, constatamos que a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho, consideradas na sua globalidade, explicam 31.2% da orientação cultural para o conhecimento, magnitude considerada elevada [ $R^2=0.312$ ;  $F_{(2, 273)}= 61.970, p < 0.001$ ]. A análise relativa à contribuição de cada uma das variáveis para a variabilidade total permite verificar que os resultados são significativos ao nível dos dois preditores ou, por outras palavras, que a identificação organizacional [ $\beta=0.472$ ;  $t_{(275)}=8.046, p < 0.001$ ] e a implicação com o posto de

---

posterior de estudos longitudinais nos permitirá vir a estabelecer as referidas relações de causalidade (Cardoso, 2003).

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento  
Rita Maria Estrela Pavão Moreira (ritamoreira1@gmail.com) 2008

trabalho [ $\beta=0.143$ ;  $t_{(275)}=2.432$ ,  $p=0.016$ ] se revelam como predictoras da orientação cultural para o conhecimento.

- *Gestão Social e Discursiva da Gestão do Conhecimento*

Uma nova análise de regressão múltipla ponderada, considerando, novamente, as mesmas variáveis predictoras, e tomando como variável critério a gestão social e discursiva do conhecimento, fez-nos constatar que a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho, consideradas na sua globalidade, explicam 22.9% da variável critério, correspondente a uma magnitude média [ $R^2=0.229$ ;  $F_{(2, 273)}=40.626$ ,  $p<0.001$ ]. A análise relativa à contribuição de cada uma das variáveis para a variabilidade total permite verificar que os resultados são significativos ao nível de ambas, ou seja, que a identificação organizacional [ $\beta=0.381$ ;  $t_{(275)}=6.145$ ,  $p<0.001$ ] e a implicação com o posto de trabalho [ $\beta=0.153$ ;  $t_{(275)}=2.472$ ,  $p=0.014$ ] apresentam capacidades preditivas da dimensão relativa à gestão social e discursiva do conhecimento.

- *Gestão Estratégica do Conhecimento*

Tomando como critério a gestão estratégica do conhecimento e as mesmas variáveis predictoras, constatamos que ambos os constructos explicam 21.1% da variabilidade neste critério [ $R^2=0.211$ ;  $F_{(2, 273)}= 36.566$ ,  $p<0,001$ ] com magnitude considerada média, tendo como base os valores convencionais já referidos. Analisando os contributos de cada um dos constructos para a variabilidade total, verifica-se que os resultados são significativos ao nível da identificação organizacional, donde concluímos a possibilidade de prever a dimensão referente à gestão estratégica do conhecimento. Especificamente, atendendo à equação de regressão, [ $\beta=0.392$ ;  $t_{(275)}=6.239$ ,  $p<0.001$ ]. Por outro lado, a análise de regressão múltipla ponderada indica-nos que a implicação com o posto de trabalho não prediz de modo significativo a gestão estratégica do conhecimento [ $\beta=0.112$ ;  $t_{(275)}=1.785$ ,  $p=0.075$ ].

Em síntese, atendendo aos resultados das análises de regressão múltipla, tomando a gestão estratégica do conhecimento como critério, verificamos que a identificação organizacional revela capacidades preditivas. Contrariamente, não obtivemos valor preditivo da implicação com o posto de trabalho no que respeita às dimensões relativas às práticas de gestão do conhecimento e a gestão estratégica do conhecimento. O quadro seguinte apresenta os coeficientes de regressão múltipla e os testes de significância estatística para cada uma das dimensões em função das variáveis predictoras consideradas.

Quadro 5- Modelos de Regressões Múltiplas

Dimensões do GC	Variáveis Predictoras	R	R <sup>2</sup>	F	Beta	T	Sig.
Práticas de Gestão do Conhecimento	Identificação Organizacional	0.443	0.196	33,357	0.449	7.087	0.000
	Implicação com o posto de trabalho				-0.012	-0.185	0.854
Orientação Cultural para o Conhecimento	Identificação Organizacional	0.559	0.312	61.970	0.472	8.046	0.000
	Implicação com o posto de trabalho				0.143	2.432	0.016
Gestão Social e Discursiva do Conhecimento	Identificação Organizacional	0.479	0.229	40.626	0.381	6.145	0.000
	Implicação com o posto de trabalho				0.153	2.472	0.014
Gestão Estratégica do Conhecimento	Identificação Organizacional	0.460	0.211	35.566	0.392	6.239	0.000
	Implicação com o posto de trabalho				0.112	1.785	0.075

## V – Discussão

Após tudo o que foi realizado importa efectuar um balanço no sentido de estabelecer um referencial com significado.

Num campo de análise, mais abrangente, importa referir que os resultados alcançados aquando da análise factorial que efectuámos apontam no sentido da não verificação da estrutura dimensional da identificação organizacional – orgulho, coesão e categorização – proposta por Quijano et al. (1999), resultado semelhante ao apresentado por Bergami e Bagozzi (2000) que obtiveram uma estrutura dimensional dos itens da identificação para a referida escala passível de ser explicada à luz das considerações de Bartel (2001) que afirma que o estudo das respostas dos indivíduos mediante itens cognitivamente orientados permite uma medida mais confiável, mais válida e mais conservadora da identificação organizacional do que medidas baseadas em itens de índole afectiva, tal como acontece no nosso caso.

É no contexto e cenário actuais que a gestão do conhecimento nas empresas tende a não ser uma opção mas, antes, um bem necessário sublevado ao estatuto de imprescindibilidade. Portanto, é cada vez mais importante contribuir para a realização de estudos empíricos nesta área, designadamente pela exploração da sua relação com variáveis organizacionais de interesse, entre as quais se situa a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho. Como vínculo psicológico dos trabalhadores para com as organizações, estas variáveis têm revelado benefícios em inúmeros outcomes organizacionais de grande importância (e.g., eficácia, produtividade, competitividade).

Tendo Rocha (2007) demonstrado o papel do comprometimento organizacional, entendido, de igual modo, como vínculo psicológico, nos processos de gestão do conhecimento, foi objectivo, no âmbito desta nossa investigação, explorar o papel exercido pelas variáveis identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho nestes mesmos processos.

O primeiro conjunto de resultados que importa analisar relaciona-se com o possível efeito preditivo da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho na sua relação com as práticas de gestão

Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento

do conhecimento.

Relativamente ao efeito significativo destas variáveis, encontramos suporte parcial para a hipótese 1. Os resultados significativos encontrados indicam que a dimensão práticas de gestão do conhecimento é influenciada pela variável identificação organizacional. Concluimos, tendo por base as justificações teóricas apresentadas aquando da constituição da nossa hipótese (H1a), que a incorporação, por parte dos colaboradores, de práticas adoptadas pela organização, suas rotinas e procedimentos instituídos detêm capacidade preditiva no que são os esforços formais organizacionais que almejam a criação/aquisição de conhecimento, a sua preservação, partilha e utilização a par da tomada de consciência do que se conhece e do que é relevante conhecer.

Contrariamente ao esperado (H1b), a implicação com o posto de trabalho não revelou efeito significativo na predição destas mesmas práticas. Teoricamente argumentámos que a variável implicação com o posto de trabalho, porque abarcadora de características como a aceitação de regras do sistema organizacional, definidoras do comportamento laboral dos trabalhadores, tenderia a ser preditiva das práticas de gestão do conhecimento, o que não se verificou. Todavia, ponderamos a possibilidade deste resultado, não esperado, ter sido condicionado pelo próprio instrumento de avaliação da implicação com o posto de trabalho que utilizámos. Se atendermos aos itens que a escala contempla<sup>37</sup>, apercebemo-nos que a questão da aceitação de regras do sistema organizacional que influenciam a conduta dos trabalhadores não está presente. Assim, ainda que esta aceitação das regras do sistema possa ser percebida pelos colaboradores, dado não estarem previstas no âmbito deste questionário, não puderam ser expressas. Este facto tem um potencial efeito explicativo na não predição desta variável relativamente às práticas de gestão do conhecimento.

Tomando em consideração o apontado relativamente à escala da implicação com o posto de trabalho, sublinhamos a necessidade e importância de os itens serem revistos, por forma contemplarem um campo mais alargado de indicadores que permitam verificar, com maior rigor, os possíveis efeitos preditivos desta variável nas práticas de gestão do conhecimento.

A hipótese 2, relativa ao efeito preditivo das variáveis identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho, foi, na sua globalidade, suportada pelo que os resultados significativos encontrados indicam que ambas têm poder preditivo da dimensão orientação cultural para o conhecimento. Concluimos, deste modo, que a memória colectiva do que se revelou instrumental, importante, que se sabe utilizar e que providencia orientações organizacionais face a situações ou problemas que, naquele momento, não estão ainda regulados, pode ser prevista a partir da identificação (H2a) e da incorporação, pelos trabalhadores, daquela que é a direcção/orientação a ser seguida pela organização onde desenvolvem a sua

---

<sup>37</sup> Note-se que foram utilizados apenas dois dos três itens que constituem esta escala dada a eliminação do item 21 aquando da análise da dimensionalidade e consistência interna.

actividade laboral (H2b).

O terceiro conjunto de resultados que iremos analisar é o que respeita ao possível efeito preditor da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho na gestão social e discursiva do conhecimento.

De acordo com o que enunciámos na hipótese 3, a identificação organizacional interage de forma positiva com a gestão social e discursiva do conhecimento (H3a). Dito de outra forma, as características individuais de indivíduos identificados (e.g., eficiência em matéria de dar e receber, compreensão mútua, bons ouvintes, estimuladores de troca de informação) interagem de forma preditiva nas interações informais facilitadoras da construção social do conhecimento. O mesmo efeito foi alcançado pela variável implicação com o posto de trabalho dado que as interações informais na prossecução de tarefas dos trabalhadores, que não as suas particulares, mostraram predizer a gestão social e discursiva do conhecimento (H3b).

Por último, no que concerne à identificação organizacional como variável preditora e à implicação com o posto de trabalho como não preditora da gestão estratégica do conhecimento, encontramos suporte total para a hipótese 4, uma vez que a identificação organizacional revelou interagir significativamente com a dimensão referente à gestão estratégica do conhecimento (H4a), bem como a implicação com o posto de trabalho se mostrou como não interagindo, de forma significativa, com esta dimensão (H4b). Desta forma, concluímos que percepções tais como distintividade do endo-grupo, saliência do exo-grupo ou coesão do endo-grupo, quando comparadas ao entendimento dos colaboradores como essenciais no sucesso organizacional, demonstram predizer a gestão estratégica do conhecimento. Ou seja, a identificação organizacional, na nossa amostra, ao contrário do que acontece com a variável implicação com o posto de trabalho, tem poder preditivo da orientação organizacional quanto à utilização do conhecimento com vista à competitividade e em que os stakeholders desempenham um papel predominante, permitindo, assim, uma melhor adaptação ao ambiente externo e a promoção de uma vantagem competitiva sustentável.

Estes resultados empíricos demonstram a grande importância da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho nos processos de gestão do conhecimento. Tal significa que os níveis de identificação organizacional e de implicação com o posto de trabalho dos indivíduos interferem com a sua participação e percepção dos processos e actividades relacionados com o conhecimento no local de trabalho, tendo um papel preditivo dos mesmos.

Em suma, é através da variável identificação organizacional que mais se podem predizer a totalidade das dimensões da gestão do conhecimento em detrimento da implicação com o posto de trabalho. Uma vez que o *stakeholder* por nós considerado são os colaboradores, era de esperar que a implicação com o posto de trabalho tivesse também influência preditiva nas práticas de gestão do conhecimento, o que não se verificou. Questionamo-nos acerca do porquê deste aspecto não ter sobressaído nos nossos resultados, deixando em aberto a questão: Porque é que a identificação

organizacional tem um maior poder preditivo das dimensões da gestão do conhecimento do que a implicação com o posto de trabalho?

Num outro campo de análise, referimos que o presente estudo encerra um conjunto de limitações que deve ser referido.

A natureza não experimental do nosso estudo, ao impedir o estabelecimento profundo de relações preditivas, constitui a primeira limitação. Os dados foram recolhidos transversalmente, num momento único, o que nos impede de compreender de forma mais peremptória a relação entre identificação organizacional, implicação com o posto de trabalho e gestão do conhecimento. Apontamos, assim, a necessidade do desenvolvimento de um estudo longitudinal que permita compreender o impacto do aumento ou do decréscimo da incidência da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho nas dimensões da gestão do conhecimento, bem como entendemos que a interacção da implicação com o posto de trabalho com as dimensões práticas de gestão do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento deve ser considerada como um alerta às empresas para que estes aspectos sejam trabalhados de forma intensa e particularizada nas diversas funções dado que estes tendem a promover e a melhorar o desempenho individual e organizacional que, através da criação de valor, conduzem à adaptação da organização e à prossecução da sobrevivência.

Somos levados a concluir que a própria natureza da nossa amostra de investigação – colaboradores de treze indústrias do sector cerâmico – condiciona a extrapolação das interpretações efectuadas para outros contextos industriais e empresariais, sendo fundamental que a escala de identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho seja aplicada e validada para outros contextos e sectores de actividade e revista no sentido de incluir um espectro mais abrangente de indicadores propostos pela teoria como, por exemplo, a problemática da incorporação de práticas adoptadas, rotinas e procedimentos organizacionais instituídos, tal como já havíamos referido.

Concebemos a gestão do conhecimento e os seus processos como essenciais na alteração do que é o conhecimento organizacional em vantagem competitiva sustentável, bem como atribuímos importância à compreensão das variáveis e condições que influem estes processos gestionários de criação, aquisição, partilha e utilização do conhecimento. Desta forma, preconizamos, veemente, que a gestão do conhecimento é um processo que requer a consideração dos recursos humanos constituintes da organização, bem como das estratégias de gestão organizacional. Neste sentido, consideramos necessário, e profícuo, um maior espectro de investigações teóricas e empíricas que, de um modo mais aprofundado, se dedique à compreensão das associações entre variáveis não contempladas no âmbito da presente investigação. Referimo-nos ao estudo de variáveis que algumas investigações nos apresentam como antecedentes de implicação com o posto de trabalho, especificamente, variáveis atitudinais, personalísticas e variáveis relacionadas com o contexto organizacional e de tarefa. Deste modo, a especificidade dos estudos poderia aprofundar o

conhecimento ao nível dos processos de gestão do conhecimento, situando a investigação num nível de análise individual – características pessoais – e organizacional – características da organização, dos seus processos, estrutura e dinâmicas internas.

Na elaboração deste estudo, deparámo-nos com dificuldades no que se refere à literatura disponível acerca da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho. Embora seja notório o aumento de estudos empíricos que a elas se referem, salientamos a necessidade de aproximá-los ao mundo empresarial real afastando-os da problemática exclusiva da sua definição e da elaboração de modelos conceptuais. No que concerne à literatura referente à gestão do conhecimento não podemos deixar de referir que as suas implicações, positivas ou negativas, constrangimentos inerentes às suas acções, a nível do seu impacto nos colaboradores, se encontram, na nossa opinião, ainda muito na sua infância. No entanto, entendemos que ao relacionar a gestão do conhecimento com conceitos como identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho, estamos a dar o nosso contributo no sentido de progressivamente se alcançarem estádios de maior desenvolvimento.

É urgente e emergente o desenvolvimento de bases teóricas que melhorem a compreensão do conhecimento em contexto organizacional e a compreensão acerca da natureza e configurações dos processos de gestão do conhecimento. Devem ser investidos recursos em revisões do “estado da arte” para que se sistematize a literatura actual e se desfragmente o campo de estudo. Estudos empíricos devem testar estes resultados em outras amostras e incluir, possivelmente, três das possíveis formas de tratar o vínculo psicológico entre trabalhadores e organização, como sejam o comprometimento organizacional, a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho ou, ainda, acrescentando novas variáveis como sejam, a satisfação laboral, o turnover ou ainda o comportamento de cidadania organizacional.

### *Conclusões*

Tendo definido a gestão do conhecimento como o conjunto de acções planeadas que tem por objectivo o cumprimento dos objectivos organizacionais, apresentámos as suas quatro dimensões: práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento. Estas dimensões permitem-nos compreender a extensão e a importância do conhecimento – e sua gestão – nas organizações, sendo interdependentes e influenciadas no sentido da orientação estratégica e cultural das organizações.

A identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho foram apresentadas de acordo com o modelo de Quijano et al. (2000) como parte do vínculo psicológico que os trabalhadores estabelecem para com as suas organizações. O primeiro constructo é concebido como um fenómeno, um estado de consciência cognitiva, afectiva e volitiva que inclui a categorização, o orgulho e a coesão.

A implicação com o posto de trabalho é entendida como o vínculo que os trabalhadores têm com o seu trabalho, no qual encontramos o significado que este tem para a vida do trabalhador, o importante que é para ele e o compromisso para com a sua realização (Quijano et al., 1997).

Tendo constatado o impacto positivo da identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho em inúmeros outcomes organizacionais preponderantes (Haslam, 2001; Mael & Ashforth, 1995; Pratt, 1998; van Knippenberg, 2000; Wan-Huggins et al., 1998), procurámos analisar o seu efeito nos processos de gestão do conhecimento. Assim, concluímos que a identificação organizacional tem um efeito preditivo em todas as dimensões que consideramos aquando da operacionalização da gestão do conhecimento. Concluímos também que a implicação com o posto de trabalho prediz significativamente a orientação cultural para o conhecimento e a gestão social e discursiva do conhecimento não obtendo os mesmos resultados para com a gestão estratégica do conhecimento. Contrariamente ao esperado, esta variável demonstrou não ter poder preditivo no que concerne às práticas de gestão do conhecimento.

Em jeito de conclusão, entendemos ser fundamental que as organizações considerem todo um conjunto de variáveis referentes aos colaboradores, na medida em que a implementação de práticas susceptíveis de promover a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho nas empresas revelam impactos potencialmente distintos nos processos de gestão do conhecimento.

### **Bibliografia**

- Abrams, D. (1999). Social Identity, Social Cognition, and the Self: The Flexibility and Stability of Self-Categorization. In D. Abrams, & M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 197-229). Oxford: Blackwell Publishers.
- Albert, S. (1977). Temporal Comparison Theory. *Psychological Review*, 84, 485-503.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alderfer, C. P., & Smith, K. K. (1982). Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 35-65.
- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Allport, G. W. (1943). The Ego in Contemporary Psychology. *Psychological Review*, 50, 451-476.
- American Psychological Association (2001). *Publication manual of the American psychological association*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Aronson, E., & Carlsmith, J. M. (1962). Performance Expectancy as a Determinant of Actual Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 178-182.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Austin, J., Scherbaum, C., & Mahlman, R. (2002). History of research methods in industrial and organizational psychology: Measurement, design, analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 3-33). Oxford: Blackwell.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Bass, B. M. (1965). *Organizational Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bergami, W., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.

- 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. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organization commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139 - 145.
- Brown, R. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS (2ª ed.)*. Oeiras: Celta. (Obra original publicada em 1990).
- Campbell, D. T. (1958). Common Fate, Similarity, and other Indices of the Status of Aggregates of Persons as Social Entities. *Behavioral Science*, 3, 14-25.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento. Especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, disponível em [www.ariadne-editora.com](http://www.ariadne-editora.com).
- Cardoso, L. M., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Construção e avaliação das qualidades psicométricas do Questionário de Gestão do Conhecimento (GC). *Psicologia Educação e Cultura*, 9 (2), 535-556.
- Cattell, R. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioural Research*, 2, 245-276.
- Chay, Y., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the Protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 613-623.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational memberships: a field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-363.
- Cherns, A. B., & Davis, L. E. (1975). Assessment of the state of the art. In Davis, L. E., & Cherns, A. B. (Eds.), *Quality of Working Life: Problems, Prospects, and State of the Art*. New York: Free Press.
- Chiu, S., & Tsai, M. (2006). Relationships among burnout, job involvement and organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48, 239-263.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 285-308.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2ª ed.)*. New York: Academic Press.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Cronbach, L. (1990). *Essentials of psychological testing (5ª ed.)*. New York: Harper and Row.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2005). Ligação pessoa-organizações. In M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. Cabral-Cardoso. *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 147-192). Lisboa: Editora RH.
- Daft, R. L. (1993). *Management*. Orland: Fort Worth.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*: London.
- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, R. (2002). Examining the role of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
- Dimitriades, Z. S. (2007). Managing emotionally intelligent service workers: Personal and positional effects in the Greek context. *Journal of European Industrial Training*, 31 (3), 223-240.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- Duckitt, J. H. (1992). *The Social Psychology of Prejudice*. New York: Praeger.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 6-34.
- Elloy, D. F., & Terpend, W. (1992). A empirical distinction between job involvement and work involvement: Some further evidence. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 24(4), 465-478.
- Elloy, D. F., Everett, J. E., & Flynn, W. R. (1991). An examination of the correlates of job involvement. *Group & Organization Studies*, 16, 160-177.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163-200.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 459-478.
- Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento

- 12, 393-413.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O inquérito, teoria e prática* (3ª ed.), Oeiras: Celta Editora.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Hackman, J. R. (1968). Effects of Task Characteristics on Group Products. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 162-187.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monographs*, 55, 259-286.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hall, S. C. (1986). Thoughts on emerging technology. *Information Technology Quarterly*, 5 (1), 13-20.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London & Newbury Park, CA: Sage.
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogg, M. A. (1992). The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity. *New York University Press*, New York.
- Hogg, M. A., & Mullin, B. (1999). Joining Groups to Reduce Uncertainty: Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification. In D. Abrams, & M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 249-279). Oxford: Blackwell.
- Hogg, M. A., & Terry, D.J. (2000). Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (1999). *Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks*. Comunicação apresentada na 32ª Conferência Internacional do Hawaii sobre as Ciências do Sistema, retirado em 15 Setembro 2008 de, <http://www2.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/HICSS.1999.772796>.
- Holton, E., & Russell, C. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: a pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 163-72.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?. *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Jackson, S. E. (1981). Measurement of Commitment to Role Identities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 138-146.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kanungo, R. N. (1982a). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanungo, R. N. (1982b). *Work alienation: An integrative approach*. New York: Praeser.
- Kawakami, K., & Dion, K. (1995). Social Identity and Affect as Determinants of Collective Action. *Theory and Psychology*, 5, 551-577.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lodhal, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from the day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Ca: Sage.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33, 42-63.
- Monteiro, S. J. S. (2007). GC: contributos para a conceptualização e operacionalização. Um projecto de investigação-ação. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de

- Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (5), 490-508.
- Nkomo, S. M., & Stewart, M. M. (2006). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 520-540). London: Sage.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1 (5), 14-37.
- Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review on Knowledge Management* (pp. 21-46). Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1999). *The concept of ba: Building a foundation for knowledge creation*. In J. W. Cortada, & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp. 37-51). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, pp. 5-34.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>a</sup> ed.). USA: McGraw Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A. & Reynolds, K. J. (1999). Social categorization and social context: Is stereotype change a matter of information or meaning? In D. Abrams & M. Hogg (Eds.), *Social identity and social cognition*. Oxford: Blackwell.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotypes and Social Reality*. Oxford: Blackwell.
- Operario, D., & Fiske, S. T. (1999). Integrating Social Identity and Social Cognition: A Framework for Bridging Diverse Perspectives. In D. Abrams, & M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp.26-54). Oxford: Blackwell.
- Paullay I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4<sup>ed</sup>). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pratt, M. G. (1998). To Be or Not To Be: Central Questions in Organizational Identification. In D. Whetten, & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 171-207). CA: Sage, Thousand Oaks.
- Quijano, S. D., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. D. (1997). *Auditoria del sistema humano (ASH-I): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidade de Barcelona.
- Quijano, S. D., Navarro, J., & Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de Compromiso e Identificación con la Organización: análisis del Cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), 27-57.
- Quijano, S., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. (1999). *Auditoria del sistema humano (ASH II): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidade de Barcelona.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1998). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review on Knowledge Management* (pp. 181-206). Boston: Harvard Business School Press.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84 (2), 265-88.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T., & Goodale, J. (1977). Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive?. *Academy of Management Journal*, 19, 273-281.
- Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. W. (1995). A Critical Evaluation of a Measure of Job Involvement: The Use of the Lodahl and Kejner (1965) Scale with Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 65-74.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1269-1291.
- Reinhardt, R. (2001). Knowledge management: Linking theory with practice. In Morey, D., Maybury, B., & Thuraisingham, B., *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. Cambridge: MIT Press.
- Reynolds, K. J., Turner, J. C., & Haslam, S.A. (2003). Social identity and self-categorization

- theories' contribution to understanding identification, salience and diversity in teams and organizations. In J. T. Polzer (Ed.), *Identity Issues in Groups* (pp.279-304). Oxford: JAI Elsevier Science.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Rocha, F. S. (2007). *The Importance of Organizational Commitment to Knowledge Management Processes*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Saal, F. E. (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 53 - 61.
- Saleh, S. D. & James Hosek (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schneider, B., Goldstein, H., & Smith, D. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Sherman, J. S., Hamilton, D. L., & Lewis, A.C. (1999). Perceived Entitativity and the Social Identity Value of Group Memberships, In D. Abrams, & M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp.80-110). Oxford: Blackwell Publishers.
- Stone, E. F. (1975). Job Scope, Job Satisfaction, and the Protestant Ethic: A Study of Enlisted Men in the U.S. Navy. *Journal of Vocational Behavior*, 7, 215-234.
- Stone, E. F. (1976). The Moderating Effect of Work-Related Values on the Job Scope-Job Satisfaction Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 147-167.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, (pp.33-47). CA: Brooks-Cole, Monterey.
- Tajfel, H., & Wilkes, A. L. (1963). Classification and Quantitative Judgement. *British Journal of Psychology*, 54, 101-114.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management concept of knowledge. In Nonaka, I., & Teece, D. (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilizations*. London: SAGE Publications.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2001). Classic work: Theory of organizational knowledge creation. In Morey, D., Maybury, B., & Thuraisinghan, B. (Eds.), *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. Cambridge: MIT Press.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Coords.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- 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.
- Turner, J. C. (1986). Henry Tajfel: An Introduction, Social Groups and Identities. In W. P. Robinson (Ed.), *Developing the Legacy of Henry Tajfel* (pp.1-23). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social Identity: Context, commitment, context* (pp.6-34). Oxford: Blackwell.
- Turner, J. C., & Oakes, P.J. (1989). Self-categorization Theory and Social Influence. In P. B. Paulus (Ed.), *The Psychology of Group Influence* (pp.233-275). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-463.
- Valentim, J. P. (2003). Identidade e lusofonia nas representações sociais de portugueses e de africanos. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- van Dick, R., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance: identification as the key to collective effort. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Plato, & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp.29-42). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). *Foci and correlates of organizational identification*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Estudo empírico sobre o impacto da Identificação Organizacional e da Implicação com o posto de trabalho nos processos de Gestão do Conhecimento  
Rita Maria Estrela Pavão Moreira (ritamoreira1@gmail.com) 2008

- Vescio, T. K., Hewstone, M., Crisp, R.J., & Rubin, J.M. (1999). Perceiving and Responding to Multiply Categorizable Individuals. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Cognitive Processes and Affective Intergroup Bias, Social Identity and Social Cognition* (pp.111-140). Oxford: Blackwell.
- Vroom, V. H. (1962). Ego-Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance, *Personnel Psychology*, 15, 159-177.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 727-749.
- Wanous, J. P. (1974). Individual Differences and Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 59, 616-622.

## **Anexos**

**Anexo I** – Modelo hipotético

**Anexo II** – Escala de Gestão do Conhecimento

**Anexo III** – Questionário de Identificação Organizacional e de Implicação com o posto de trabalho (ASH-II)

**Anexo IV** – Questões sócio-demográficas

**Anexo I** – Modelo hipotético que pretendemos verificar no presente estudo, no qual são analisados os efeitos preditivos das variáveis relativas à identificação organizacional e à implicação com o posto de trabalho nos processos relacionados com a gestão do conhecimento.



## Anexo II – Escala de Gestão do Conhecimento



### CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo sobre características organizacionais e sua ligação com a competitividade num conjunto de organizações industriais do sector da cerâmica a operar em Portugal e do qual a sua empresa faz parte.

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 **empresa onde trabalha**.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos 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 **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.

A equipa de investigação:

CTCV

Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro

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 empresa**. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

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

<b>Nesta empresa...</b>	<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>
1. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
2. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da empresa (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	1	2	3	4	5
3. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
4. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
5. Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5
6. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
7. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
8. Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (adoptamos os melhores “truques”, por exemplo)	1	2	3	4	5
9. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
10. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	1	2	3	4	5
11. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
12. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
13. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5
14. Procuramos perceber as regras da nossa empresa	1	2	3	4	5

<b>Nesta empresa...</b>	<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>
15. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
16. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
17. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
18. Falamos da nossa empresa	1	2	3	4	5
19. Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação	1	2	3	4	5
20. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
21. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
22. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos	1	2	3	4	5
23. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
24. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	1	2	3	4	5
25. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5
26. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
27. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	1	2	3	4	5
28. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
29. O que sabemos vê-se na forma como produzimos	1	2	3	4	5
30. Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
31. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
32. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5

**Anexo III – Questionário de Identificação Organizacional e de Implicação com o posto de trabalho (ASH-II)**

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 empresa	1	2	3	4	5
2. Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outro trabalho	1	2	3	4	5
3. Sinto que não estou disposto a dar mais a esta empresa em relação ao que recebo dela	1	2	3	4	5
4. O que esta empresa defende e apoia é importante para mim	1	2	3	4	5
5. Penso que alguns membros desta empresa se iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho	1	2	3	4	5
6. Prefiro a minha empresa a outras pelos valores que ela defende e apoia	1	2	3	4	5
7. O meu nível de esforço por esta empresa 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 empresa 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 empresa	1	2	3	4	5
10. Sinto-me parte desta empresa	1	2	3	4	5
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa	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 empresa, costumo utilizar mais o termo “nós” que o termo “eles”	1	2	3	4	5
14. Desejo continuar a ser membro desta empresa	1	2	3	4	5
15. Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro da minha empresa	1	2	3	4	5

	<i>Discordo muito</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo muito</i>
16. Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	1	2	3	4	5
17. Quando alguém elogia/gaba esta empresa 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 empresa faz parte da minha própria pessoa	1	2	3	4	5
20. Sinto-me muito satisfeito de pertencer a esta empresa	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 empresa tenha boa reputação na minha comunidade	1	2	3	4	5
23. Espero ser membro desta empresa para toda a vida	1	2	3	4	5
24. Quando alguém critica a minha empresa sinto-o como uma crítica pessoal	1	2	3	4	5
25. O êxito desta empresa é o meu êxito	1	2	3	4	5

#### Anexo IV – Questões sócio-demográficas

**Responda agora, por favor, a estas últimas questões:**

**a) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?**

Menos de 6 meses	Mais de 6 meses até 1 ano
Mais de 1 até 3 anos	Mais de 3 até 5 anos
Mais de 5 até 10 anos	Mais de 10 anos

**b) Que tipo de contrato tem com a empresa?**

Efectivo	A termo
A termo incerto	Part-time
Contrato com duração inferior a 6 meses	Trabalho temporário
Comissão de serviço	Recibos verdes

**c) Se é trabalhador temporário, ao todo, há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_**

**d) Que função que desempenha?**

Direcção de topo	Direcção de departamento
Chefia de secção	Encarregado(a)
Administrativo(a)	Operário(a)/operador(a)
Comercial	Técnico(a)
Estagiário(a)/aprendiz	

Outra:

---

**e) Há quanto tempo desempenha esta função?**

Menos de 6 meses	Mais de 6 meses até 1 ano
Mais de 1 até 3 anos	Mais de 3 até 5 anos
Mais de 5 até 10 anos	Mais de 10 anos

**f) Qual o departamento (área ou sector) em que está inserido?**

Departamento comercial	Departamento administrativo
Departamento financeiro	Departamento recursos humanos
Departamento marketing	Departamento qualidade
Departamento produção	
Departamento investigação/desenvolvimento	

Outro departamento:

---

**g) 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

**h) Sexo:**

Feminino

Masculino

**i) Habilitações escolares/académicas:**

---

**Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!**