



UC/FPCE — 2009

Universidade de Coimbra

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O impacto do Comprometimento Organizacional na
Gestão do Conhecimento. Um estudo no sector do
Ensino Superior Politécnico Português.**

Tânia Sofia da Cruz Magalhães (e-mail: tania.scruz@gmail.com)

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

Agradecimentos

“Não vou desistir, eu confesso”. Esta foi a premissa que me fez não baixar os braços e lutar para vencer uma batalha já iniciada à um tempo atrás.

A luta para que esta etapa fosse concretizada, foi acompanhada por todos aqueles que nunca desistiram de mim, de me apoiar e que incentivaram a reunir todos os meus esforços para conseguir lutar. Aos meus verdadeiros Amigos, Obrigado.

Se esta batalha for ganha, é a ti meu Pai, que mais tenho a agradecer. A ti, que sei que me acompanharás em todas as batalhas do resto da minha Vida.

O impacto do Comprometimento Organizacional na Gestão do Conhecimento. Um estudo no sector do Ensino Superior Politécnico Português.

Resumo

Nos últimos anos de investigação empírica e científica, vários conceitos têm vindo a ganhar relevância no seio organizacional (Cardoso et al., 2005; Gomes, 2008; Rocha, 2007). A gestão do conhecimento, nomeadamente a importância das suas práticas no mundo organizacional e o comprometimento organizacional, isto é, o vínculo ou tipo de relação que o colaborador estabelece com a organização, são temas que têm vindo a ganhar importância e que são postos em destaque nas novas investigações. No entanto este campo mostra ainda algumas lacunas na área das investigações empíricas (Cardoso et al., 2005).

Através da análise de investigações recentes, podemos observar que diversos autores procuram compreender a forma como o vínculo estabelecido pelo colaborador se reflecte na forma como ocorrem os processos de gestão do conhecimento. Assim, este trabalho centra-se na interrogação sobre o impacto do vínculo do colaborador, nomeadamente as formas de comprometimento e identificação com a organização, nos processos e práticas de gestão do conhecimento, consistindo numa investigação correlacional e transversal e que dá continuidade a uma linha de investigação já iniciada acerca deste tema. Como fonte de recolha de dados, foi seleccionado o sector de Ensino Superior Politécnico de Coimbra, sector onde já foram aplicados e validados instrumentos que avaliam os dois conceitos desta investigação. Recorremos à aplicação do Questionário de Gestão do Conhecimento (Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2005) e do Questionário ASH-ICI (Quijano, Masip, Navarro e Aubert, 2007). Estes instrumentos correspondem à medição e avaliação da gestão do conhecimento e do comprometimento organizacional, respectivamente. Foram inquiridos 369 colaboradores que exercem as suas funções profissionais nas oito unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Coimbra e, como método de análise, foram aplicadas várias regressões múltiplas. Os resultados mostram que o comprometimento pessoal e o comprometimento de troca causam um impacto positivo em práticas particulares de gestão do conhecimento. Este trabalho pretende contribuir

para que as questões relativas ao comprometimento organizacional e à gestão do conhecimento, aplicadas nas Instituições de Ensino Superior Politécnico Portuguesas em particular, não passem a ser desvalorizadas. Torna-se necessário dar continuidade a estas investigações, de modo a que, quer as investigações, quer os instrumentos de medida dos conceitos referidos, sejam reavaliados e que se mantenham adaptados às condições organizacionais a que a sociedade assiste.

Palavras-chave:

Comprometimento Organizacional; Gestão do Conhecimento; sector do Ensino Superior Politécnico.

**The impact of organizational commitment in knowledge management.
A study in the portuguese polytechnic higher education sector.**

Abstract

In recent years of empirical and scientific research, various concepts have gained relevance in organizations (Cardoso et al., 2005; Gomes, 2008; rock, 2007). Knowledge management, in particular the importance of their organizational practices and the organizational commitment, that is, the link or type of relationship which the contributor establishes with the organisation, are matters that have been gaining importance and which are featured in the new investigations. However, this field shows a few gaps in the area of empirical investigations (Cardoso et al., 2005).

Through the recent investigations analyses, we can see that various authors seek to understand the way a link established by the contributor is reflected in the way that knowledge management processes occurs. This work focuses on the question of the impact of the contributor's link, in particular those forms of commitment and identification with the organization, on knowledge management practices consisting of a cross-sectional and correlational study and research that is one line of research on this subject has already begun. As a source of data collection, was selected the polytechnic higher education sector, in Coimbra, sector which have already been applied and validated instruments that evaluate the two

concepts of this research. We went to the application of knowledge management questionnaire (Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2005) and ASH-ICI questionnaire (Quijano, Masip, Navarro and Aubert, 2007). These instruments correspond to the measurement and evaluation of knowledge management and organizational commitment, respectively. Were respondents 369 people that exercise their professional roles in eight IPC organic units and, for data analysis, applied various multiple regressions. The results show that personal commitment and the commitment to exchange cause a positive impact on particular knowledge management practices. This work aims to contribute to organizational commitment and the management of knowledge issues, applied in higher education institutions, will not be devalued. It is necessary to continue these investigations, so that both investigations and measuring of the concepts referred be re-examining to remain organizational conditions of society.

Keywords:

Organizational commitment; knowledge management; polytechnic higher education sector.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Conceptual	4
1.1 Comprometimento Organizacional.....	4
1.2 Gestão do Conhecimento.....	12
1.3 Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Gestão do Conhecimento.....	18
1.4 Ensino Superior Politécnico em Portugal.....	19
II – Estudo Empírico	23
2.1 – Objectivos	23
2.2 – Metodologia	24
2.2.1 Caracterização da amostra.....	24
2.2.2 Instrumentos Utilizados.....	25
2.2.3 Procedimento de recolha de dados.....	29
2.2.4 Regressão Múltipla.....	29
2.3 – Resultados	30
2.4 – Discussão	33
Conclusões	34
Bibliografia	37
Anexos	39
Anexo I – Questionário do Comprometimento Organizacional (ASH- ICI).	
Anexo II – Questionário da Gestão do Comprometimento (GC).	

Introdução

O dinamismo e a constante capacidade de mudança e de adaptação, são características do ser humano, como ser social. Esta característica tem vindo a qualificar igualmente as sociedades e as organizações que se formam no interior destas mesmas sociedades. As constantes mudanças e a diversidade de condições que o meio envolvente oferece às organizações, carecem de especial atenção.

Face a várias variáveis, nomeadamente os ciclos de mudança, a evolução das novas tecnologias da informação e da comunicação e o clima competitivo que se vive nas organizações e nos mercados da sociedade, tem-se constatado uma realidade que nos interessa particularmente. Perante este contexto, as organizações começam a sentir uma necessidade de encontrar recursos humanos comprometidos, isto é, colaboradores que exerçam as funções organizacionais necessárias, que mostrem empenho e lealdade para com o cumprimento dessas mesmas funções e para com a organização, tornando-se assim desta forma, elementos fundamentais para que a organização alcance os seus objectivos organizacionais, atinja o sucesso e se mantenha no mercado da competitividade, distinguindo-se ainda entre as outras organizações. Para que tal implicação entre colaborador e organização aconteça, a organização dispõe ao colaborador condições de suporte que consigam sustentar esta mesma ligação ao longo do decorrer do tempo. É de notar que, esta necessidade vai de encontro às alternativas possíveis de sobrevivência da organização dentro da sociedade, e por isso é tão importante analisar (Favas, 2007).

Como poderemos observar ao longo deste trabalho, o estudo e a tentativa de compreensão acerca do tipo de ligação existente entre o colaborador e a organização, torna-se deveras vantajoso para conseguirmos compreender melhor o desenvolvimento e a subsistência do mundo organizacional. De facto, as organizações necessitam dos seus recursos humanos e não podem sobreviver sem o desempenho individual de cada um desses colaboradores. Interessa perceber de facto, em que aspecto, as organizações podem ganhar vantagem sobre a experiência de cada colaborador e em que contexto se transmitem conhecimentos que consigam

proporcionar o alcance dos objectivos organizacionais a que as organizações se propõem. O conhecimento tem sido igualmente um conceito que tem ganho o reconhecimento como factor essencial e inseparável do desenvolvimento e da conquista de sucesso das organizações. Vários autores, através de várias investigações, sublinham a importância do conhecimento relativamente à vantagem competitiva das organizações (Cardoso et al., 2005; Gomes, 2008).

Neste sentido, a importância do estudo e compreensão do tipo de relacionamento existente entre os colaboradores e a organização é partilhada, neste trabalho, com a importância de compreender de que forma esta implicação é sentida na organização, como se desenvolve e ainda, em que aspecto irá condicionar o próprio desempenho de cada colaborador, em especial na partilha de conhecimento que é realizada entre os colaboradores e a organização. Com este trabalho pretende-se a obtenção de uma melhor compreensão sobre o impacto do vínculo do trabalhador, nomeadamente as formas de comprometimento e identificação com a organização e a implicação com o seu posto de trabalho, nos processos e práticas de gestão do conhecimento.

Perante este objectivo e, de forma a dar continuidade a uma linha de investigação já iniciada acerca deste tema, a investigação relatada ao longo deste trabalho, terá como amostra de estudo o Ensino Superior Politécnico de Coimbra. Este sector, tal como o mundo organizacional, tem vindo a sofrer várias transformações e adquirir cada vez mais importância para a qualificação, formação e aprendizagem da população portuguesa (Eiriz, Simões et. Gonçalves, 2007). Além disso, através da análise de várias investigações já realizadas, considera-se que o ensino superior é um sector adequado ao estudo de questões relativas ao conceito de comprometimento organizacional e de gestão do conhecimento. Neste sector foram já aplicados e validados, instrumentos que avaliam e medem os dois conceitos em destaque neste trabalho (Eiriz, Simões et. Gonçalves, 2007; Favas, 2007; Gomes, 2008).

Para o estudo dos dados, recorreu-se neste trabalho à aplicação do Questionário de Gestão do Conhecimento (Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2005) e do Questionário ASH-ICI (Quijano, Masip, Navarro e Aubert, 2007). Estes instrumentos correspondem à medição e avaliação da gestão do

conhecimento e do comprometimento organizacional, respectivamente, descrita posteriormente neste trabalho. Foram inquiridos 369 colaboradores das oito unidades orgânicas que constituem o Instituto Politécnico de Coimbra. Após a recolha dos dados, efectuou-se uma análise através da aplicação de várias regressões múltiplas, a fim de avaliar a relação entre uma variável dependente (os factores associados à gestão do conhecimento) e um conjunto de variáveis independentes (os factores associados ao comprometimento organizacional) na amostra já identificada.

Este trabalho não tem como principal objectivo a descrição ou análise exaustiva de todas as investigações ou estudos representados na literatura acerca dos conceitos em causa. No entanto, para uma melhor compreensão acerca do que se propõe estudar, reservamos o capítulo que se segue para estender um pouco mais as informações empíricas obtidas através de uma pesquisa prévia sobre o comprometimento organizacional e sobre a gestão do conhecimento. Assim, o capítulo que se segue será reservado para um breve enquadramento conceptual. Após este primeiro capítulo, dar-se-á a conhecer o nosso estudo empírico em concreto, onde serão descritos concretamente os objectivos a que nos propomos, assim como a descrição de toda a metodologia utilizada. O termo deste segundo capítulo será concretizado com as discussões finais despoletadas pela análise dos dados obtidos e que darão azo à conclusão deste trabalho com as referentes conclusões.

É de notar também que, este trabalho tem particular interesse para os Psicólogos das Organizações e do Trabalho, uma vez que se debruça sobre conceitos de grande valor e importância nas práticas destes profissionais. Mais que trabalhar para as organizações, devemos trabalhar com as organizações, e nesta lógica compreende-se a importância de investir em estudos e investigações no contexto organizacional que equacionem as várias variáveis potenciadoras de mudança. De igual forma, este trabalho pretende dar força a uma linha de investigação que poderá ser capaz de responder a várias interrogações e, nomeadamente, preencher algumas lacunas encontradas na literatura, sobre o procedimento e o desenvolvimento do trabalho num sector tão importante como o do Ensino Superior em Portugal.

I – Enquadramento Conceptual

1.1 Comprometimento Organizacional

O mundo organizacional está a atravessar um período de elevada agitação e, conseqüentemente a enfrentar fortes períodos de mudanças. Como já vimos anteriormente, a própria sociedade e a sua constante modernização condicionam a permanente necessidade de actualização e de sobrevivência das organizações. A sobrevivência destas organizações está ligada ao desenvolvimento organizacional que as mesmas apresentam, à capacidade de manter os recursos humanos no seu seio e também com a consciencialização quer da organização, quer dos seus colaboradores da existência destes factores condicionantes e à necessidade fulcral de adaptação de mudança. Na tentativa de conseguir a sobrevivência das organizações, as empresas investem nos elementos que lhes são essenciais, nos recursos humanos, procurando de alguma forma influenciar o comportamento destes perante o seu próprio desempenho organizacional, numa estratégia em que procuram a cooperação entre dirigentes e colaboradores, na tentativa de proporcionar um maior envolvimento dentro da organização (Bandeira, et. al., 2000; Ferreira, 2004). Como Psicólogos da Organizações e do Trabalho, este fenómeno interessa ser estudado, na medida em que, ao trabalharmos com estes recursos humanos e com as organizações, devemos compreender em que dimensões este investimento é realizado e, de que forma isso influencia o comportamento dos colaboradores e o seu tipo de relacionamento para com a organização.

Este fenómeno torna-se vantajoso para ambos os implicados. Podemos perspectivar a importância da construção de uma relação de comprometimento entre os colaboradores e a organização, como factor impulsionador da capacidade da organização estar em constante sintonia com as mudanças que ocorrem, uma vez que a responsabilidade desta capacidade de sintonia passa a ser partilhada por todos os colaboradores que se demonstraram de facto comprometidos com a organização e que se manifestam num desempenho organizacional potencialmente mais atractivo e satisfatório (Favas, 2007). Além disso, podemos considerar que, os

sistemas de gestão de recursos humanos, quando valorizam o comprometimento organizacional, conseguem desenvolver os comportamentos e atitudes desejadas pelos colaboradores da organização e estabelecer as ligações entre os objectivos e metas individuais e organizacionais. Desta forma, as práticas de gestão de recursos humanos concebidas e orientadas para enfatizar esta ideologia, tornam possível a diminuição das taxas de rotatividade, o aumento da produtividade e o desenvolvimento orientado para o sucesso, fomentando nos colaboradores o vínculo criado com a organização e a vontade de continuação dos objectivos a que as organizações se propõem (Ferreira, 2004).

Faz sentido que este conceito tenha vindo a ganhar interesse no contexto das organizações, demonstrado por vários autores, no decorrer das últimas décadas (Quijano, et al., 2000; Rocha, 2007). Este interesse foi fundamentado objectivamente, isto é, foram identificados dois principais objectivos partilhados pelos vários autores que demonstraram interesse neste conceito. O primeiro objectivo seria a atribuição de um único significado ao constructo referido, e o segundo seria a crença e defesa de que o mesmo conceito deveria ser entendido não apenas por um significado, mas assimilando todas as atribuições que até essa altura tiveram sido feitas (Favas, 2007). É de referir que, estas investigações centravam-se no conceito de comprometimento, que incorporava várias definições e que se relacionava com vários contextos, nomeadamente, o comprometimento com o trabalho (Morrow, 1983 e 1993), o comprometimento profissional (Blau, 1985), o comprometimento com os objectivos (Locke et. al., 1988) entre outros (cit. in Favas, 2007, p.4) e com outras variáveis, nomeadamente os antecedentes¹, as variáveis correlacionadas e as consequências do comprometimento (Quijano et al., 2000; Rocha, 2007). No sentido da abordagem de um contexto de mudança organizacional, como temos vindo a descrever, também vários autores apresentam uma definição para o comprometimento. Herscovitch (1999) é um desses autores, que define o comprometimento com a mudança organizacional como uma correspondência a um estado

¹ A título de exemplo, referimos os autores Mowday e cols., (1982) que classificaram os diversos antecedentes do comprometimento afectivo em variáveis individuais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel (cit. in Tamayo et al., 2001, p.28)

psicológico que une os colaboradores a um percurso de acções consideradas necessárias para a iniciação da mudança (cit. in Favas, 2007, p.6). No âmbito deste trabalho e conforme as variáveis em estudo, temos o especial interesse em nos centrarmos especificamente no conceito de comprometimento organizacional. No entanto, também para este conceito, tal como para o de comprometimento, sentimos bastante dificuldade em encontrar apenas uma definição devido à vasta quantidade de definições encontradas na literatura existente (Favas, 2007). A definição deste conceito pode ter como base uma orientação para o mundo organizacional, unindo dois tipos de entidades, a do indivíduo e a da empresa. Esta união pode ser considerada como um estado que liga cada colaborador à organização, através dos seus comportamentos e crenças (Bandeira et. al., 2000). Com base neste tipo de definição, faz sentido referir a ideia de Allen e Meyer (2001). Para estes autores, o comprometimento é um estado psicológico que une o colaborador à organização e que é capaz de desenvolver-se como forma de justificar uma acção ou desenvolver-se baseado na percepção de condições de trabalho actuais ou futuras, evidenciando implicações na decisão dos colaboradores continuarem a permanecer como membros da organização (Ferreira, 2004). De alguma forma, esta poderá ser uma das definições que poderá mostrar algum consenso (Favas, 2007; Meyer, Allen, 2001). A diversidade de investigações encontradas, que buscam a tentativa de conceptualizar uma definição de comprometimento organizacional, torna que seja compreensível a necessidade de tomada de consciência de que este conceito é sem dúvida, um dos muitos conceitos difíceis de definir e que nesta mesma dificuldade reside uma riqueza de significado que somente um conceito relacionado com o mundo organizacional pode conceber.

Este trabalho consiste numa breve reunião de ideias e factos já concebidos, presentes na literatura pesquisada, acerca das definições de conceitos específicos. Além disso, o objectivo centra-se numa investigação personalizada, que tem como um dos instrumentos utilizados o Questionário de Comprometimento e Identificação com a Organização (ASH-ICI), criado e desenvolvido por Quijano, Navarro e Cornejo (2000). Assim, faz sentido que nos centremos na compreensão do comprometimento organizacional à luz das bases conceptuais destes autores. Estes autores tomam por base algumas constatações de Luna (1986) que enfatiza a ideia de vínculo

psicológico estabelecido pelos colaboradores internos para com a organização, derivado por diversas razões (Favas, 2007; Quijano et al. 2000).

Como podemos constatar, a ideologia de um vínculo ou de um tipo de relacionamento entre os colaboradores e a organização encontra-se bastante evidente (Favas, 2007; Ferreira, 2004; Quijano, et al., 2000). Este pode ser considerado um dos temas que agrega muitas das diversas definições encontradas e é através desta ideologia que surge a incongruência das definições e teorias acerca deste conceito. A diversidade que encontramos de definições resulta das diversas explicações, encontradas ao longo das investigações, sobre a forma como este vínculo ou tipo de relacionamento se desenrola. Perante esta situação, podemos compreender o surgimento de duas perspectivas do comprometimento, a comportamental, centrada no processo de conduta desenvolvida pelo trabalhador e pela qual este trabalha e lidam com a situação, e a atitudinal, centrada no processo de tomada de consciência de membro da organização e a sua identificação com os valores e metas organizacionais, que o colaborador desenvolve e que lhe faculta assim o desejo de querer permanecer nessa organização ao longo do tempo. No entanto, nem todos os autores recorrem a esta distinção de perspectivas e os autores Meyer e Allen (2001) tornaram-se os representantes desta postura, ao formularem em 1987, uma ideologia segundo a qual o comprometimento organizacional era pensado como único, considerando uma diversidade nas duas dimensões, em que a dimensão comportamental seria parte da dimensão atitudinal (Favas, 2007; Ferreira, 2004; Quijano et al. 2000). Perante esta concepção do comprometimento organizacional, pode-se observar de facto a sua característica de multidimensionalidade. O comprometimento organizacional poderá ser então entendido, de acordo com o referido anteriormente, como a identificação do colaborador para com a organização, resultando em três tipos de estados psicológicos diversos e que constituem as suas multidimensões, nomeadamente o estado afectivo, o contínuo ou instrumental e o normativo². Conforme a distinção destes três estados ou dimensões, surgiram

² Sendo Meyer e Allen considerados como investigadores muito importantes da década de noventa, na investigação do comprometimento organizacional, faz sentido referirmos estes autores pela criação do modelo que abrange estes três

também várias investigações e modelos que se centravam apenas no estudo de um dos três tipos de estados, surgindo assim os modelos unidimensionais do comprometimento organizacional. Como já referimos anteriormente, este trabalho terá como base a ideologia dos autores Quijano, Navarro e Cornejo (2000). Por estes autores, a multidimensionalidade encontra-se de facto presente perante este conceito. As organizações que concebem o comprometimento perante esta perspectiva multidimensional apresentam condições favoráveis à análise das consequências e o grau de importância do comprometimento organizacional (Ferreira, 2004). De igual forma, iremos centrar de seguida, não nos modelos unidimensionais mas sim nos modelos multidimensionais e, em específico, no modelo integrado de compromisso e identificação de Quijano, Navarro e Cornejo (2000).

De acordo com as investigações realizadas por estes autores, e com base nalguns suportes empíricos realizados anteriormente às suas investigações, o comprometimento organizacional é caracterizado pelo vínculo psicológico que os colaboradores estabelecem com a organização, sendo este gerado por diversas razões. Este conceito caracteriza-se também pelas suas diferentes dimensões, como já anteriormente foi referido. Para estes autores apenas existe uma natureza atitudinal mas com quatro níveis progressivos de intensidade. Podemos agrupar o comprometimento em duas categorias gerais, o comprometimento instrumental e o comprometimento

componentes designados. Meyer e Allen, após várias investigações, chegam à definição do comprometimento organizacional com base em três componentes, o comprometimento afectivo, que caracteriza o grau em que o colaborador estabelece uma ligação emocional e se identifica com a organização, o comprometimento instrumental, que caracteriza a percepção racional do colaborador acerca dos custos consequentes da sua saída da organização, e o comprometimento normativo, caracterizado pela internalização das normas e valores organizacionais resultando na identificação com a organização e no sentimento de obrigação moral para com a mesma. De referir ainda que, os autores consideram estas dimensões não exclusivas, defendendo que o colaborador poderá expressar ao mesmo tempo os três tipos de comprometimento, sendo que estes poderão diferir na intensidade evidenciada. (Bandeira et al., 2000; Favas, 2007; Ferreira, 2004; Quijano, et al., 2000; Meyer e Allen, 2001; Rocha, 2007). Esta referência faz ainda mais sentido se considerarmos que esta abordagem de múltiplas dimensões do comprometimento organizacional, poderá ampliar o campo de investigações, propondo uma análise mais complexa sobre este tipo de relação entre o colaborador e a organização (Bandeira et al., 2000), o que irá trazer conclusões mais enriquecedoras e satisfatórias para os investigadores do mundo organizacional.

peçoal, que concebe ainda os conceitos de internalização de valores e de metas (Favas, 2007; Quijano et al., 2000; Rocha, 2007). De seguida iremos descrever de forma sucinta cada um deles, de forma a compreender melhor a ideologia destes autores e a interpretação do Questionário ASH-ICI, desenvolvido por estes, com base nesta mesma ideologia.

O comprometimento instrumental caracteriza o estado de dependência que o colaborador sente em relação às diversas recompensas ou retribuições que a organização lhe pode proporcionar. Esta dependência pode ser percebida pelo próprio colaborador com mais ou menos equidade. Esta diferenciação leva aos autores a distinguirem dois tipos de vínculos. O primeiro denominado de “comprometimento de troca”, no qual a percepção de equidade do colaborador é maior e no qual prevalece o vínculo entre o colaborador e a organização em função das gratificações e recompensas que o mesmo pode receber. O segundo denominado de “comprometimento de necessidade”, no qual a percepção de equidade do colaborador é menor, predominando a necessidade de se manter o posto de trabalho como forma de ganhar a sua vida (Favas, 2007; Quijano et al., 2000; Rocha, 2007).

O comprometimento pessoal, de forma semelhante ao comprometimento caracterizado anteriormente, pode compreender vários graus de intensidade, o que resulta em mais dois tipos comprometimento. O primeiro denominado de “comprometimento afectivo”, centrado nos afectos e distante de uma relação contratual. O segundo denominado de “comprometimento de valores”, caracterizado pela aceitação por parte dos colaboradores das metas e valores organizacionais pelo facto de que são congruentes com as suas metas e valores pessoais (Favas, 2007; Quijano et al., 2000; Rocha, 2007). Para que esta tipologia do comprometimento possa ser mais facilmente compreendida, recorreremos à esquematização que figura no Quadro 1, apresentado de seguida.

Quadro 1: Resumo do modelo de Compromisso e Identificação de Quijano, Masip, Navarro e Aubert (1997) [Adaptação, Fonte: Ferreira, 2004 e Quijano, et al., 2000]

<i>Comprometimento com a Organização</i>				
Grupos de Comprometimento	<i>Comprometimento Instrumental:</i> o comprometimento do trabalhador baseia-se unicamente na troca/intercâmbio.		<i>Comprometimento Pessoal:</i> o comprometimento do trabalhador é baseado no afecto e na interiorização pessoal de metas e valores organizacionais.	
	<i>Comprometimento de necessidade</i>	<i>Comprometimento de troca</i>	<i>Comprometimento afectivo</i>	<i>Comprometimento de valores</i>
Intensidade:	Muito Baixa	Normal	Alta	Muito Alta
Vínculo do colaborador:	- Mínimo; - Determinado pela necessidade de continuar a trabalhar na organização.	- Determinado com base na obtenção das recompensas que a organização lhe oferece.	- Existência de um vínculo afectivo; - Necessidade de afiliação e de pertença.	- Interiorização de valores e metas organizacionais; - Congruência entre os valores e metas do colaborador e da organização;

Para além da ideologia concebida acerca do conceito de comprometimento organizacional, o instrumento de Quijano et al. (2000), já anteriormente referenciado, integra ainda outro conceito, nomeadamente o conceito de identificação organizacional. Os autores definem este conceito como sendo um constructo muito semelhante ao comprometimento pessoal, que define o estado cognitivo e emocional dos colaboradores de uma organização, e que incluem dimensões muito particulares. Estas dimensões são: a “identificação” geral com a empresa, a “categorização”, sendo esta caracterizada pelo sentimento de pertença desenvolvido por um colaborador da organização, o “orgulho de pertença”, caracterizado pela satisfação demonstrada pelo colaborador pelo facto de pertencer à organização e por fim, a “coesão”, caracterizada pelo desejo de continuar a integrar o corpo de colaboradores da organização (Favas, 2007; Quijano et al., 2000). A identificação organizacional pode ser equiparada com o “comprometimento afectivo”, na medida em que, na identificação organizacional o indivíduo aceita os valores e metas organizacionais, no entanto com o objectivo de

manter uma relação positiva com a mesma organização, satisfazendo as suas necessidades de afiliação (Quijano et al., 2000).

Descrito o modelo de Quijano et al. (2000), podemos observar a importância das várias dimensões presentes neste modelo sobre o comprometimento organizacional. De facto, quando lidamos com estes conceitos e os levamos para a prática no campo organizacional, apercebemo-nos que por detrás de um tipo de relacionamento ou de um compromisso, estão subjacentes muitas outras variáveis com as quais temos que trabalhar também. A investigação neste contexto deverá estar apetrechada por instrumentos específicos, que se foquem nos conceitos de comprometimento, de identificação do colaborador com a organização e consequentemente, de implicação com o posto de trabalho, avaliando e medindo assim os vários grupos de comprometimento, as várias dimensões da identificação com a organização e ainda o vínculo dos colaboradores com o seu posto de trabalho e o significado e importância que este representa na vida dos colaboradores (Favas, 2007; Quijano et al., 2000; Ferreira, 2004). Podemos concordar com a ideia de que existem potenciais benefícios ou custos nas organizações consoante o tipo de comprometimento estabelecido e consequentemente, consoante o tipo de identificação e implicação dos colaboradores com o seu posto de trabalho (Ferreira, 2004).

Podemos resumir que, o comprometimento organizacional é um ponto central no que toca a preocupações demonstradas pelas próprias empresas, numa tentativa de compreender os colaboradores no seu ambiente de trabalho. Para as organizações e para os Psicólogos das Organizações e do Trabalho, torna-se necessário conhecer as variáveis que motivam, satisfazem e tornam empenhados os colaboradores das organizações, de modo a que os mesmos desenvolvam comportamentos eficazes e eficientes, elevando assim o nível de produtividade e de sucesso organizacional.

Além destas variáveis, e como iremos observar de seguida, outras tornam-se relevantes para a investigação nas organizações. Partilhando a mesma preocupação, isto é, a compreensão sobre o que se passa dentro das organizações e, em específico, com os colaboradores das mesmas, damos seguimento à análise do segundo conceito em estudo neste trabalho, a gestão do conhecimento.

1.2 Gestão do Conhecimento

Através de várias pesquisas realizadas no âmbito deste trabalho, pode-se constatar que, o conceito da gestão do conhecimento tem vindo a ganhar interesse nos contextos académico e empresarial. (Cardoso et al., 2005; Gomes, 2008; Rocha, 2007). Actualmente, assistimos a um fenómeno social que desenvolve nas organizações uma necessidade de desenvolver um conjunto de acções que garantam a sobrevivência das mesmas na sociedade. A marcada globalização, apresenta às organizações determinados desafios da designada sociedade da informação e do conhecimento, que as mesmas têm que superar, nomeadamente a continuação no mercado de trabalho e no mundo da competitividade. Estes desafios são sustentados pelo constante clima de mudança e de transformação pela sociedade dos mercados, dos produtos e da tecnologia, que obriga as organizações a adoptar estratégias de adaptação e de sobrevivência. Neste sentido, as organizações sentem a necessidade de conseguir identificar e utilizar, os recursos de conhecimento que as mesmas dispõem, recursos estes que, face ao actual contexto caracterizado pela constante mudança e competitividade, surgem como recursos socialmente relevantes e que possuem uma importância acrescida (Cardoso et al., 2003; Cardoso et al., 2005).

O conhecimento é actualmente considerado, por um grande número de autores, como um bem organizacional, um recurso importante para as organizações, devido às suas características. As organizações são reconhecidas, perante este contexto social, pela sua capacidade de recorrer a estratégias caracterizadas pela improvisação e inovação, onde a aquisição de conhecimento, acerca da actual situação em que a organização se encontra e quais as soluções possíveis para solucionar determinados desafios, se torna crucial (Cardoso et al., 2003; Cardoso et al., 2005).

De facto, no desenrolar deste trabalho, a pesquisa foi guarnecida por artigos e documentos que referenciam a respectiva evolução do conceito, assim como a sua relação com outras variáveis predominantes nos estudos projectados à luz das organizações (Cardoso et al., 2003; Gomes, 2008; Rocha, 2007). O conhecimento tem ganho reconhecimento como um factor essencial e inseparável do desenvolvimento e da conquista de sucesso das

organizações e em grande parte, deve-se à obra de Nonaka e Takeuchi³ (1995) (cit. in Cardoso et al., 2003, p.2). Ao longo dos anos, decorreram diversos estudos e investigações com diferentes orientações teóricas, que conduziram à enorme diversidade de definições e aplicações sobre a gestão do conhecimento. De uma forma sucinta, a literatura apresenta três formas de abordar este tema, diferenciando-as tendo em conta os diferentes contextos geográficos e históricos nas quais as abordagens teóricas tiveram origem. Estes três diferentes contextos referem-se às organizações japonesas, europeias e americanas⁴ (Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2005). Apesar da diferente tipologia de abordagens, a escassez das investigações empíricas é observável. Ao estudarmos os vários tipos de abordagens presentes na

³ Apesar de se observar alguma controvérsia relativamente aos estudos realizados acerca destes conceitos, a contribuição de Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995) são relevantes, na medida em que oferecem aos contributos de Polanyi (1958) um reconhecimento definitivo (cit. in Cardoso, 2004, p.130). Polanyi conseguiu realizar a distinção de dois tipos de conhecimento, reconhecidos actualmente, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Torna-se importante descreve-los na medida da sua compreensão. A forma tácita do conhecimento é caracterizada pela sua difícil operacionalização e gestão devido à exigência de processos cognitivos mais complexos. É de difícil formalização e comunicação. Pode ser caracterizado por todo aquilo que o indivíduo sabe mas que dificilmente consegue explicar e transmitir. A forma explícita do conhecimento é caracterizada pela facilidade com que o conhecimento é acedido, partilhado e reproduzido. Pode ser expressado por números ou palavras, sendo possível adquiri-lo de forma rápida e menos complexa (Cardoso et al., 2003; Cardoso 2004; Cardoso et al. 2005; Rocha, 2007).

⁴ De uma maneira geral, estas três abordagens da gestão do conhecimento podem ser caracterizadas da seguinte maneira. As diversas investigações realizadas, por diversos autores, caracterizam as organizações japonesas como organizações que enfatizam o processo de criação do próprio conhecimento organizacional, sendo as próprias organizações capazes de criar conhecimento e desenvolver um processo criativo perante determinados elementos considerados nucleares. O conhecimento é portanto, neste tipo de organizações, incorporado nos processos, produtos e serviços organizacionais, através da acção dos actores organizacionais, sendo estes os grandes impulsionadores de todo o processo de criação de conhecimento. Nas organizações europeias, a principal prioridade não é a criação de conhecimento em si, mas a medição dos seus recursos de conhecimento. Por ultimo, as organizações americanas, focalizam-se no potencial da tecnologia de informação, recorrendo a elas como alicerce aos vários problemas organizacionais, sendo a tecnologia ainda considerada relevante para a gestão do conhecimento, pois possibilita a sua extracção, estruturação, codificação, armazenamento e recuperação (Cardoso et al., 2003; Cardoso et al., 2005).

literatura, podemos concluir que os focos de atenção podem divergir, para uma abordagem orientada para a tecnologia e outra orientada para o factor humano (Cardoso et al., 2005; Rocha, 2007). As abordagens que se centram na tecnologia, apresentam algumas limitações ao serem analisadas à luz dos novos contextos históricos e sociais, fazendo-se sentir a necessidade de recuperar e investir nas abordagens que consigam revalorizar o factor humano. De facto, a tecnologia mostra-se em constante actualização, mas ainda não permite a substituição da necessidade de acção e interacção dos recursos humanos, dentro e fora das organizações, detentores do conhecimento. O conceito de conhecimento tem sido analisado quanto às suas características, de modo a encontrar-se uma definição capaz de ser facilmente compreendida e explicada. A diversidade de abordagens e teorias respeitantes a este conceito, permitiu que, Cardoso et al. (2003) elaborasse um registo e uma caracterização de todo o tipo de informação resultante das pesquisas realizadas no âmbito deste conceito.

Como não é objectivo principal deste trabalho, a reprodução e descrição em exaustão desta mesma caracterização, pretendemos, apoiando-nos no trabalho desenvolvido por estes autores, apenas referir as noções elucidativas com fim de compreendermos este conceito que é avaliado e medido através de um instrumento específico na realização da investigação empírica, posteriormente descrita. Neste sentido, interessa-nos perceber que o conceito de conhecimento organizacional pode abranger vários tipos de conhecimento (conhecimento tácito e conhecimento explícito, descritos anteriormente), vários níveis (organizacional, grupal e individual), componentes (cognitivo, emocional e comportamental), dimensões (individual e social), características nucleares (natureza, origens, atributos, processo individual de construção e localização) e instrumentalidade (objectivos, actividades relacionadas e resultados) (Cardoso et al., 2003). A definição mais completa e apropriada, tendo em conta esta diversidade de características parece ser a de Cardoso et al. (2003) p.77:

O conhecimento organizacional consiste “numa combinação complexa, dinâmica e multidimensional, de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um activo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações. Na sua forma explícita é de mais fácil acessibilidade, partilha e reprodução, sendo a sua forma tácita bem mais discriminativa,

embora a sua operacionalização e gestão exijam processos metacognitivos complexos. Remete para o papel activo e criativo dos actores organizacionais, apoia-se na acção individual e tem nos grupos e nos contextos de partilha vectores essenciais para a sua projecção a nível organizacional. Enquanto recurso inesgotável, ..., constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável.”

Definido o conhecimento organizacional, torna-se importante definir outro conceito ao qual o conhecimento organizacional está ligado e perante o qual a nossa atenção se torna igualmente relevante. Quando abordamos o conhecimento organizacional, fazemo-lo perante a abordagem central sobre a sua gestão. De facto, tem todo o interesse centrarmo-nos, não apenas no que o conhecimento organizacional representa mas no que as organizações realizam para efectuar a sua gestão. De acordo com Daft (1993) (cit. in Cardoso et al., 2005, p.27), a gestão consiste na capacidade da organização concretizar os objectivos a que se propõe, de forma eficaz e eficiente, através de um conjunto de actividades, nomeadamente “de planeamento, de organização, de liderança e de controlo dos diversos recursos organizacionais”. Deste modo, podemos ver que, através da gestão do conhecimento, as organizações podem alcançar os seus objectivos, desenvolver as suas actividades, sem revogar o importante papel dos recursos humanos, papel esse activo, construtivo e essencial no seio das organizações (Cardoso et al., 2005).

Neste sentido, não só a investigação do conhecimento organizacional, como a investigação sobre as práticas de gestão do conhecimento, têm-se demonstrado importantes, na medida em que se apresentam como sendo benéficas no alcance de determinados níveis de desempenho organizacional e dos objectivos organizacionais aos quais a organização se propõe. O mundo organizacional adquire assim vantagens significativas no seu interior que proporcionam, através da gestão do conhecimento, condições para enfrentar o desenvolvimento económico e social, nomeadamente, as alterações sociais sentidas no interior da organização geradas pelos processos de globalização e o próprio desenvolvimento das novas tecnologias de informação e de comunicação (Gomes, 2008). Silva e Neves (2003) defendem que, as organizações baseadas em conhecimento tornam-se mais vulneráveis à necessidade de se desenvolverem de uma forma flexível, inovadora e na qual aplicam o conhecimento que adquirem. Desta forma,

estas organizações conseguem criar e desenvolver as condições potenciais à geração de produtos ou serviços com um valor mais elevado, na medida em que o conhecimento adquirido pela organização foi partilhado e aplicado (cit. in Gomes, 2008, p.20).

De uma forma geral, podemos referir o mundo organizacional como um verdadeiro gerador de conhecimento. Mais especificamente, interessa-nos estudar o conhecimento e as suas práticas de gestão no seio do mundo organizacional, pois as organizações têm a capacidade de criar e desenvolver as condições consideradas necessárias e que conseguem facilitar a criação ou mesmo aquisição do próprio conhecimento. Além da criação do conhecimento, as organizações potenciam ainda a partilha, o acondicionamento e a própria utilização do conhecimento através das suas rotinas e práticas organizacionais (Gomes, 2008) em virtude do alcance dos objectivos organizacionais a que se propõem inicialmente (Cardoso, 2003).

As organizações são, de facto, bons contextos a partir dos quais se pode trabalhar e conseguir investigações que demarcam resultados bastante importantes para desenvolver os estudos sobre o mundo organizacional. De encontro ao que já foi referido no início deste capítulo, as organizações tornam-se um meio envolvente onde os aspectos relacionados com a tecnologia se interligam com os aspectos humanos. Grande parte das investigações sobre a gestão do conhecimento, interfere nas variáveis relacionadas com os aspectos técnicos, deixando por vezes as questões humanas por relacionar (Rocha, 2007). Neste sentido, quando a gestão do conhecimento é abordada neste trabalho, não podemos deixar de referir a importância das variáveis humanas, pois de facto, as pessoas ocupam um lugar crucial no desenvolvimento das organizações, como já foi referido no tema abordado anteriormente, e, neste caso específico, na gestão do conhecimento. As pessoas encontram-se inteiramente ligadas e vinculadas com as organizações, quer sejam colaboradores internos ou externos. Devido às suas inerentes capacidades e competências de aprendizagem, conseguem se transformar em potenciais portadores de conhecimento e as actividades que os mesmos desempenham ao longo das rotinas e práticas organizacionais, devem ser examinadas com especial atenção, devido à inclusão de bastante conhecimento e de informação nestas mesmas actividades organizacionais (Gomes, 2008).

Perante isto, faz sentido sublinhar a importância dos indivíduos perante o conhecimento e a sua gestão. Chiavenato (1996) afirma que através das suas capacidades de criação e de diferenciação, só os indivíduos poderão se diferenciar na sociedade em permanente actualização de informação e conhecimento (cit. in Gomes, 2008, p.20). Através das suas aptidões e competências, as pessoas conseguem alcançar o conhecimento.

O instrumento utilizado nesta investigação para medir e avaliar o comprometimento organizacional nesta amostra específica, traduz a necessidade de identificar mais uma característica deste conceito. Cardoso (2003) e Cardoso et al. (2005), construiu e validou um instrumento que mede os níveis de várias actividades relacionadas com a gestão do conhecimento. Através da validação deste instrumento, foram distinguidas quatro dimensões, interpretáveis com base no modelo teórico adoptado⁵, que podem ser designadas como factores. Assim sendo, encontramos o factor 1, designado como práticas de gestão do conhecimento, que inclui as acções organizacionais desenvolvidas com base nos processos instituídos formalmente e que são centrados num conhecimento de natureza explícita. O factor 2, designado como orientação cultural para o conhecimento, reflecte uma imagem orientadora para as práticas, regras, normas e procedimentos instruídos. O factor 3, designado como gestão social e discursiva do conhecimento, traduz as interacções informais que podem ocorrer na organização, interacções que facilitam a construção social do conhecimento. E por fim, o factor 4, designado como gestão estratégica do conhecimento, reflecte uma orientação para o exterior da organização por parte da mesma. Perante a investigação descrita adiante, iremos perceber o impacto do comprometimento organizacional nestes quatro factores, medidos e avaliados pelo Questionário de Gestão do Conhecimento (Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2005; Rocha, 2007).

⁵ Perspectiva teórica na qual, o processo de conhecimento se encontra dividido em seis sub-processos, todos eles com a sua importância. São designados como, objectivos e resultados, criação e aquisição, atribuição de sentido, partilha e difusão, memória organizacional, medição e recuperação (Cardoso, 2003, cit. in Gomes, 2008, p.23)

1.3 Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Gestão do Conhecimento

De acordo com o objectivo principal deste trabalho, para conseguirmos observar qual o impacto do vínculo organizacional do colaborador na gestão do conhecimento, temos que ter bem assente que, quer na temática da gestão do conhecimento, quer na temática do comprometimento organizacional, as pessoas desempenham um papel fulcral no sentido do seu próprio desenvolvimento e no sentido do desenvolvimento organizacional.

Apesar da escassez encontrada nas investigações empíricas acerca destes dois conceitos, alguns autores proporcionaram a sua contribuição empírica para que neste momento, possamos encontrar na literatura alguns estudos sobre o comprometimento organizacional e a Gestão do Conhecimento. Contudo, nessas mesmas investigações, ainda não se encontram desenvolvidas bases empíricas e teóricas capazes de sustentar esta relação (Rocha, 2007).

Perante os trabalhos consultados, podemos relacionar estes conceitos na medida em que, os níveis de comprometimento sentidos pelos colaboradores e, conseqüentemente as suas atitudes e os seus comportamentos, poderão estar relacionados com a relutância e iniciativas por parte dos mesmos para gerir e partilhar o seu conhecimento (Hislop, 2003, cit. in Rocha, 2007, p.16).

Neste mesmo sentido, poderemos inferir que o desenvolvimento do sentimento de confiança e de motivação, assim como o tipo de comprometimento que os colaboradores sentem perante a organização, poderá ser um dos elementos essenciais para conseguir desenvolver a gestão do conhecimento dos mesmos (Storey et Quintas, 2001, cit in. Rocha 2007, p.18).

Se entendermos os conceitos de comprometimento organizacional, isto é, se percebermos que o tipo de relação ou vínculo que o colaborador estabelece com a organização irá conduzir aos seus comportamentos e ao seu desempenho organizacional, conseguimos entender que, conforme essa predisposição em desenvolver as actividades organizacionais com fim a atingir os objectivos, metas e sucesso organizacional, o colaborador poderá

mostrar-se também disponível e predisposto a gerir o seu conhecimento e o conhecimento organizacional de acordo com os mesmos objectivos e metas organizacionais. Para dar ainda mais força a esta relação, Nonaka (1991) e Nonaka et al. (2001) referenciam o comprometimento dos colaboradores e a identificação dos mesmos para com a organização, como sendo essenciais para a criação de conhecimento. Neste sentido, defendem que o comprometimento organizacional deverá ser instigado perante os colaboradores, na medida em que, deste modo será possível a criação do conhecimento (cit in. Rocha, 2007, p.18).

Perante estes resultados, e tendo consciência da escassez de investigações empíricas neste campo, reforçamos a importância da investigação em busca de respostas para a questão inerente ao objectivo principal deste trabalho. Isto é, os trabalhos que ajudem a perceber de que forma o comprometimento organizacional condiciona a gestão do conhecimento, são necessários para a conquista de uma literatura referente a este contexto, concisa e com bases empíricas e teóricas assumidas.

1.4 Ensino Superior Politécnico em Portugal

Antes de iniciar a descrição do estudo empírico, faz sentido, tal como analisamos os conceitos em estudo, abordarmos, de forma sucinta, as características do Ensino Superior Politécnico Português, população da qual seleccionamos a nossa amostra de estudo. Realizámos uma pesquisa sobre algumas investigações empíricas já realizadas neste contexto específico, e encontramos algumas relações relativamente à gestão do conhecimento neste tipo de organizações. Podemos dizer que, o Ensino Superior em geral, mostra-se um sector bastante relevante quando falamos em conhecimento, pois este conceito assume ser uma componente essencial perante as suas actividades, incorporando esse conhecimento em diversos resultados, nomeadamente artigos de investigação, relatórios de consultoria ou cursos de formação (Eiriz et al., 2007). Ao falarmos de gestão do conhecimento, e em específico, nas investigações decorrentes neste sector, encontramos a mesma necessidade sentida por Eiriz, Simões & Gonçalves (2007), falamos da necessidade de identificar possíveis obstáculos que, este tipo de

organizações, encontram quando realizam a gestão do conhecimento.

Este tipo de necessidade é partilhado por todo o tipo de organizações, na medida em que a identificação deste tipo de obstáculos deverá ser realizada em todas elas. No entanto, neste caso específico e, como já podemos observar, é essencial que encontremos as respostas a esta questão, num tipo de organizações cujo o conhecimento é a sua principal oferta (Eiriz et al., 2007). Perante as conclusões obtidas pelos mesmos autores, podemos referir que, neste tipo de sector, utilizando uma amostra específica descrita no estudo dos mesmos, encontram-se três tipos de factores que podem condicionar a gestão do conhecimento, nomeadamente a liderança da organização, a comunicação e os próprios recursos organizacionais (tecnológicos e humanos) (Eiriz et al., 2007).

Este sector de ensino superior tem sido alvo de múltiplas transformações, ao longo dos anos. Estas transformações têm conduzido a uma crescente consideração perante qualificação e aprendizagem dos portugueses (Eiriz et al., 2007).

De acordo com a Direcção Geral do Ensino Superior, este sector têm vindo a sofrer uma expansão devido ao aumento da escolarização no ensino secundário e a importantes alterações políticas, económicas e sociais que consistiam na criação de novas universidades públicas, do ensino superior politécnico e pelo desenvolvimento de instituições de ensino privado (DGESup, 1999, cit. in Eiriz et al., 2007, p.157). Os processos de globalização (analisada anteriormente como factor responsável por uma constante mudança no seio organizacional) e de liberação do ensino a nível europeu, são também factores que condicionam este sector em geral, pois a competitividade gerada nos vários países, está também ligada à eficiência do seu ensino superior, quer em matéria de conhecimento, quer em termos da sua capacidade de inovação.

Quando nos referimos ao ensino superior em Portugal, temos presente a sua estrutura, que incorpora as instituições públicas, as instituições privadas ou particulares, as cooperativas e, num caso muito particular, a Universidade Católica Portuguesa. Neste conjunto de instituições, estão representados dois tipos de ensino, o ensino universitário (representado em 15 instituições) e o ensino politécnico (representado em 15 instituições igualmente). A amostra à qual este nosso estudo empírico se refere,

especifica o ensino superior politécnico de Coimbra e é sobre este sector que nos iremos debruçar. A criação do IPC data de 1979, no contexto da implementação do ensino politécnico em Portugal. Para conseguirmos obter uma melhor compreensão sobre o que é esperado neste sector, direccionamos a nossa pesquisa para o contexto concreto de criação e determinação de normas e regras, isto é, pesquisamos na Legislação Portuguesa⁶. Perante a Legislação, o Instituto Politécnico de Coimbra (IPC) é uma instituição de ensino superior orientada para a prossecução dos seguintes objectivos:

*“ a) A **formação** de alunos com elevado nível de exigência qualitativa, nos aspectos humanísticos, cultural, científico, artístico, tecnológico e profissional;*

*b) A **preparação** dos seus estudantes para a sua inserção e integração no mundo de trabalho e para um desempenho profissional de sucesso;*

*c) A **formação de profissionais com competências de resolução de problemas, de trabalho cooperativo e de liderança**, desenvolvendo-lhes o **compromisso** com o comportamento ético e com o respeito pelos outros e pela sociedade, preparando-os para serem cidadãos exigentes, informados, produtivos, responsáveis e activamente envolvidos no desenvolvimento cultural, educacional, económico, científico, social e político na comunidade;*

d) A realização de actividades de pesquisa e investigação aplicada;

*e) A **prestação de serviços** à comunidade, tendo em vista a **transferência de conhecimentos para a comunidade** e a valorização recíproca;*

f) O intercâmbio com instituições, nacionais, estrangeiras e internacionais;

g) A contribuição, no seu âmbito de actividades, para a cooperação internacional e para o encontro entre povos e comunidades;

h) A criação de um ambiente de debate e troca aberta de ideias, onde a criatividade, a descoberta e o desenvolvimento pessoal e social de todos os seus membros possa ocorrer.”

(Fonte: Diário da República, 2.ª série – N.º 225 – 19 de Novembro de 2008; Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Despacho normativo n.º 59-A/2008.)

Após a análise dos objectivos referentes ao IPC e, analisando alguns conteúdos relativos ao conceito de comprometimento organizacional e gestão do conhecimento, num contexto organizacional, podemos observar que, conforme o que está destacado, faz sentido abordarmos este sector neste

⁶ Diário da República, 2.ª série – N.º 225 – 19 de Novembro de 2008; Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Despacho normativo n.º 59-A/2008. Disponível em <http://dre.pt> consultado em Setembro de 2009.

estudo. Os contributos são notórios e torna-se importante perceber como processos como a gestão do conhecimento se processam nesta instituição e como os seus colaboradores se relacionam com a mesma, qual o tipo de comprometimento organizacional sentido.

O IPC integra quatro tipos de unidades orgânicas autónomas, nomeadamente as unidades de ensino ou de ensino e investigação, as unidades de investigação, os serviços da presidência e os serviços de acção social. Interessa-nos identificar quais as unidades de ensino do IPC, pois é dentro destas que a nossa investigação decorre. São elas, a Escola Superior Agrária de Coimbra, a Escola Superior de Educação de Coimbra, a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. O IPC integra vários órgãos, nomeadamente o Conselho geral, o Presidente, o Conselho de gestão e o Conselho consultivo, tendo a gestão desta instituição como encargo dos seguintes órgãos de gestão, a Assembleia de representantes, o Presidente, o Conselho técnico-científico, o Conselho pedagógico e o Conselho administrativo⁷.

O ensino superior politécnico demonstra ter um papel importante a desempenhar na nossa sociedade, nos domínios da educação, da formação, da investigação e no desenvolvimento do conhecimento. Trabalhos de investigação realizados sobre este contexto mostram-se muito importantes para o esclarecimento dos cidadãos acerca do funcionamento destas instituições repletas de interesse nacional.

⁷ Fonte: Diário da República, 2.ª série – N.º 225 – 19 de Novembro de 2008; Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Despacho normativo n.º 59-A/2008; <http://portal.ipc.pt/portal/portal/sobreIPC/apresentacao> - Instituto Politécnico de Coimbra, consultado em Setembro de 2009.

II – Estudo Empírico

2.1 Objectivos

A importância do estudo e compreensão do tipo de relacionamento existente entre os colaboradores e a organização é partilhada, neste trabalho, com a importância de compreender de que forma esta implicação é sentida na organização, como se desenvolve e ainda, em que aspecto irá condicionar o próprio desempenho de cada colaborador, em especial na partilha de conhecimento que é realizada entre os colaboradores e a organização.

Como já foi mencionado, o nosso objectivo principal centra-se na obtenção de uma melhor compreensão sobre o impacto do vínculo do trabalhador, nomeadamente as formas de comprometimento e identificação com a organização e a implicação com o seu posto de trabalho, nos processos e práticas de gestão do conhecimento, dando assim um pequeno contributo para todo o conjunto de investigações empíricas realizadas sobre estes conceitos e em particular espelhando a realidade do sector do ensino superior politécnico de Coimbra.

Pretendemos dar continuidade a uma linha de investigação já iniciada acerca deste tema, que teve como amostra de estudo o ensino superior politécnico de Coimbra e que teve como objectivo principal conseguir a aplicação e validação de dois instrumentos específicos que avaliam e medem os dois conceitos em destaque neste trabalho.

2.2 Metodologia

2.2.1 – Caracterização da Amostra

Sendo este trabalho uma continuidade de uma linha de investigação, a amostra com a qual trabalhamos coincide com a amostra utilizada em investigações anteriores que serviram para a aplicação e validação de instrumentos de medição do comprometimento organizacional e da gestão do conhecimento, também por nós utilizados. Sendo a amostra a mesma, as características encontradas por Favas (2007) e Gomes (2008)⁸ correspondem às características da nossa amostra. Sendo assim, a investigação empírica contou com a administração de questionários juntos de todos os colaboradores que desempenhavam funções profissionais no IPC.

Foram distribuídos inicialmente 369 questionários, valor correspondente ao total de funcionários que integravam as oito unidades orgânicas do IPC, sendo que na fase de recolha obtiveram 301 respondentes (Favas, 2007; Gomes, 2008).

Após a obtenção desta base, foi efectuada uma análise de não-respostas, isto é, de *missing values*, que conduziu à eliminação de todos os casos em que existiam mais de 10% de itens não respondidos⁹. A substituição dos *missing values* foi realizada de seguida, através de uma regressão dos resíduos, conseguindo obter assim, 298 questionários válidos para a análise posterior. Este número de questionários dá-nos alguma segurança perante a validade da análise pois, segundo Tabachnick & Fidell (2000), o número aconselhado para a amostra é $N > 232$ ¹⁰.

A caracterização exaustiva da amostra, nomeadamente as variáveis

⁸ Favas (2007) e Gomes (2008) partilharam a mesma amostra no decorrer das suas respectivas investigações empíricas. Apesar de cada uma das autoras trabalhar com um conceito próprio e aplicar e validar o instrumento correspondente a esse mesmo conceito, sendo a mesma amostra, a base de dados resultante à análise dos questionários entretanto recolhidos, teve como resultado uma base única que agrupa os dados obtidos acerca do Questionário de Gestão de Conhecimento e do Questionário ASH-ICI, que nos proporciona a análise conjunta de ambos os dados, podendo dar resposta ao nosso principal objectivo.

⁹ Bryman & Cramer (1993).

¹⁰ $N > 50 + 8 * [n.º \text{ de VI's}]$, sendo no nosso caso $N > 50 + 8 * 4$ (Tabachnick & Fidell, 2000).

sócio-demográficas¹¹, não se apresentam como principal objectivo do nosso estudo, no entanto a análise foi realizada com base na certeza de que os colaboradores não foram seleccionados nem excluídos de forma a enviesar os resultados finais, dando a todos a mesma relevância na participação desta análise.

2.2.2 – Instrumentos Utilizados

Para a realização desta análise, e com base na linha das investigações previamente realizadas e já aqui referidas, foram aplicados dois instrumentos específicos, que tiveram a sua validação nesta amostra em particular. De seguida, iremos caracterizar brevemente cada um deles, de modo compreender melhor os constructos que os mesmos medem e avaliam.

Para realizar a análise do comprometimento organizacional desenvolvido pelos colaboradores das oito unidades orgânicas do IPC, recorreremos à aplicação do *Questionário do Comprometimento Organizacional (ASH-ICI)*, elaborado por Quijano, Navarro e Aubert (1997) e validado por Quijano, Navarro e Cornejo (2000). Este questionário é constituído por 25 afirmações, avaliadas numa escala de Likert, com uma escala de medida com valores compreendidos entre 1 e 5 (1 = Discordo muito; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo, nem discordo; 4 = Concordo e 5 = Concordo muito) (cf. Anexo I). Este instrumento tem como objectivo avaliar o grau de comprometimento, de identificação das pessoas com a organização e ainda a sua implicação com o posto de trabalho. Os colaboradores do IPC, tiveram como tarefa, responder a cada item de acordo com a escala de medida. Para os autores deste instrumento, o comprometimento organizacional divide-se em comprometimento instrumental, que por sua vez dá origem ao comprometimento de necessidade e o comprometimento de troca, e o comprometimento pessoal, que se divide em comprometimento afectivo e comprometimento de valores¹², descritos anteriormente (Favas,

¹¹ Análise das características sócio-demográficas encontra-se descrita detalhadamente nas investigações de Favas (2007) e Gomes (2008).

¹² Consideramos relevante considerar os resultados das investigações empíricas de alguns autores (Rocha, 2007; Tavares, 2006 cit. in Favas, 2007) que

2007; Quijano et al., 2000). Relativamente à escala do instrumento, o comprometimento de necessidade é avaliado pelos itens n.º 2, 5 e 8, o comprometimento de troca é avaliado pelos itens n.º 3, 7 e 9, o comprometimento afectivo é avaliado pelos itens n.º 10, 11 e 15 e o comprometimento de valores é avaliado pelos itens n.º 1, 4 e 6. O conceito de identificação, isto é, a forma como o colaborador se identifica com a organização é avaliada por 13 itens que se encontram distribuídos pelos quatro elementos correspondentes, nomeadamente a coesão (avaliada pelos itens n.º 14, 16 e 23), a categorização (avaliada pelos itens n.º 10, 13 e 19), o orgulho de pertença (avaliado pelos itens n.º 11, 15, 20 e 22) e a identificação em geral (avaliada pelos itens n.º 17, 24 e 25) (Favas, 2007; Quijano et al., 2000).

Se observarmos os itens correspondentes à avaliação de cada dimensão, encontramos os itens 10, 11 e 15, que avaliam simultaneamente o comprometimento pessoal afectivo com alguns elementos associados à identificação. Esta sobreposição é justificada por Quijano (2007). O autor explica que, quando ocorre a identificação com a organização, os graus de comprometimento pessoal, o afectivo e o de internalização de valores, são activados. Isto ajuda-nos a perceber a implicação da identificação com a organização, quando o comprometimento é desenvolvido (cit. in Ferreira, 2004, p.29). Por fim, este instrumento ajuda-nos ainda a avaliar o grau de implicação dos colaboradores com as organizações na qual trabalham, facto avaliado pelos itens n.º 12, 18 e 21 (Favas, 2007; Quijano et al., 2000).

Através da análise investigação de Favas (2007), cujo objectivo foi a validação deste instrumento nesta amostra em particular, podemos afirmar que a escala de comprometimento e identificação apresenta uma boa consistência interna ($\alpha = .834$)¹³. O mesmo não se observa perante a escala

demonstram que esta divisão não se verifica na prática. Através da análise de Tavares (2006) concluiu-se que, o comprometimento pessoal forma um único factor, podendo ser explicado pelo facto de o comprometimento afectivo e o comprometimento de valores ser dificilmente distinguido pelos inquiridos. Através da análise de Rocha (2007) concluiu-se que, por meio de uma análise factorial, apenas dois factores se mostraram representativos do comprometimento organizacional, nomeadamente o comprometimento pessoal e o comprometimento de necessidade. No entanto estas investigações não ocorreram no mesmo contexto que a presente.

¹³ Avaliação do valor de uma medida de fiabilidade: $\alpha > 0.9$ (Excelente); 0.9

de implicação com o posto de trabalho, pois embora a autora a tenha considerado aceitável, manifesta uma consistência interna fraca. Neste sentido, a nossa investigação não se irá centrar nesta variável perante a medição do impacto do comprometimento organizacional na gestão do conhecimento. Através da mesma investigação, a autora atribui 64.45% de explicação da variância total, pelos factores que a escala mede, a identificação e comprometimento pessoal afectivo (Factor 1; $\alpha = .94$), o comprometimento pessoal de valores (Factor 2; $\alpha = .61$), o comprometimento instrumental de necessidade (Factor 3; $\alpha = .82$) e o comprometimento instrumental de troca (Factor 4; $\alpha = .69$ ¹⁴) (Favas, 2007). Pensamos ser relevante também, sublinhar os resultados relativos à análise descritiva das respostas obtidas sobre a escala, nomeadamente a concordância com o “aspecto necessário do emprego e a falta de alternativas de trabalho” relacionado com o comprometimento instrumental de necessidade, a sugestão de “disponibilidade para fazer esforços extra na instituição” em relação ao comprometimento instrumental de troca, a “conformidade entre os valores pessoais e os valores da instituição” face ao comprometimento pessoal de valores, a existência de “identificação com a instituição e do estabelecimento de comprometimento pessoal afectivo” e ainda a existência de um “forte envolvimento e disponibilidade para com o posto de trabalho” (cit. in Favas, 2007, p.40-41). A presente análise irá centrar-se nos factores identificados, a fim de avaliar o contributo das mesmas, na gestão do conhecimento do sector do ensino superior politécnico de Coimbra, recorrendo ao instrumento válido e consistente para tal amostra.

Para realizar a análise e avaliação da gestão do conhecimento, recorreremos à aplicação do *Questionário de Gestão do Conhecimento (QGC)* (cf. Anexo II).

$> \alpha > 0.8$ (Bom); $0.8 > \alpha > 0.7$ (Razoável); $0.7 > \alpha < 0.6$ (Fraco) e $\alpha < 0.6$ (Inaceitável) (Hill & Hill, 2000).

¹⁴ Consistência interna calculada após a eliminação do item 7 que contribuía para a diminuição da consistência interna do mesmo factor (Favas, 2007). Como a alteração de consistência interna não se tornou significativa após a eliminação do item em questão, não tomámos por obstáculo este mesmo item, não prosseguindo à efectiva eliminação na nossa análise com fim avaliar o contributo dos factores por inteiro.

Este questionário foi construído por Cardoso (2003), resultado da capacidade de operacionalização do modelo teórico dos processos da gestão do conhecimento, e que visa avaliar e diagnosticar os processos de gestão do conhecimento desenvolvidos na organização, através da percepção dos seus colaboradores (Cardoso et al, 2005; Gomes, 2008). Este instrumento apresenta a sua versão original, composta por 56 itens (versão aplicada na investigação de Gomes, (2008) que validou este instrumento para a nossa amostra) e uma versão simplificada, composta por 32 itens. Esta versão mais simplificada tem base numa estrutura tetra-factorial, com os seguintes factores, Práticas de gestão do conhecimento (Factor 1), Orientação cultural para o conhecimento (Factor 2), Gestão social e discursiva do conhecimento (Factor 3) e Gestão estratégica do conhecimento (Factor 4) (Cardoso et al, 2005; Gomes, 2008). Os itens apresentam-se no formato de uma escala de Likert com uma escala de medida compreendida entre 1 e 5 (1 = Quase nunca se aplica; 2 = Aplica-se pouco; 3 = Aplica-se moderadamente; 4 = Aplica-se muito e 5 = Aplica-se quase totalmente). A tarefa dos colaboradores, à semelhança do questionário abordado anteriormente, seria de responder de acordo com a resposta considerada mais adequada à sua percepção acerca da aplicação do conteúdo de cada item à organização respectiva. Com base na análise da investigação de Gomes (2008), observamos que, através de várias análises psicométricas, vários itens foram eliminados, resultando assim apenas 29 itens analisados. Os itens n.º 33, 5, 31, 29, 7, 44, 32, 16, 27, 21 e 46 medem o factor 1. Os itens n.º 34, 56, 12, 13, 14, 24, 47, 37 e 51 medem o factor 2. Os itens n.º 48, 43, 54, 26 e 49 medem o factor 3. Por último, os itens n.º 45, 35, 55 e 30 medem o factor 4. A autora sentiu a necessidade de manter os quatro componentes identificados na construção deste instrumento, sendo que estes quatro componentes explicam, no seu conjunto, 44.43% da variância, e apresentam níveis de consistência interna¹⁵ boa nos primeiros dois factores (Factor 1 com $\alpha = .83$ e Factor 2 com $\alpha = .81$) e aceitável nos seguintes (Factor 3 com $\alpha = .75$ e Factor 4 com $\alpha = .63$) (Gomes, 2008). No entanto, perante a investigação realizada no sector do ensino, surgiram algumas diferenças¹⁶

¹⁵ (Hill & Hill, 2000).

¹⁶ Gomes (2008) explica esta diferença encontrada com base no facto de “a percepção dos colaboradores do IPC não integra uma orientação para o exterior por parte

relativamente à estrutura encontrada por Cardoso et al., (2005), cujo estudo contaria com uma amostra de outro sector. Os factores passariam a corresponder às seguintes dimensões, Orientação cultural para o conhecimento (Factor 1), Práticas de gestão do conhecimento (Factor 2), Gestão social e discursiva do conhecimento (Factor 3) e Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua (Factor 4), sendo as dimensões com maior grau de aplicabilidade ao IPC, na opinião dos inquiridos, a orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua, para a orientação cultural do conhecimento e para a gestão social e discursiva do conhecimento (Gomes, 2008). É com base na estruturação e designação destes factores, encontrada na investigação de validação deste instrumento para a nossa amostra, que a nossa análise se vai realizar.

2.2.3 – Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi elaborada aquando o decorrer das investigações de Favas (2007) e Gomes (2008). A recolha de dados foi conduzida pelos investigadores com a colaboração activa dos colaboradores internos (Gomes, 2008). Relativamente à aplicação do Questionário ASH-ICI, antecipou-se uma aferição relativa à inteligibilidade dos itens da escala numa escala de seis colaboradores pertencentes a algumas unidades orgânicas do IPC, que consistiu na aplicação do respectivo instrumento, seguida de uma reflexão falada com o objectivo de se despistarem potenciais incompreensões ou dúvidas. Esta fase deu confiança à aplicação global dos questionários, pois não se constataram dúvidas ou lacunas na compreensão por parte dos colaboradores (Favas, 2007).

2.2.4 – Regressão Múltipla

A regressão múltipla é um modelo que consegue ponderar o valor preditivo que um conjunto de variáveis independentes tem perante uma relação linear, sobre uma variável dependente. As variáveis independentes podem também ser designadas como preditores e a variável dependente

da Instituição, ou seja, não inclui um olhar para a utilização do conhecimento organizacional numa lógica de competitividade,” (p.61)

designada como critério. Conforme o objectivo desta investigação, queremos saber qual o impacto do comprometimento organizacional, nas suas quatro dimensões, na gestão do conhecimento organizacional, caracterizada igualmente por quatro dimensões. Neste sentido, aplicou-se uma regressão múltipla a cada dimensão da gestão do conhecimento, medindo em cada uma delas o contributo de cada dimensão do comprometimento organizacional em particular, após ter confirmado as assunções principais relativas à análise de regressão, nomeadamente a medida intervalar das variáveis critério e preditores, a detecção da multicolinearidade, verificação da normalidade, linearidade, homocedasticidade e a existência de outliers (Tabachnick & Fidell, 2000). Tendo sido estes pressupostos cumpridos, avançámos então para a análise em si.

2.3 Resultados

Orientação cultural para o conhecimento

Tomando como critério a orientação cultural para o conhecimento e como preditores as quatro dimensões do comprometimento organizacional, podemos verificar que, este conjunto de preditores considerados nesta equação de regressão, possui a capacidade de explicar 28,3% da variância total da dimensão da gestão do conhecimento em análise.

Este valor é considerado estatisticamente significativo [$R^2=.283$; $F(4,293)=28.904$, $p<.001$]. Analisando a contribuição relativa a cada variável do comprometimento organizacional, para a variabilidade total, podemos observar, através dos coeficientes de regressão, que o factor 1 [$\beta=.211$; $t(4)=4.866$, $p=.000$] e o factor 2 [$\beta=.205$; $t(4)=4.448$, $p=.000$] do comprometimento organizacional são preditores estatisticamente significativos (cf. Quadro 2).

Quadro 2: Sumário das quatro equações de regressão entre as dimensões do comprometimento organizacional e o primeiro factor da gestão do conhecimento.

	R	R ²	F	p
	.532	.283	28.904	.000

<i>Preditores</i>	β	t	p	r
Factor 1	.211	4.866	.000	.478
Factor 2	.205	4.448	.000	.473
Factor 3	-.007	-.264	.792	-.157
Factor 4	.042	1.327	.185	-.078

Práticas de gestão do conhecimento

Tomando como critério as práticas de gestão do conhecimento e como preditores as mesmas quatro dimensões do comprometimento organizacional, podemos verificar que, este conjunto de preditores não estão de modo algum correlacionados aceitavelmente¹⁷ com esta dimensão, não tem nenhuma capacidade de explicar a variância e assim, o tipo de contributo perante a mesma variável não pode ser determinado. (cf. Quadro 3).

Quadro 3: Sumário das quatro equações de regressão entre as dimensões do comprometimento organizacional e o segundo factor da gestão do conhecimento.

	R	R ²	F	p
	.237	.056	4.371	.002

<i>Preditores</i>	β	t	p	r
Factor 1	.086	1.358	.176	.194
Factor 2	.157	2.346	.020	.219
Factor 3	.037	.905	.366	-.018
Factor 4	.007	.142	.887	-.046

¹⁷ r = (-) 0.5 a (-)1.0 Efeito grande; r = (-)0.3 a (-)0.49 Efeito moderado; r = (-)0.1 a (-)0.29 Efeito pequeno (Cohen, 1988).

Gestão social e discursiva do conhecimento

Tomando como critério a gestão social e discursiva do conhecimento e como preditores as quatro dimensões do comprometimento organizacional, podemos verificar que, este conjunto de preditores considerados nesta equação de regressão possui a capacidade de explicar 12,6% da variância total da dimensão da gestão do conhecimento em análise. Este valor é considerado estatisticamente significativo [$R^2=.126$; $F(4,293)=10.602$, $p<.001$]. Analisando a contribuição relativa a cada variável do comprometimento organizacional, para a variabilidade total, podemos observar, através dos coeficientes de regressão, que apenas o factor 4 [$\beta=.320$; $t(4)=6.352$, $p=.000$] do comprometimento organizacional é um preditor estatisticamente significativo (cf. Quadro 4).

Quadro 4: Sumário das quatro equações de regressão entre as dimensões do comprometimento organizacional e o terceiro factor da gestão do conhecimento.

	R	R ²	F	p
	.356	.126	10.602	.000

Preditores	β	t	p	r
Factor 1	.058	.844	.399	.033
Factor 2	.109	1.491	.137	.033
Factor 3	-.14	-.317	.752	-.001
Factor 4	.320	6.352	.000	.321

Orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua

Tomando como critério a orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua e como preditores, por último, as quatro dimensões do comprometimento organizacional, podemos verificar que, este conjunto de preditores considerados nesta equação de regressão possui a capacidade de explicar, à semelhança da análise verificada anteriormente, 12,6% da variância total da dimensão da gestão do conhecimento em análise. Este valor é considerado, de igual forma, estatisticamente significativo [$R^2=.126$; $F(4,293)=10.602$, $p<.001$]. Analisando a contribuição relativa a

cada variável do comprometimento organizacional, para a variabilidade total, podemos observar, através dos coeficientes de regressão, que mais uma vez, apenas o factor 4 [$\beta=1.281$; $t(4)=6.352$, $p=.000$] do comprometimento organizacional é um preditor estatisticamente significativo (cf. Quadro 5).

Quadro 5: Sumário das quatro equações de regressão entre as dimensões do comprometimento organizacional e o terceiro factor da gestão do conhecimento.

	R	R ²	F	p
	.356	.126	10.602	.000

<i>Preditores</i>	β	t	p	r
Factor 1	.233	.844	.399	.033
Factor 2	.437	1.491	.137	.074
Factor 3	-.057	-.317	.752	-.001
Factor 4	1.281	6.352	.000	.321

2.4 Discussão

Perante a análise dos resultados obtidos através das equações de regressão múltipla, podemos observar que, apenas três dimensões do comprometimento organizacional causam algum tipo de impacto em cada dimensão particular da gestão do conhecimento. Relativamente ao comprometimento afectivo e a identificação, assim como o comprometimento de valores, os dois níveis respeitantes ao comprometimento pessoal, observamos que ambos contribuem de forma positiva. Nesta dimensão da gestão do conhecimento é acentuada a importância de um conjunto de valores que são reconhecidos e são destacadas também, as acções organizacionais desenvolvidas em prol dos processos formalmente instituídos. Ora, sendo este tipo de processos instituídos, podendo dizer que complementam um padrão de regras, normas e valores organizacionais, faz sentido que, quanto maior for o grau de comprometimento pessoal sentido pelos colaboradores do IPC (comprometimento afectivo, identificação e comprometimento de valores), maior a sua predisposição na prática de gestões de conhecimento,

nomeadamente na orientação cultural para o conhecimento.

A outra conclusão que podemos tirar dos resultados obtidos é que, o comprometimento de troca apresenta um impacto positivo na gestão social e discursiva do conhecimento assim como na orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua. Perante as respostas dos colaboradores do IPC, podemos dizer que, quanto maior for o comprometimento de troca, sentido pelos mesmos, maior é a predisposição para interagir dentro da organização de forma a facilitar a construção social do conhecimento (gestão social e discursiva do conhecimento) e uma melhor consciencialização de que o conhecimento adquirido pelos colaboradores permite fazer face às exigências dos seus trabalhos, podendo assim os colaboradores concentrarem-se no seu actual desempenho organizacional.

Verificamos ainda que, as práticas de gestão do conhecimento. Nesta amostra, não sofrem qualquer tipo de impacto determinado pelas várias dimensões do comprometimento organizacional, podendo o sucesso das mesmas estar relacionado por um conjunto de outros factores, nomeadamente, o reconhecimento das organizações da importância da gestão do conhecimento, a não substituição da interacção social pelas novas tecnologias, a ultrapassagem de abordagens tradicionais perante a aplicação destas práticas e o excesso de importância que as organizações dão à reciclagem de conhecimento existente em vez do investimento na criação de novo conhecimento (Eiriz et al., 2007).

Conclusões

Através da análise de várias investigações empíricas e também através da observação do contexto actual das organizações, é certo que os gestores dos recursos humanos e as próprias organizações, sentem cada vez mais, a necessidade de enfrentar obstáculos impostos pela constante modernização da sociedade. As organizações e os seus colaboradores deverão ter consciência da necessidade de mudança e de adaptação que poderá conduzir à verdadeira sobrevivência da organização no mundo competitivo. Para que os colaboradores e os dirigentes das organizações tenham esta consciência assim como a percepção necessária da verdadeira realidade que a

organização enfrenta, importa deter conhecimento a fim de intervir nas políticas e práticas organizacionais, nomeadamente, na gestão do conhecimento, sendo este considerado como elemento essencial ao desenvolvimento e funcionamento organizacional. No entanto, para que as práticas organizacionais possam ser bem implementadas, é necessário que os colaboradores se disponibilizem em as aceitar e desempenhar. Esta aceitação pode ser condicionada pelo tipo de comprometimento organizacional, isto é, vínculo relacional, estabelecido pelo colaborador e a organização. Os colaboradores que percebem as suas recompensas como justas, que se identificam com a organização, que tornam os valores e afectos assumidos para com a mesma, por exemplo, mostram-se mais dispostos a aceitar algumas práticas de gestão do conhecimento específicas. Podemos ainda concluir que trabalhadores fortemente comprometidos com a organização no campo pessoal (afectivo e de valores) parece ser uma mais valia para o desenvolvimento de um potencial desempenho organizacional elevado, conseguindo levar a organização a atingir os seus objectivos. Atribuímos importância ao investimento no conhecimento da realidade vivida pelos recursos humanos, de forma a proporcionar assim, condições ao desenvolvimento de acções e desempenho que conduzam ao alcance dos objectivos organizacionais, ao sucesso e à sustentabilidade da competitividade.

Neste sentido, podemos afirmar que o nosso objectivo principal foi cumprido. A multidimensionalidade observada perante as investigações decorrentes deste tema, poderá ser confirmada ao longo de trabalhos próximos, no entanto, não poderá garantir a estabilidade da estrutura das variáveis em causa, devido em parte, à instabilidade que as características relativas à amostra estudada induzem. Cada amostra apresenta características diferentes, que não nos podem a estender os resultados obtidos numa investigação para o resto da população organizacional. As investigações devem assim, investir em várias amostras, de vários sectores a fim de estender os resultados a toda uma população, partilhando as suas diferenças características.

Tendo em conta o potencial contributo que este trabalho poderá ter perante investigações semelhante, destacamos a importância de novas investigações empíricas serem realizadas, abrangendo este e outros sectores como objecto

de estudo, avaliando os mesmos conceitos, o comprometimento organizacional e a gestão do conhecimento, pois estes mostram-nos de forma concreta a sua importância no mundo organizacional, perante as empresas e os seus recursos humanos, contexto prático no qual desenvolvemos o nosso trabalho como Psicólogos das Organizações e do Trabalho.

Bibliografia

- Bandeira, M. L., Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, vol.3, num.2, pg.94.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS*. Celta.
- Cardoso, L., Gomes, A. D. & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (9), 55-84.
- Cardoso, L. M. G. P. P. A. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão de conhecimento e seu impacto no desenvolvimento organizacional*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia – Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Cardoso, L. M. G. P. P. A. (2004). Gestão do Conhecimento: O contributo de Polanyi. *Itinerários. Revista do Instituto Superior de Ciências Educativas*, 11 (6), 129-135.
- Eiriz, V., Simões, J. & Gonçalves, M. (2007). Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (2), 153-167.
- Favas, I. J. L. (2007). *Comprometimento Organizacional. Contributo para a validação do ASH-ICI em Organizações do ensino superior público*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Ferreira, R. M. M. O. (2004). *Comprometimento organizacional. Influência do processo de formação no envolvimento das pessoas com a organização*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Hartmann, L. C. & Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 89-108. ProQuest Psychology Journals.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Leão, M. T. (2007). *O Ensino Superior Politécnico em Portugal. Um Paradigma de Formação Alternativo*. Porto: Edições Afrontamento.

- Medeiros, C. A. F. & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (3), 67-87.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quijano, S. D., Navarro, J. & Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI [An integrated model of organizational commitment and identification: analysis of ASH-ICI questionnaire]. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2) 27-61.
- Rocha, F. S. (2007). *The importance of organizational to knowledge management processes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Facultad de Psicologia e Universidad de València.
- Silva, C.A. & Castro, C. (2003). Comportamentos e Resistências na Era do Conhecimento. In Silva R. V. & Neves A. (Orgs.) *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*, Sílabo, 83-110.
- Silva, R., Soffner, R. & Pinhão, C. (2003). A gestão do conhecimento In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 177-209). Lisboa: Edições Sílabo.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2006). *Using multivariate statistics* (5ª ed.). USA: Pearson Education.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V. & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (1).
- Tavares, A. M. M. S. (2006). *Comprometimento organizacional em contexto educativo. Estudo empírico sobre a influência da dimensão de um agrupamento de escolas no comprometimento dos docentes*. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. e Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.

ANEXOS

Anexo I – Questionário do Comprometimento Organizacional (ASH-ICI).

Anexo II – Questionário da Gestão do Comprometimento (GC).