



UC/FPCE — 2009

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Comprometimento Organizacional, Gestão do
Conhecimento e Economia Social. Um Estudo do
Distrito de Viseu**

Joana Raquel Carreira Marques
(e-mail: joana.marques.psi@sapo.pt)

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

Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um Estudo do Distrito de Viseu

Resumo

Neste trabalho incidimos no estudo da relação entre as variáveis Gestão do Conhecimento (GC) e Comprometimento Organizacional (CO), no sentido de a compreender, explicitar e aprofundar. Foram utilizados dois instrumentos: ASH-ICI (Questionário de Comprometimento e Identificação Organizacional), de Quijano, Navarro e Cornejo (2000) e o GC (Questionário de Gestão do Conhecimento) de Cardoso (2003). Num estudo empírico realizado na totalidade das 9 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's) do distrito de Viseu (numa amostra de 210 colaboradores), procurámos sustentar empiricamente a capacidade preditiva do comprometimento organizacional e de variáveis organizacionais (*tempo de trabalho e função ocupada na instituição*) face à gestão do conhecimento. Tendo por base este objectivo, recorreu-se à análise estatística de três modelos, que compõem um modelo geral de regressão múltipla hierárquica com a moderação de variáveis discretas. Conclui-se que apenas o comprometimento instrumental de troca se revelou estatisticamente significativo em todas as dimensões da gestão do conhecimento. O comprometimento afectivo e de valores apresentou capacidade preditiva da orientação cultural para o conhecimento e das práticas de gestão do conhecimento. Já o comprometimento instrumental de necessidade evidenciou um impacto negativo das práticas de gestão do conhecimento. Por último, averiguou-se que a variável *função*, isoladamente, se apresenta como preditora da gestão social e discursiva do conhecimento e das práticas de gestão do conhecimento para os indivíduos que constituem o grupo 1 (*directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outro*). Note-se que não são apresentados os resultados referentes ao modelo três, uma vez que os valores de β para os efeitos de moderação não se revelaram estatisticamente significativos. As implicações teóricas e práticas destes resultados são analisadas e discutidas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Comprometimento Organizacional, Economia Social, IPSS's.

Organizational Commitment, Knowledge Management and Social Economy- An investigation in Viseu district

Abstract

In this paper we studied the relationship between the variables Knowledge Management (KM) and the Organizational Commitment (OC) in order to understand it and explain it. Two instruments were used: ASH-ICI (Questionnaire of Commitment and Organizational Identification), of Quijano, Navarro and Cornejo (2000) and the QGC (Questionnaire of Knowledge Management) of Cardoso (2003). In an empirical study carried out in 9 Private Social Solidarity Institutions (PSSI's) of the district of Viseu (in a sample of 210 collaborators), we tried to empirically sustain the prediction capability of the organizational commitment and of the organizational variables (*working time and duties in the institution*) in relation to knowledge management. With this target in mind we did a statistical analysis of three models, which make up a general model of multiple hierarchic regressions with moderation of discrete variables. We reached the conclusion that only the instrumental commitment of exchange was statistically significant in all aspects of knowledge management. The affective and values commitment showed a predictive capability of the cultural aspects of knowledge and of the practices of knowledge management. But the necessary instrumental commitment showed a negative impact of the practices of knowledge Management. Lastly we looked at the function variable in isolation, which appears as a predictor of social and discursive knowledge and the practices of knowledge management in the case of persons that make up group 1 (*directors, professionals, teachers, organizers, therapists and others*). The results of model three are not presented, because the values of β for the moderation effects were not statistically significant. The theoretical and practical implications of these results are analysed and discussed.

Key Words: Knowledge Management, Organizational Commitment, Social Economy, PSSI's.

Agradecimentos

Agradecer é um momento importante quando da realização de um trabalho tão extenso e árduo como a tese de mestrado, pois durante as suas várias etapas diversas pessoas e instituições contribuem para que ela seja realizada.

De uma forma especial agradeço à Professora Doutora Leonor Cardoso a orientação e apoio essenciais na realização de um trabalho desta natureza.

À Dr^a. Andreia Meireles expesso os meus agradecimentos pela atenção, amabilidade e disponibilidade que sempre demonstrou ao nível de tratamento estatístico dos dados.

A todos os amigos e colegas que sempre me apoiaram, acreditaram em mim, e não deixaram que desistisse.

Ao Alexandre uma palavra muito especial de gratidão pela constante companhia, motivação e paciência também na distância.

Dedico esta tese a uma família muito especial: à minha.

Aos meus queridos pais, Lila e Lé, por serem fonte inesgotável de confiança, compreensão, dedicação, carinho e apoio incondicional desde sempre. Obrigada por acreditarem em mim!

À minha pequena mas grande irmã, Sandra, pelo simples facto de existir na minha vida e de a tornar útil e magnífica, aqui fica o meu testemunho.

Termino parafraseando Fernando Pessoa, fazendo das suas palavras o meu lema: *“Pedras no caminho, apanho-as todas. Um dia construirei um Castelo!”*

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual.....	2
1- Economia Social	2
1.1 - As organizações da Economia Social – IPSS'S	3
2 - Gestão do Conhecimento e Comprometimento Organizacional.....	4
2.1- Gestão do Conhecimento	4
2.2 - Comprometimento Organizacional	11
2.3 - Relações entre Gestão do Conhecimento e Comprometimento Organizacional	14
II – Estudo empírico.....	17
1- Objectivos.....	17
2- Metodologia	20
2.1.- Tipo de Estudo	20
2.2.- Caracterização da Amostra.....	20
2.2.1- Caracterização das organizações	20
2.2.2 - Caracterização dos sujeitos	22
3 - Procedimento.....	23
4 - Instrumentos de medida.....	24
4.1 - Questionário de Gestão do Conhecimento (GC).....	24
4.2 - ASH – ICI	25
5 – Procedimentos estatísticos	26
6 – Resultados.....	28
7 – Discussão	33
Conclusão	37
Bibliografia.....	38
Anexos.....	44
Anexo I – Questionário de Gestão do Conhecimento	
Anexo II – Questionário de Comprometimento e identificação Organizacional	
Anexo III – Questionário de variáveis sócio-demográficas	
Anexo IV – Questionário de caracterização da instituição	

Introdução

Desde os anos 90 que a gestão do conhecimento¹ tem vindo a ganhar terreno no meio académico e na comunidade organizacional enquanto factor chave capaz de fazer face ao actual contexto organizacional. Tratando-se de um conceito relativamente recente e em evolução, são várias as investigações que se debruçam sobre o seu estudo.

Actualmente, a GC – a capacidade de gerar, renovar e utilizar conhecimento organizacional – constitui um importante recurso estratégico, valioso e insubstituível enquanto força motora das organizações que enfrentam contextos incertos e imprevisíveis, assumindo o papel de principal fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Cardoso, 2003). Neste sentido, as empresas sobrevivem e prosperam porque estão continuamente a gerar novo conhecimento.

Desde o final do século XX que tem sido dada atenção a variáveis relativas ao funcionamento organizacional. A satisfação, a motivação ou o comprometimento organizacional² são consideradas variáveis/factores humanos e/ou sociais preditores do comportamento nas organizações (Abbott, White & Charles, 2005). A relação (ou o vínculo psicológico) dos Recursos Humanos com a sua organização tem sido uma temática abordada por diversos investigadores. Na avaliação de tal relação, os estudos têm focalizado as questões do comprometimento organizacional, da identificação com a organização e da implicação com o posto de trabalho.

Assim, diversos autores têm manifestado interesse no estudo da importância da relação entre a GC e o CO, tendo chegado a resultados que convergem na existência de uma relação positiva entre os níveis de CO e as atitudes desejáveis para os processos de GC (Rocha, 2007).

Porém, tal como sustenta Hislop (2003), “whether commitment levels affect attitudes towards, or participation in, KM initiatives is an open question, as no research has been done in this area” (p. 183).

Existe uma outra linha de investigação que do mesmo modo tem despertado a curiosidade dos investigadores e relaciona-se com o estudo do impacto das variáveis organizacionais na GC (e.g., Almeida, 2007; Brito, 2003; Cardoso, 2003; Cardoso, 2005; Meireles, 2007, Rodrigues, 2007).

Neste contexto, propomo-nos estudar a GC e a sua relação com o CO, numa lógica de compreensão de como especificidades inerentes ao vínculo estabelecido pelo colaborador se repercutem na forma como os processos de GC ocorrem ou se concretizam. Assim, os resultados obtidos por Rocha (2007) evidenciam a elevada importância do CO para os processos de GC, constituindo um estímulo ao prosseguimento da investigação neste domínio,

¹ A partir deste momento passaremos a utilizar o acrónimo GC para designar a gestão do conhecimento.

² A partir deste momento passaremos a utilizar o acrónimo CO para designar o comprometimento organizacional.

nos mesmos e noutros. A nossa investigação tem como objecto de estudo o sector da economia social, focalizando, especificamente, a área geográfica relativa ao Distrito de Viseu. Neste distrito integram este sector nove IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social) que prestam serviços a cidadãos portadores de deficiência.

Este trabalho estrutura-se em torno de duas grandes partes: a primeira constitui a componente conceptual da dissertação e a segunda a sua componente empírica.

No que concerne à primeira parte, faz-se num primeiro momento uma pequena contextualização da natureza das IPSS's no sector da economia social. Seguidamente, apresenta-se uma breve análise comparativa das estruturas factoriais emergentes nas investigações que envolveram o tratamento de dados recolhidos com o Questionário de Gestão do Conhecimento (GC) em diversos sectores de actividade (industrial, autárquico, indústrias criativas, ensino superior, economia social e sector turístico). Posteriormente, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre o comprometimento dos colaboradores, no que diz respeito à sua definição e principais abordagens. No fim da primeira parte enunciam-se algumas das relações empiricamente sustentadas entre estes dois constructos (GC e CO).

A segunda parte inicia-se com a explicitação dos objectivos que nortearam a realização da investigação desenvolvida e dá conta da metodologia nela adoptada, nomeadamente no que respeita à caracterização da amostra (sujeitos e organizações), aos instrumentos de medida utilizados (ASH-ICI – Questionário de Comprometimento e Identificação Organizacional; QGC – Questionário de Gestão do Conhecimento), ao procedimento adoptado na aplicação dos questionários, apresentando-se, ainda, uma descrição dos mesmos e concluindo-se com a apresentação das análises estatísticas realizadas aos dados recolhidos. De seguida, apresentam-se e discutem-se os resultados nelas obtidos. Considerando os processos de GC, analisa-se, neste ponto, o impacto das dimensões do CO nas dimensões da GC – orientação cultural para o conhecimento, práticas de gestão do conhecimento e gestão social e discursiva, tendo em conta a influência de variáveis organizacionais (*tempo de trabalho e função ocupada na instituição*). Este estudo encerra com a apresentação das considerações finais, das referências bibliográficas consultadas para a sua elaboração e com a apresentação de alguns anexos.

I – Enquadramento conceptual

1- Economia Social

Ao longo dos últimos anos a economia social tem vindo a ganhar visibilidade crescente no quadro europeu, nomeadamente com a progressiva valorização do papel da sociedade civil na recomposição dos sistemas de protecção social. Por vezes designada de terceiro sector, estas organizações económicas não pertencem nem ao sector privado tradicional, nem ao sector público, podendo funcionar como complemento ou substituto da acção do

Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um
Estudo do Distrito de Viseu

Joana Raquel Carreira Marques (e-mail: joana.marques.psi@sapo.pt) 2009

Estado na implementação de políticas sociais (Namorado, n.d.). As organizações da economia social combinam um agrupamento de pessoas, mais do que de accionistas, cujo propósito é a satisfação das necessidades dos membros da comunidade, mais do que a obtenção do lucro.

Neste sector estão inseridas organizações que, não obstante as suas diferenças, apresentam aspectos comuns em três vectores essenciais: a produção de bens e serviços; a promoção da cidadania e o interesse pela comunidade onde estão inseridas (Barros, 1997). Este sector de actividade tem, assim, como objectivo primordial a solidariedade e o desenvolvimento integrado da comunidade e do Homem (Filho, 2002; Namorado, n.d.).

1.1- As organizações da Economia Social – IPSS’S

Existem vários tipos de instituições de economia social, que se encontram em múltiplos formatos jurídicos, tais como associações, misericórdias, mutualidades, cooperativas, fundações, ONG (Organizações Não Governamentais) e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) (Barroco, 1997; Filho 2002; Namorado, n.d.; Portal do Governo, 2005).

Estas últimas são entidades com estatuto jurídico de "pessoas colectivas de utilidade pública" (INE, 1997) e que prosseguem fins no âmbito da segurança social/acção social, constituindo a maioria das instituições existente no nosso país. As IPSS's são caracterizadas essencialmente pela sua diversidade, origem e formas institucionais, dimensão e distribuição geográfica, natureza e âmbito da sua intervenção (Hespanha, Monteiro, Ferreira, Rodrigues, Nunes, Hespanha, Madeira, Hoven, Portugal, 2000).

De acordo com o Estatuto das IPSS's como consta no art.º 1 do Dec. - Lei 119/83, de 25 de Fevereiro, as mesmas são definidas como "instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo estado ou por um corpo autárquico", contribuindo deste modo para o bem-estar dos portugueses em áreas como: apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, promoção e protecção da saúde, educação e formação profissional, resolução dos problemas habitacionais, novas tecnologias de informação e comunicação, segurança, transportes colectivos, revalorização de espaços públicos (Barroco, 1997; Filho, 2002; Namorado, n.d.).

Apesar de estas instituições serem reconhecidas, valorizadas e apoiadas pelo Estado, que as orienta e tutela, subsidia e coordena, as principais fontes de financiamento são: públicas e privadas, rendimentos de venda de bens e serviços e das contribuições dos próprios utilizadores, como sejam donativos, quotizações e trabalho voluntário (Barroco, 1997; Filho, 2002; Portal do Governo, 2005).

2 - Gestão do Conhecimento e Comprometimento Organizacional

2.1 - Gestão do Conhecimento

Dada a multiplicidade de revisões da literatura existente até à data sobre o conhecimento e a sua gestão optámos, ainda que de uma forma breve, por apresentar algumas informações relativas à análise comparativa entre as estruturas factoriais obtidas nos diversos sectores de actividade até agora estudados (industrial, turístico, autárquico, indústrias criativas, ensino superior e economia social) e que envolveram o tratamento de dados recolhidos com o GC.

Tal como se apresenta no Quadro 1, à excepção do sector da economia social em que foram retidos três factores, emergiram nos restantes sectores organizacionais estruturas factoriais constituídas por quatro factores ou dimensões.

Tendo por base a estrutura factorial emergente da aplicação do GC ao sector industrial [estudo originário] (práticas de gestão do conhecimento³, orientação cultural para o conhecimento⁴, gestão social e discursiva do conhecimento⁵ e gestão estratégica do conhecimento⁶) (Cardoso, 2003) apresentaremos uma análise comparativa dos resultados obtidos nos

³ Esta dimensão aponta para aspectos relacionados com as atitudes que envolvem a criação/aquisição do conhecimento, a sua preservação, partilha e utilização a par da tomada de consciência do que se conhece e do que é relevante conhecer, que ocorre principalmente por meio da incorporação do conhecimento detido em produtos e serviços. Estes processos formalmente instituídos focalizam um conhecimento de natureza explícita (e.g. rotinas, normas) (Cardoso, 2003; Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005).

⁴ A segunda dimensão enquadra-se numa perspectiva cultural para um referencial comum, para uma memória colectiva onde as boas práticas que se adoptam no dia-a-dia são guardadas e preservadas. Acentua-se ainda a importância acerca de onde vivemos, onde estamos e para onde queremos ir, fazendo referência a um conjunto de valores que são partilhados e considerados basilares, que são conhecidos e reconhecidos (Cardoso, Gomes e Rebelo, 2005).

⁵ A terceira dimensão traduz a importância que a prática discursiva assume na criação e partilha do conhecimento. Assume as interações que, ao nível informal, ocorrem na organização e que facilitam a construção social do conhecimento, bem como a criação de uma linguagem e de um sentido comum para o trabalho. Esta dimensão retrata a natureza tácita do conhecimento que, muitas vezes, não é facilmente verbalizada, e para que se torne compreensível necessita da construção de uma realidade colectiva partilhada, onde se distingue o que é relevante em termos organizacionais (Cardoso, Gomes e Rebelo, 2005).

⁶ Nesta dimensão ganha relevância a envolvente organizacional externa, nomeadamente os clientes e concorrentes que assumem um papel determinante na orientação que a organização adopta no sentido da competitividade. Na gestão estratégica do conhecimento encontra-se 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 resposta organizacional cada vez mais eficaz a todas as suas partes interessadas, a uma melhor adaptação ao ambiente externo e a promoção de uma vantagem competitiva baseada na sustentabilidade (Cardoso, 2003).

restantes sectores organizacionais.

Note-se que nos diversos sectores de actividade estudados, se verifica uma desigualdade no que respeita à quantidade de itens retidos aquando da realização da análise factorial aos dados recolhidos com o GC.

Em Brito (2003) emergiram quatro factores distintos, mas com idêntica caracterização relativamente ao sector industrial (Cardoso, 2003), verificando-se a principal diferença ao nível do posicionamento dos dois primeiros factores, práticas de gestão do conhecimento (Factor 1- sector industrial, Factor 2- sector autárquico) e orientação cultural para o conhecimento (Factor 1- sector autárquico; Factor 2- sector industrial). Brito (2003) justifica este dado pelo facto de o sector autárquico ser descrito por um conjunto de práticas que valoriza principalmente aspectos relacionados com a cultura organizacional vigorante, resultante do discurso político actual que é marcado por uma orientação para a satisfação do munícipe enquanto cidadão cliente dos seus serviços e que, como tal, necessita de ser bem atendido.

No que concerne ao sector industrial, este guia a sua gestão para a produção de valor e de rentabilidade económica por meio de uma adequada orientação dos processos de negócio, o que o obriga a instituir uma série de procedimentos, normas e práticas que deve por todos ser compreendida e assumida como “a forma como se trabalha” naquelas organizações, facto de que decorre a sua emergência como primeiro factor.

No estudo de Cardoso (2005), a diferença concretiza-se essencialmente na designação atribuída aos dois primeiros factores (Factor 1- práticas de GC (preservação e utilização); Factor 2- práticas de GC (aquisição e partilha) e na ausência do factor relativo à orientação cultural para o conhecimento. O Factor 1, práticas de GC (preservação e utilização) é orientado para a memorização e sobretudo para a recuperação e utilização do conhecimento considerado relevante no contexto da cultura organizacional. O Factor 2, práticas de GC (aquisição e partilha) possui uma orientação para a aquisição e partilha do conhecimento por toda a organização. Ambos os Factores, 1 e 2, aludem adicionalmente a um conjunto de práticas de gestão do conhecimento, formalmente instituído e valorizado e de natureza maioritariamente explícita. Ainda quanto ao Factor 2, este mostra-se semelhante ao Factor 1 do sector industrial e ao Factor 2 do sector autárquico. Os itens que em Cardoso (2003) e em Brito (2003) integram o factor relativo à orientação cultural para o conhecimento encontram-se no estudo de Cardoso (2005) distribuídos por três factores (Factor 3 – 5 variáveis, Factor 1- 4 variáveis e Factor 4 – 2 variáveis). Apenas o Factor 2 não inclui quaisquer variáveis referentes à dimensão orientação cultural para o conhecimento. O terceiro factor apesar de tomar a designação de gestão social e discursiva do conhecimento, segundo Cardoso (2005), envolve variáveis respeitantes à orientação da cultura da organização dos hotéis estudados, conduzindo e orientando as interações que ocorrem entre os actores organizacionais que, através da prática discursiva, conferem um sentido colectivo e analisam a realidade das organizações onde intervêm.

Quadro 1: Análise comparativa da estrutura factorial do GC por sector de actividade em Portugal

Sector industrial (Cardoso, 2003)	Sector autárquico (Brito, 2003)	Sector turístico (Cardoso, 2005)	Indústrias criativas (Macedo, 2008)	Ensino superior (Gomes, 2008)	Economia social (Albuquerque, 2008)
F1 (Práticas de gestão do conhecimento)	F1 Orientação cultural para o conhecimento)	F1 (Práticas de GC- preservação e utilização)	F1 (Memória organizacional)	F1 (Orientação cultural para o conhecimento)	F1 (Orientação cultural para o conhecimento)
GC34	GC33	GC 38	GC51	GC33	GC32
GC47	GC44	GC39	GC38	GC5	GC08
GC37	GC17	GC21	GC07	GC31	GC07
GC36	GC21	GC33	GC11	GC29	GC06
GC56	GC38	GC28	GC16	GC7	GC29
GC39	GC27	GC29	GC31	GC44	GC17
GC13	GC32	GC37	GC39	GC32	GC31
GC53	GC16	GC42		GC16	GC44
GC12	GC18	GC09		GC27	GC16
GC14	GC46	GC24		GC21	GC09
	GC31	GC16		GC46	GC21
	GC29	GC53			GC11
		GC31			
		GC23			
(10 itens)	(12 itens)	(14 itens)	(7 itens)	(11 itens)	(12 itens)
F2 (Orientação cultural para o conhecimento)	F2 (Práticas de gestão do conhecimento)	F2 (Práticas de GC- aquisição e partilha)	F2 (Orientação cultural para a aprendizagem)	F2 (Práticas de gestão do conhecimento)	F2 (Práticas de gestão do conhecimento)
GC33	GC34	GC14	GC14	GC34	GC56
GC44	GC56	GC34	GC13	GC56	GC12
GC29	GC12	GC12	GC24	GC12	GC34
GC17	GC37	GC02	GC01	GC13	GC53
GC46	GC13	GC51		GC14	GC39
GC31	GC47	GC56		GC24	GC23
GC11	GC36	GC36		GC47	GC14
GC07	GC14	GC13		GC37	GC19
GC38		GC47		GC51	
GC27		GC01			
GC32		GC03			
(11 itens)	(8 itens)	(11 itens)	(4 itens)	(9 itens)	(8 itens)
F3 (Gestão social e discursiva do conhecimento)	F3 (Gestão social e discursiva do conhecimento)	F3 (Gestão social e discursiva do conhecimento)	F3 (Partilha do conhecimento)	F3 (Gestão social e discursiva do conhecimento)	F3 (Gestão social e discursiva do conhecimento)
GC48	GC43	GC49	GC36	GC48	GC49
GC49	GC54	GC48	GC37	GC43	GC54
GC43	GC49	GC54	GC27	GC54	GC43
GC26	GC48	GC11		GC26	GC48
GC54	GC26	GC44		GC49	GC26
GC42		GC43			GC42
		GC46			
		GC32			
		GC04			
		GC27			
(6 itens)	(5 itens)	(10 itens)	(3 itens)	(5 itens)	(6 itens)
F4 (Gestão estratégica do conhecimento)	F4 (Gestão estratégica do conhecimento)	F4 (Gestão estratégica do conhecimento)	F4 (Aquisição estratégica do conhecimento)	F4 (Orientação interna para a aprendizagem e melhoria continua)	
GC19	GC22	GC08	GC23	GC45	
GC08	GC23	GC06	GC22	GC35	
GC23	GC19	GC17	GC46	GC55	
GC22	GC06	GC19	GC34	GC30	
GC06	GC24	GC07			
		GC18			
		GC22			
		GC41			
(5 itens)	(5 itens)	(8 itens)	(4 itens)	(4 itens)	
32 Itens	30 Itens	43 Itens	18 Itens	29 Itens	26 Itens

No sector das indústrias criativas (Macedo, 2008) verificam-se diferenças significativas ao nível do número de itens retidos, no que concerne às estruturas factoriais emergentes e à sua denominação. Como tal, faremos uma descrição mais pormenorizada dos factores resultantes deste sector.

Importa referir previamente que estas indústrias evidenciam algumas particularidades, especificamente, baseiam-se na criatividade, competência e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual (DCMS, n.d.).

Assim, as dimensões resultantes foram as seguintes: memória organizacional, orientação cultural para a aprendizagem, partilha do conhecimento e aquisição estratégica do conhecimento. Apesar de os factores apresentarem designações distintas das do estudo originário, as mesmas integram itens dos factores relativos às práticas de gestão do conhecimento, à orientação cultural para a aprendizagem e à gestão estratégica do conhecimento decorrentes do estudo de Cardoso (2003). Os itens pertencentes à dimensão referente à gestão social e discursiva do conhecimento não emergem em quaisquer dos factores emergentes no sector das indústrias criativas. No que concerne às dimensões relativas à gestão estratégica do conhecimento e às práticas de gestão do conhecimento, as mesmas também não se verificam, corroborando a literatura que explica a reduzida compreensão dos sistemas de gestão do conhecimento, os conceitos associados e a consciência da sua implementação. Algumas organizações desta amostra referiram que não sabem o que é a GC ou mencionaram que não têm um sistema formalizado, o que segundo Macedo (2008) se explicaria pelas reduzidas dimensões que estas organizações apresentam, assim como pela inexistência de práticas de gestão mais formalizadas.

O Factor 1, memória organizacional (sector indústrias criativas), integra variáveis do Factor 1, práticas de gestão do conhecimento (1 variável) [sector industrial] e do Factor 2, orientação cultural para o conhecimento (4 variáveis) [sector industrial]. Esta dimensão reflecte a existência da compreensão global e partilhada da organização, ou seja, a sua história, a estrutura, a missão e as estratégias. Nesta orientação é acentuada a importância acerca de onde vimos, onde estamos e para onde queremos ir, trata-se portanto de um referencial comum de valores partilhados, crenças, normas e práticas.

O surgimento deste factor é passível de interpretação, uma vez que nestas organizações para dar lugar à criatividade e para inovar com a introdução de novo conhecimento é fundamental conhecer o que já foi feito e o que já existe, de forma a criar-se um ambiente de conhecimento conduzindo à criação, transferência e utilização de conhecimento mais eficaz, tornando-se essencial na incorporação de normas e valores relacionados com o conhecimento (Macedo, 2008).

O Factor 2, orientação cultural para a aprendizagem integra somente duas variáveis do Factor 1, práticas de gestão do conhecimento [sector industrial]. Esta dimensão refere-se ao suporte institucional e ao incentivo à aprendizagem organizacional, essencialmente através de processos de partilha e aquisição de conhecimento, por meio de recompensas, rotinas,

procedimentos, actividades e sistemas sócio-tecnológicos. A organização motiva e reforça a troca pessoal de conhecimento e de experiências através da aprendizagem no local de trabalho. Nestas indústrias, as pessoas são estimuladas a expandir continuamente a sua capacidade de criação, para cultivar novos padrões de pensamento, dando lugar à inspiração e aprendizagem colectiva (Macedo, 2008).

O Factor 3, partilha do conhecimento, retém itens do Factor 1, práticas de gestão do conhecimento [sector industrial] e do Factor 2 orientação cultural para o conhecimento [sector industrial]. Este factor reflecte um conjunto de práticas que é intencionalmente, conscienciosamente e formalmente instituída e orientada, de carácter explícito ou não, adoptada para identificar o conhecimento organizacional válido de forma a retê-lo e a disponibilizá-lo para os actores organizacionais. A natureza formal da partilha do conhecimento é facilmente compreendida se considerarmos que estas indústrias estabelecem várias redes e alianças para os seus projectos e que esta troca intencional pode beneficiar do aumento do conhecimento organizacional e do aumento do desempenho colectivo (Macedo, 2008).

O Factor 4, aquisição estratégica do conhecimento, contém variáveis presentes em três dimensões do sector industrial, 2 variáveis do Factor 4, gestão estratégica do conhecimento, 1 variável do Factor 2, orientação cultural para o conhecimento e 1 variável do Factor 1, práticas de gestão do conhecimento. Esta orientação destaca a importância da aquisição do conhecimento, tendo em conta a estratégia e o mercado competitivo, mantendo-se lado a lado com as tendências e as mudanças. Este factor ganha sentido se tivermos em conta que as indústrias criativas, essencialmente as de menores dimensões, negociam com recursos limitados e com diversos constrangimentos, fazendo com que as mesmas tenham que seleccionar os investimentos à medida que surgem as necessidades (Macedo, 2008).

O estudo de Gomes (2008), sector do ensino superior, assinala algumas diferenças relativamente à estrutura dimensional encontrada no estudo originário de Cardoso (2003). A principal dissemelhança situa-se no último factor que assume características diferentes das que emergiram nos restantes sectores organizacionais. Nesta amostra, à semelhança do sector autárquico e do sector da economia social, o primeiro factor emergente é a orientação cultural para o conhecimento, enquanto que (tal como foi já referido) no sector industrial emergem como primeira dimensão as práticas de gestão do conhecimento e como segunda a orientação cultural para o conhecimento. Neste sector do ensino superior, a gestão estratégica do conhecimento não emerge de uma forma clara, verificando-se em seu lugar uma orientação interna para a aprendizagem e melhoria contínua. Gomes (2008) caracteriza esta última componente como recaindo sobre um entendimento de que o conhecimento que os sujeitos inquiridos já detêm lhes permite fazer, por conseguinte, uma concentração no que já se sabe para executar o trabalho que actualmente realizam, no cumprimento desse mesmo trabalho e não no que se poderá necessitar de saber para desempenhar outro tipo de trabalhos. Conforme o esperado, a percepção dos colaboradores do IPC (Instituto Politécnico de Coimbra) não se manifesta com uma orientação para o exterior por parte da instituição, isto é, não encerra uma visão para a

utilização do conhecimento organizacional no sentido de competitividade, no qual os clientes e concorrentes assumem um papel preponderante. Efectivamente, neste tipo de instituições, os concorrentes e os clientes contraem contornos diferentes dos restantes sectores organizacionais, não implicando necessariamente a despreocupação com os clientes, neste caso internos (alunos) e com os concorrentes (outras instituições de ensino superior).

Finalmente, no sector da economia social (Albuquerque, 2008) a principal diferença comparativamente com os outros sectores prende-se com a ausência da dimensão denominada por Cardoso (2003) de gestão estratégica para o conhecimento. Dado o contexto de intervenção e a área de actuação onde a população amostral desenvolve as suas acções, este resultado afigura-se relevante e interessante, uma vez que o instrumento de medida utilizado (GC) manifesta fortes capacidades para traduzir as características da realidade dos diversos contextos organizacionais. Deste modo, pode inferir-se que os processos de gestão do conhecimento oriundos deste sector residem numa gestão interna de conhecimento organizacional, por vias formais e informais, numa lógica de desenvolvimento e progressos contínuos de uma cultura de apoio, partilha do conhecimento, no sentido da manutenção de um desempenho de qualidade, por oposição a uma orientação para o exterior, e para a utilização do conhecimento organizacional na direcção de competitividade (Albuquerque, 2008).

De seguida faremos uma análise comparativa das estruturas factoriais emergentes no sector industrial português por comparação com a estrutura emergente num estudo realizado no Brasil, num conjunto de organizações pertencente a um grupo económico que actua ao nível do sector industrial (cf. Quadro 2).

Em Feitas (2008) as designações atribuídas aos factores foram as seguintes: gestão estratégica do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, cultura, e partilha do conhecimento. Desta forma, a principal diferença situa-se no desaparecimento da dimensão gestão social e discursiva do conhecimento e na emergência da dimensão partilha do conhecimento. Verifica-se todavia, que a dimensão partilha do conhecimento (sector brasileiro) retém um item que se encontra presente na dimensão gestão social e discursiva do conhecimento e três itens presentes na dimensão práticas de gestão do conhecimento (sector português). A autora descreve este factor, partilha do conhecimento, como a partilha do conhecimento informal e espontâneo através da interacção que ocorre nas organizações e que facilita a construção social do conhecimento, onde as práticas discursivas e a criação de uma linguagem comum são determinantes. Emerge nesta dimensão um conhecimento maioritariamente tácito.

Quanto ao factor relativo à orientação cultural para o conhecimento presente no estudo de origem (Cardoso, 2003), encontra-se no sector brasileiro distribuído pelas dimensões práticas de gestão do conhecimento (Factor 3 – 2 itens) e cultura (Factor 4 – 4 itens)

O Factor 4, gestão estratégica do conhecimento (sector português),

Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um
Estudo do Distrito de Viseu

Joana Raquel Carreira Marques (e-mail: joana.marques.psi@sapo.pt) 2009

emerge em primeiro lugar no sector brasileiro, facto que se explica pela elevada importância dada à envolvente organizacional externa destas organizações.

Quadro 2: Análise comparativa das estruturas factoriais emergentes do GC no sector económico do Brasil com o sector industrial Português

Sector industrial (Cardoso, 2003)	Sector económico (Freitas, 2008)
F1 (Práticas de gestão do conhecimento)	F1 (Gestão estratégica do conhecimento)
GC34	GC23
GC47	GC22
GC37	GC06
GC36	GC24
GC56	GC21
GC39	GC20
GC13	
GC53	
GC12	
GC14	
(10 itens)	(6 itens)
F2 (orientação cultural para o conhecimento)	F2 (Práticas de gestão do conhecimento)
GC33	GC13
GC44	GC14
GC29	GC11
GC17	GC01
GC46	GC07
GC31	
GC11	
GC07	
GC38	
GC27	
GC32	
(11 itens)	(6 itens)
F3 (Gestão social e discursiva do conhecimento)	F3 (Cultura)
GC48	GC44
GC49	GC29
GC43	GC33
GC26	GC27
GC54	
GC42	
(6 itens)	(4 itens)
F4 (Gestão estratégica do conhecimento)	F4 (Partilha do conhecimento)
GC19	GC37
GC08	GC36
GC23	GC53
GC22	GC54
GC06	
(5 itens)	(4 itens)
32 Itens	19 Itens

Esta dimensão, gestão estratégica do conhecimento, pressupõe a consideração de que a base da gestão estratégica é o uso do conhecimento organizacional sustentado pela inovação e a competitividade caracterizada

pela sustentabilidade, onde os clientes e concorrentes assumem um papel preponderante.

O destaque é dado aos principais processos internos para a obtenção dos resultados, tendo em conta a construção e a implementação das melhores práticas para os *stakeholders*.

Quanto ao número de itens retidos verifica-se em menor número no sector brasileiro (19 itens), relativamente ao sector português (32 itens).

2.2 - Comprometimento Organizacional

Desde há várias décadas que a relação indivíduo/organização tem concitado grande interesse entre os investigadores interessados no comportamento organizacional.

A partir do final dos anos setenta e início da década de oitenta, a análise da variável comprometimento ganhou forte impulso, tendo sido objecto de diversas abordagens. Todavia, permanece ainda alguma confusão e inconformidade quanto ao que é o comprometimento e qual a sua direcção, bem como ao modo como se desenvolve e à forma como afecta o comportamento das pessoas nas organizações (Meyer & Herscovitch, 2001).

O vínculo que o indivíduo estabelece com o seu trabalho é complexo e multidimensional, podendo ser focalizado sobre outras unidades de análise e destinatários dentro e fora da organização na qual trabalha. Este facto tem importantes implicações para a compreensão do comportamento organizacional. O colaborador não considera exclusivamente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipa de trabalho, com a carreira, com os clientes, com os departamentos, com os supervisores e com os sindicatos (Reichers, 1995; Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz & Ferreira, 2001).

Efectivamente, há autores que entendem o comprometimento a partir de uma perspectiva unidimensional instrumental (Becker, 1960 cit. in Félix, 2005) ou atitudinal/afectiva (Mowday, Steers & Porter, 1979) e outros que sustentam a existência de modelos multidimensionais (Allen & Meyer, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). No entanto, todas as definições de comprometimento que se conhecem têm em comum o facto de fazerem referência ao comprometimento como uma força que direcciona os comportamentos (Meyer & Herscovitch, 2001).

Note-se que dada a inexistência de um consenso na definição de comprometimento, o mesmo tem sido tratado maioritariamente como um constructo multidimensional (Meyer & Allen, 1991).

A abordagem de Becker (1960, cit. in Félix, 2008) explica o comprometimento em função de recompensas e benefícios inerentes à condição de se ser membro de uma determinada organização. O comprometimento é percebido como desencadeador de acções em determinado tipo de pessoas, ou seja, a predisposição que estas evidenciam para se envolverem em “linhas consistentes de actividades”, o denominado “*side bet*” (entendido como trocas laterais). Nesta perspectiva, o CO parece ser consequência da necessidade que o empregado tem de se manter na

organização.

Para Mowday et al. (1979), o comprometimento é definido a partir da força de identificação e do envolvimento do colaborador com a sua organização, sendo que este envolve três factores: forte crença e aceitação dos valores, normas e objectivos da organização; disposição para investir esforços em benefício da organização; desejo e vontade de se manter membro da organização.

Allen e Meyer (1990) e O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram modelos multidimensionais do CO. Para O'Reilly e Chatman (1986), o CO é perspectivado como "...the psychological attachment felt by the person for the organizations; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics of the organizations" (p. 493).

Este vínculo pode assumir três componentes diferentes em forma de atitudes: complacência (ocorre quando as pessoas adoptam determinadas atitudes e comportamentos tendo em vista a recepção de recompensas ou o impedimento de punições); identificação (ocorre quando as pessoas adoptam atitudes e comportamentos de modo a satisfazerem um desejo de afiliação para com um determinado grupo); internalização (ocorre quando as pessoas adoptam atitudes e comportamentos devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores e os valores organizacionais). Estes autores consideram que estas três formas de comprometimento podem ter diferentes antecedentes e estarem diferenciadamente relacionadas com várias respostas comportamentais para com o trabalho ou para com o todo organizacional.

Para Allen e Meyer (1990), o CO reporta-se ao estado psicológico que une o indivíduo à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem. Genericamente, presume-se que as pessoas mais empenhadas indicam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais. Sendo um constructo de natureza multidimensional, e de acordo com os autores, a estrutura tridimensional do comprometimento integra as seguintes dimensões: afectiva, instrumental/calculativa e normativa. A primeira dimensão refere-se ao grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, ou seja os empregados com forte comprometimento afectivo, permanecem na organização porque querem. A dimensão instrumental/calculativa remete para o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída serão elevados, ou seja, os colaboradores permanecem na organização porque precisam. Por fim, a dimensão normativa reflecte o grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação de permanecer na organização.

Estas dimensões geram diferentes reacções atitudinais e comportamentais. Assim sendo, um colaborador com forte comprometimento afectivo, terá uma maior motivação para contribuir com o seu desempenho para a organização, apresentando conseqüentemente menor *turnover*, menor absentismo. Se o comprometimento de continuação for o

único suporte para manter o indivíduo na organização, é possível que o mesmo possa desencadear sentimentos de ressentimento ou frustração impróprios no trabalho. Finalmente, espera-se que o comprometimento normativo se relacione positivamente com comportamentos no trabalho, tais como, (um melhor) desempenho, assiduidade e cidadania organizacional (Ferreira, 2004).

Importa, por conseguinte, compreender o modo como cada dimensão tende a desenvolver-se. No entanto, apesar de existir uma variedade de potenciais factores, a maior influência tende a ser situacional.

Relativamente ao comprometimento afectivo, este desenvolve-se quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização. Estes resultados podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante; tem confiança na organização e nos seus líderes; obtém satisfação no trabalho; considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada; sente que existe congruência entre os seus objectivos e os da organização; e quando a esta desenvolve padrões de cidadania e assume comportamentos socialmente responsáveis (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997 cit. in Rego, Cunha e Souto, 2007).

Para Meyer e Allen (1997, cit in Ferreira, 2004) o comprometimento de continuação pode desenvolver-se em consequência de toda a acção ou acontecimento que aumente os custos de deixar a organização, desde que o colaborador reconheça que pode incorrer nestes custos.

Finalmente, o comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a actuar reciprocamente (e.g., investimentos na educação e formação) ou estabelece com a organização um contrato psicológico (Meyer & Allen, 1997, cit. in Ferreira, 2004; Meyer, 1998).

Mathieu e Zajac (1990) analisaram 124 estudos que foram publicados entre 1967 e 1987 e a partir dessa pesquisa publicaram uma meta-análise dos antecedentes (características pessoais, relações grupo versus líder, características do posto de trabalho e organizacionais e os *role states*), das correlações (motivação, satisfação no trabalho, *stress* e envolvimento com o trabalho) e das consequências (desempenho no trabalho, *turnover*, intenção de procurar novos empregos e de deixar a organização, pontualidade, rotatividade, absentismo) do comprometimento que resume os resultados das investigações realizadas nesta área.

Baseados nas propostas tridimensionais de Meyer e Allen (1990) e nas de O'Reilly e Chatman (1988), Quijano, Navarro e Cornejo (2000) consideram existir quatro dimensões do comprometimento integradas em duas categorias: a instrumental (ou calculativa) que se divide em dois subgrupos: comprometimento de necessidade (regulado pela necessidade de manutenção do posto de trabalho) e de intercâmbio/troca (incorre num tipo de comprometimento no qual o vínculo entre o indivíduo e a organização é estabelecido pelo intercâmbio entre ambos, especificamente relações baseadas nas recompensas extrínsecas e intrínsecas) e a pessoal que se

divide também em dois subgrupos: comprometimento afectivo (vínculo que liga a pessoa à organização, manifestando sentimentos de necessidade de afiliação) e de internalização de valores e metas (aceitação dos valores e objectivos da organização, uma vez que os mesmos são congruentes com os valores pessoais do trabalhador). Quijano et al. (2000) afirmam no seu trabalho que quem está mais comprometido em termos afectivos e identificado com a organização, não o está tanto de modo instrumental.

Este é o modelo em que nos ancorámos para a realização do presente estudo.

Note-se que dado o actual contexto das organizações que vivem em ambientes turbulentos e instáveis, a garantia de emprego para toda a vida é difícil e por vezes impossível de manter – algo que, no passado, estava implícito no contrato psicológico entre organizações e empregados, e que ajudava a promover um comprometimento mais sólido (Meyer, Allen e Topolnytsky, 1998).

2.3 - Relações entre Gestão do Conhecimento e Comprometimento Organizacional

Apesar de serem escassos os estudos científicos acerca da relação entre o CO e a GC, a revisão da literatura efectuada possibilita-nos perspectivar a existência de relações entre estes dois campos de análise, sendo que ambos os constructos têm sido estudados independentemente.

A GC tem sido enfatizada por diversos autores como uma fonte inesgotável de recursos para o desenvolvimento das organizações no mundo actual. Todavia, não existe uma definição universal de GC, ou seja, não existe uma única perspectiva, modelo ou prática que descreva integralmente o conhecimento ou a GC (Hirai & Uchida, 2007; Small & Sage, 2006). Segundo Lee e Yang (2000), entre várias definições existentes, existe um consenso que considera a gestão do conhecimento como um conjunto de processos/actividades que gere a criação, a disseminação e a influência do conhecimento para atingir os objectivos das organizações.

A GC envolve processos do conhecimento distintos, mas interdependentes: criação, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação/utilização (Alavi, Cook, Cook & Leidner, 2001).

Habitualmente, a literatura sobre o CO focaliza-se nos efeitos e nas relações estabelecidas com outras variáveis/factores humanos e sociais (e.g., satisfação e motivação no local de trabalho, contracto psicológico e confiança).

A ligação entre estes dois constructos é fraca e de difícil construção, tornando-se um desafio actual aos investigadores desta área.

De seguida, apresentam-se os resultados a que chegaram alguns autores aquando da tentativa de estudar a relação existente entre a GC e o CO. O Quadro 3 faz uma síntese dos estudos que iremos expor, nomeadamente quanto às relações existentes entre estas duas variáveis.

Quadro 3: Estudos sobre a relação entre o CO e os processos de GC

Criação do conhecimento	Disseminação do conhecimento	CO &	
		Partilha do conhecimento	Implementação do conhecimento
Thompson & Heron, 2005	Van Der Bij et al, 2003	Hislop, 2003; Lin, 2006; Mckenzie et al, 2001; Cabrera et al, 2006; Hoof & Ridder, 2004; Hoff & Weenen, 2004; Peltokorpi, 2004; Javenpaa e Staples, 2001; Robertson e Hammersely, 2000.	Malhotra & Galletta, 2003

Hislop (2003) sugeriu a provável existência de uma relação entre os diversos níveis de comprometimento que os trabalhadores sentem relativamente à sua organização e as atitudes e comportamentos de forma a criarem iniciativas de gestão do conhecimento. Dito de outra forma, os níveis de comprometimento interferem com o desejo dos empregados ou a sua relutância em partilhar o conhecimento. O autor refere que o conhecimento, sendo principalmente tácito, apenas será transmitido se aqueles que têm de o partilhar e comunicar adoptarem determinadas atitudes para com a sua organização.

McKenzie, Truc e Winkelen (2001) defendem, à semelhança do autor anterior, que o CO pode influenciar grandemente o desejo dos empregados para partilhar o seu conhecimento.

Segundo Thompson e Heron (2005, p.385), “the importance of commitment to knowledge creation has been recognized by practitioners”.

Estes autores afirmam que os elevados níveis de comprometimento que os trabalhadores do conhecimento ostentam são essenciais para a criação do conhecimento, uma vez que a importância destes trabalhadores tem sido verificada para a criação e partilha do conhecimento.

Malhotra e Galletta (2003) reclamam que a motivação e o comprometimento têm um papel importante no sucesso da implementação de sistemas de gestão do conhecimento. Estes consideram que o desenvolvimento de uma cultura de conhecimento organizacional pode ser caracterizado por elevados níveis de comprometimento e motivação. Sendo que a influência do CO para a GC é possível através da melhoria da

percepção dos colaboradores sobre a sua organização, o suporte que recebem da mesma, assim como a qualidade da informação que normalmente obtêm.

Nonaka (1991) considera que o comprometimento pessoal e a identificação dos empregados com a organização e a sua missão são cruciais para a criação de conhecimento. Lin (2006) considera que o CO é essencial para a partilha do conhecimento tácito⁷, posição já anteriormente defendida por Peltokorpi (2004) ao afirmar que o CO pode motivar os empregados para partilhar o seu conhecimento.

Segundo Javenpaa e Staples (2001), colaboradores com forte CO têm maior probabilidade de partilhar o seu conhecimento, isto é, “Greater commitment may engender beliefs that the organization has rights to the information and knowledge on has create or acquired” (p.156).

Rocha (2007) refere alguns estudos, suportados empiricamente, que relacionam o CO com a partilha e a disseminação do conhecimento – Hoff e Ridder, 2004; Hoff e Weenen, 2004; Robertson e Hammersely, 2000; Van Der Bij, Song e Weggeman, 2003; Cabrera, Collins e Salgado, 2006.

Hoff e Ridder (2004) e Hoff e Weenen (2004) nas suas investigações sobre a relação entre estes dois constructos, concluíram que o CO e o clima de comunicação são factores que estimulam ou impedem a partilha do conhecimento dentro dos grupos e das organizações. Robertson e Hammersely (2000) averiguaram num estudo em empresas de consultoria que os colaboradores que mantêm níveis elevados de comprometimento com a organização têm maior probabilidade em partilhar o seu conhecimento.

Van Der Bij, Song e Weggeman (2003) defendem que o comprometimento individual é de extrema importância para a facilitação da disseminação do conhecimento. Estes autores verificaram um impacto significativo do comprometimento individual nos níveis de disseminação do conhecimento.

Cabrera, Collins e Salgado (2006) consideram que os indivíduos que apresentem níveis elevados de internalização do comprometimento para com a sua organização estarão mais provavelmente empenhados para partilhar o seu conhecimento. Os mesmos aferem que a influência do CO para a GC ocorre através da melhoria da percepção dos colaboradores sobre a sua organização, o suporte que recebem da mesma, assim como a qualidade de informação que normalmente obtêm.

Mais recentemente, Rocha (2007) concluiu que os níveis de CO dos colaboradores para com as suas organizações influenciam positivamente a sua participação, bem como a sua percepção quanto à operância dos processos e actividades relacionadas com o conhecimento nos seus locais de trabalho.

Os resultados destes estudos convergem na existência de uma relação positiva entre os níveis de CO e as atitudes desejáveis para os processos de

⁷ O conhecimento tácito designa as qualidades inerentes a uma pessoa, um sistema de ideias, de percepções e de experiências, difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa. As pessoas, em geral, possuem este tipo de conhecimento, mas não conseguem sistematizá-lo nem expressá-lo de maneira clara e objectiva (Polanyi, 1966/1997 cit. in Cardoso, 2004).

gestão do conhecimento (Rocha, 2007). Todavia, devido à insuficiência de estudos suportados empiricamente, esta investigação propõe-se dar um contributo para a compreensão, explicitação e aprofundamento das possíveis relações entre estes dois constructos.

Apesar do exposto, não podemos deixar de considerar que existe escassez de fundamentação conceptual e sustentação empírica quanto à relação existente entre as variáveis que nos propusemos estudar.

II – Estudo Empírico

1 – Objectivos

A revisão da literatura efectuada permitiu-nos constatar que existem escassos estudos empíricos que sustentem a influência da componente humana nos processos de gestão do conhecimento. Assim, a nossa investigação, propõe-se estudar a relação entre o CO e a GC.

Na definição de objectivos, bem como na fundamentação das questões e hipóteses de investigação formuladas, ancorámo-nos em contributos diversificados da bibliografia revista.

Os objectivos são os seguintes:

O primeiro objectivo será contribuir para uma maior compreensão da relação existente entre estas duas variáveis, no sentido de melhor a sustentar empiricamente.

O segundo objectivo incide na avaliação da relevância detida pelas diferentes dimensões do comprometimento para cada uma das dimensões da GC.

O terceiro e último objectivo focaliza a sustentação empírica do modo como a relação estabelecida entre o comprometimento dos colaboradores e as variáveis organizacionais como o *tempo de trabalho na instituição e a função* influenciam a GC.

Tendo em conta o anteriormente exposto, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1a (H1a): o comprometimento afectivo e de valores é um preditor estatisticamente significativo da orientação cultural para o conhecimento.

Hipótese 1b (H1b): o comprometimento afectivo e de valores é um preditor estatisticamente significativo das práticas de gestão do conhecimento.

Hipótese 1c (H1c): o comprometimento afectivo e de valores é um preditor estatisticamente significativo da gestão social e discursiva do conhecimento.

Admite-se que o comprometimento afectivo e de valores pode revelar capacidade preditiva da orientação cultural para o conhecimento, das práticas de gestão do conhecimento e da gestão social e discursiva do

conhecimento. Consideramos que colaboradores que apresentem uma forte relação de cariz afectivo com as suas instituições, assim como uma forte consonância entre os valores pessoais e os valores da instituição, mais facilmente se enquadram numa organização culturalmente orientada, interiorizando e adoptando valores comuns, conhecidos, assumidos e partilhados na organização que orientam a forma de estar, de agir e de trabalhar, bem como a procura de atribuição de sentido à função, ao que vai acontecendo e à forma como se procede, considerando uma orientação interna para as práticas, regras e normas instituídas num repositório de memória colectiva, onde as boas práticas são guardadas e preservadas (Albuquerque, 2008).

A incorporação e implementação nas suas rotinas e procedimentos, por parte dos colaboradores afectivamente envolvidos, de práticas adoptadas pela organização, que almejam a criação/aquisição de conhecimento, a sua preservação, partilha e utilização, é igualmente favorecida (Cardoso, 2003).

Finalmente, a redes de relações informais que caracterizam as instituições e que facilita a construção social do conhecimento, bem como a criação de uma linguagem e de um sentido comum para o trabalho, é facilmente amplificada. Sendo que em causa está um conhecimento de natureza essencialmente tácita e, por esta razão, uma gestão simbólica do conhecimento referente a acontecimentos organizacionais relevantes (Albuquerque, 2008; Cardoso, 2003).

Hipótese 2a (H2a): o comprometimento instrumental de troca é um preditor estatisticamente significativo da orientação cultural do conhecimento.

Hipótese 2b (H2b): o comprometimento instrumental de troca é um preditor estatisticamente significativo das práticas de gestão do conhecimento

Hipótese 2c (H2c): o comprometimento instrumental de troca é um preditor estatisticamente significativo da gestão social e discursiva do conhecimento.

Admite-se o comprometimento instrumental de troca como preditor da orientação cultural para o conhecimento, das práticas de gestão do conhecimento e da gestão social e discursiva do conhecimento. Neste caso, o colaborador mantém um vínculo com a sua organização baseado nas trocas, mais ou menos satisfatórias que realiza com ela. Neste sentido, consideramos que o desenvolvimento de um referencial cultural comum, a incorporação por parte dos colaboradores de práticas adoptadas pela organização, que possibilitem 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, bem como a construção de redes de relações sociais, pode ser efectuada e influenciada em função de gratificações e de recompensas (extrínsecas e intrínsecas) que os colaboradores possam receber da sua instituição.

Hipótese 3a (H3a): o comprometimento instrumental de necessidade é um preditor estatisticamente significativo com impacto negativo na orientação cultural para o conhecimento.

Hipótese 3b (H3b): o comprometimento instrumental de necessidade é um preditor estatisticamente significativo com impacto negativo nas práticas de gestão do conhecimento

Hipótese 3c (H3c): o comprometimento instrumental de necessidade é um preditor estatisticamente significativo com impacto negativo na gestão social e discursiva do conhecimento.

Admite-se que o comprometimento instrumental de necessidade possa funcionar como preditor – com impacto negativo – da orientação cultural para o conhecimento, das práticas de gestão do conhecimento e da gestão social e discursiva do conhecimento. Neste tipo de comprometimento, o vínculo que o indivíduo mantém com a instituição é regulado unicamente pela necessidade que o mesmo possui em manter o seu posto de trabalho para se auto-sustentar. Assim, consideramos que os colaboradores das IPSS's, não trabalham somente em função das suas necessidades, mas também, em função dos laços afectivos que possam desenvolver relativamente à sua instituição.

Ponderamos o facto de quanto mais se mantém um comprometimento instrumental orientado para a necessidade de manutenção do posto de trabalho, menos ocorrerá um conjunto de práticas que focaliza um conhecimento de natureza maioritariamente explícita, nos seus processos formais de criação/aquisição, a sua preservação, partilha e utilização. Verificando-se o mesmo para o desenvolvimento de uma perspectiva cultural comum e para a construção de redes de relações informais que caracterizam as instituições e que facilitam a construção social do conhecimento, bem como a criação de uma linguagem e de um sentido comum para o trabalho.

Hipótese 4 a (H4a): a variável função é um preditor estatisticamente significativo da orientação cultural para o conhecimento

Hipótese 4b (H4b): a variável função é um preditor estatisticamente significativo das práticas de gestão do conhecimento

Hipótese 4 c (H4c): a variável função é um preditor estatisticamente significativo da gestão social e discursiva do conhecimento

Hipótese 5 a (H5a): a variável tempo de trabalho é um preditor estatisticamente significativo da orientação cultural para o conhecimento

Hipótese 5 b (H5b): a variável tempo de trabalho é um preditor estatisticamente significativo das práticas de gestão do conhecimento

Hipótese 5 c (H5c): a variável tempo de trabalho é um preditor estatisticamente significativo da gestão social e discursiva do conhecimento

Admite-se que as variáveis organizacionais, *tempo de trabalho e função desempenhada na instituição* são preditores estatisticamente

significativos da orientação cultural para o conhecimento, das práticas de gestão do conhecimento e da gestão social e discursiva do conhecimento. Admite-se, ainda, que as variáveis organizacionais referidas possam ser moderadores estatisticamente significativos da relação entre as dimensões referentes ao comprometimento organizacional e cada uma das dimensões da gestão do conhecimento.

2 – Metodologia

2.1 - 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. As variáveis utilizadas na nossa investigação foram as seguintes:

- Variável critério (dependente) – dimensões da GC (orientação cultural para o conhecimento, práticas de GC, gestão social e discursiva do conhecimento).
- Variáveis preditoras (independentes) – dimensões do CO (comprometimento afectivo e de valores, comprometimento de troca e comprometimento de necessidade).
- Variáveis moderadoras (variáveis organizacionais) – *tempo de trabalho e função desempenhada na instituição*.

2.2 - Caracterização da amostra

2.2.1 - Caracterização das organizações

A presente investigação integra a totalidade das nove Instituições Particulares de Solidariedade Social existente no Distrito de Viseu. Apresentam-se, de seguida, algumas características destas instituições (cf. Quadro 4).

Quadro 4: Caracterização das IPSS'S do Distrito de Viseu

Unidade Organizacional	Localização	Data de constituição	Nº Colaboradores	Fim social	Valências
APPACDM (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente	Viseu	1977	31	Reabilitação de pessoas com deficiências e necessidades educativas especiais e cujos	Centro de Actividades Ocupacionais, lar residencial, formação profissional,

Mental)				objectivos passam pela educação, formação e integração social e profissional	centro sócio – educativo e pré – formação
Internato Victor Fontes	Viseu	1972	72	Apoiar a integração social do cidadão do portador de deficiência mental	Centro de actividades ocupacionais e lar de apoio profissional
Centro de Deficientes de Santo Estêvão	Viseu	2001	25	Apoio a pessoas com deficiências	Lar de internamento residencial
APPC (Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral)	Viseu	1983	45	Apoiar crianças e jovens com deficiência	Centro de actividades ocupacionais, Lar de apoio e formação profissional
ACAPO (Associação dos Cegos e Ambliopes de Portugal)	Viseu	1998	6	Acompanhamento e animação de deficientes visuais e suas famílias	Centro de atendimento
VÁRIOS (Cooperativa de Solidariedade Social)	Tondela	1999	34	Promover a inserção de pessoas com deficiência ou desfavorecidas em geral	Centro de actividades ocupacionais, lar residencial, lar de apoio e formação profissional
ARTENAVE Atelier (Associação de Solidariedade Social)	Moimenta da Beira	1994	31	Promoção social da população da região nordeste do distrito de Viseu	Centro de actividades ocupacionais, lar residencial e formação profissional
Associação Portas Pr'a Vida	Lamego	1992	16	Pretende dar resposta ao cidadão deficiente mental	Centro de actividades ocupacionais e formação profissional
ASSOL (Associação de solidariedade social de Lafões)	Viseu	1987	54	Apoio social a pessoas com deficiência.	Centro de actividades ocupacionais, lar de apoio, formação profissional,

(Adaptado de Félix, 2008, p. 27)

2.2.2 - Caracterização dos sujeitos:

A realização do presente estudo envolve a análise e o tratamento de dados recolhidos mediante a administração de questionários junto dos colaboradores das IPSS's estudadas. Assim sendo, foram distribuídos questionários ao total de 428 trabalhadores que integram o universo amostral de todas as IPSS's do distrito de Viseu e que se dedicam à prestação de serviços a cidadãos portadores de deficiência.

Contudo, na fase de recolha de dados foram recolhidos 234 questionários, os quais correspondem aos colaboradores que possuem um contrato laboral com as instituições, tendo sido eliminados todos os sujeitos que prestam serviços em regime de voluntariado.

A categorização das variáveis enunciadas que orientou esta caracterização não se encontra conforme o original do questionário. Esta alteração, que será explicitada e justificada no ponto 5 do presente trabalho, deveu-se à necessidade de proceder a uma recategorização da escala das variáveis originais, de forma a facilitar e a tornar mais claros os posteriores procedimentos estatísticos e respectivos cálculos. Por uma questão de lógica e consistência interna do corpo do texto, adopta-se, desde já, a nova categorização.

- *Tempo de serviço na instituição*

A análise efectuada mostra-nos que 136 dos sujeitos inquiridos encontram-se na organização há mais de 5 anos (60.7%), enquanto que 81 dos sujeitos inquiridos estão inseridos nas instituições há menos de 5 anos (39.3%).

Quadro 5: Distribuição dos sujeitos por tempo de trabalho na instituição (n=206)

	Frequência	Percentagem
Menos de 5 anos	81	39.3
Mais de 5 anos	136	60.7
Total	217	100

- *Função ocupada na instituição*

Considerando a *função* ocupada pelos sujeitos, a distribuição traduz uma maior incidência de respostas na categoria que integra as funções de Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um

Estudo do Distrito de Viseu

Joana Raquel Carreira Marques (e-mail: joana.marques.psi@sapo.pt) 2009

“Administrativos, monitores, ajudantes, auxiliares de serviços gerais, cozinheiros, motorista” (54.6%). Os restantes sujeitos distribuem-se pela categoria “Directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outro” 45.4%).

Quadro 6: Distribuição dos sujeitos inquiridos por função exercida na organização (n=183)

	Frequência	Percentagem
Directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outro	83	45.4
Administrativos, monitores, ajudantes, auxiliares de serviços gerais, cozinheiros, motorista	100	54.6
Total	183	100

3- Procedimento

A distribuição e recolha de dados decorreram durante o ano de 2007 e 2008 e de acordo com a disponibilidade dos serviços das IPSS's envolvidas. Em Julho de 2007 foram recolhidos em duas instituições, a ARTENAVE e a Associação Portas P'ra Vida. Mais tarde, no mês de Setembro, foram recolhidos os dados nas instituições APPC de Viseu e VÁRIOS. Nos meses de Fevereiro e Março de 2008 foram recolhidos dados nas restantes instituições: Internato Victor Fontes, APPACDM de Viseu, ASSOL, ACAPO e Centro de Deficientes de Santo Estêvão. Este processo de recolha de dados foi incumbido aos responsáveis de cada instituição por não ser possível abordar todos os sujeitos simultaneamente. Apenas no caso da instituição ARTENAVE foi possível inquirir cada sujeito individualmente no seu local de trabalho.

Adoptámos como método o inquérito (*survey research*), com recurso à técnica do questionário anónimo e auto-administrado. Segundo Alferes (1997), esta técnica implica uma menor reactividade por parte dos respondentes e uma menor interferência do (s) investigador(s), comparativamente com outras técnicas (e.g., entrevista).

4- Instrumentos de medida

No presente estudo foram utilizados dois instrumentos: ASH-ICI (Questionário de Comprometimento e Identificação Organizacional), elaborado e validado por Quijano et al. (2000) para uma amostra de trabalhadores espanhóis de dez Pequenas e Médias Empresas e validado por Félix (2008) para a nossa amostra (Anexo II); e o GC originalmente construído e validado por Cardoso (2003) para o sector industrial e validado para o sector da economia social por Albuquerque (2008) (Anexo I).

Com o intuito de recolher dados de natureza sócio-demográfica, foi criado um instrumento de forma a obtermos informações mais específicas sobre cada colaborador das IPSS's (Anexo IV). Esta informação possibilitou-nos caracterizar e descrever de forma mais particular a nossa amostra. Para o efeito foram requeridas informações relativas a cada um dos sujeitos inquiridos relativamente ao tempo de trabalho naquela instituição (no caso de ser trabalhador temporário, era indicado há quanto tempo trabalhava na instituição), tipo de contrato, função que desempenha e há quanto tempo, área ou sector onde está inserido, idade, género e por último habilitações literárias.

Para além das características organizacionais, foram recolhidas informações específicas sobre cada instituição que compõe a nossa amostra (Anexo III). Foram solicitados dados acerca da identificação e localização da instituição; anos de existência; fim social da mesma; valências em funcionamento; regime de funcionamento e número de colaboradores e utentes vigentes.

Antes de aplicarmos o GC na sua versão final, adaptámos a sua linguagem ao contexto em questão, a realidade das IPSS's, de forma a garantirmos a sua validade de conteúdo, tendo procedido de igual forma relativamente ao ASH-ICI⁸.

4.1- Questionário de gestão do conhecimento (QGC)

O questionário de gestão do conhecimento (QGC) foi originalmente construído e validado para o sector industrial português por Cardoso (2003). Resultante da operacionalização do modelo teórico dos processos de gestão do conhecimento elaborado pela autora, o GC visa a avaliação organizacional e o diagnóstico através da percepção que os actores organizacionais detêm acerca da operância dos processos relacionados com a gestão e geração do conhecimento, facilitando a intervenção neste domínio.

O questionário auto – administrado inicial é constituído por 56 itens (11 deles invertidos) sob a forma de uma escala de *Lickert* com cinco opções de resposta para cada item: 1 - Quase nunca se aplica; 2 - Aplica-se pouco; 3 - Aplica-se moderadamente; 4 - Aplica-se muito e 5 - Aplica-se quase totalmente. Aquando dos procedimentos relativos à análise da sua consistência interna, o conjunto dos 56 itens foi reduzido para uma versão simplificada de 32 variáveis, referentes a uma estrutura tetra – factorial, emergente a partir de uma análise factorial exploratória em componentes principais efectuada pela autora. Este instrumento foi administrado a uma amostra de 1275 sujeitos pertencentes a cinquenta organizações do sector industrial do distrito de Viseu. A denominação adoptada para os quatro factores emergentes teve por base o seu modelo teórico: I- práticas de gestão do conhecimento (10 itens); II – orientação cultural para o conhecimento (11

⁸ Este instrumento foi inicialmente traduzido e adaptado pela equipa do NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Orientação e Gestão) da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCE-UC).

itens); III – gestão social e discursiva do conhecimento (6 itens); IV – gestão estratégica do conhecimento (5 itens). Como já acima referimos, foi efectuada uma análise da fidedignidade que demonstrou uma boa consistência interna destas dimensões: práticas de gestão do conhecimento ($\alpha = .88$; explica 16.23% da variância), orientação cultural para o conhecimento ($\alpha = .86$; explica 15.26% da variância), gestão social e discursiva do conhecimento ($\alpha = .79$; explica 9.33% da variância) e gestão estratégica do conhecimento ($\alpha = .76$; explica 8.70% da variância).

Albuquerque (2008) validou o GC para o contexto da economia social, com uma amostra constituída por 207 sujeitos. Concluiu-se que as três medidas da gestão de conhecimento que emergiram apresentavam uma adequada validade de constructo⁹.

Analisou-se o sentido e a lógica subjacente ao conjunto dos itens que compõe cada componente, de modo a ser possível caracterizar os processos de gestão do conhecimento operantes no seio das instituições em estudo. Tendo como referência os itens marcadores de cada factor, bem como o estudo original deste instrumento de medida, as dimensões assumem as seguintes denominações: I - Orientação cultural para o conhecimento (12 itens; $\alpha = .88$; explica 17.32% da variância); II - Práticas de gestão do conhecimento (8 itens; $\alpha = .88$; explica 16.57% da variância); III – Gestão social e discursiva do conhecimento (6 itens; $\alpha = .82$; explica 11.94% da variância). Verificou-se que a dimensão “Gestão estratégica para o conhecimento” não emerge na composição da presente estrutura dimensional.

4.2- ASH-ICI

Este instrumento é constituído por 25 itens e tem como objectivo: avaliar os tipos de comprometimento que predominam numa organização; o grau de identificação dos colaboradores com a organização; e o grau de implicação dos colaboradores relativamente ao seu posto de trabalho. É apresentado aos sujeitos sob a forma de um questionário auto-administrado com uma escala de tipo *lickert*, onde estes têm cinco opções de resposta em relação a cada item: 1- Discordo Muito; 2- Discordo; 3- Nem Concordo Nem Discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Muito. No âmbito do presente estudo recorreremos apenas à subescala constituída por 12 itens relativos ao comprometimento organizacional (2, 4 e 8 referentes ao comprometimento de necessidade; 3, 7 e 9 referentes ao comprometimento de troca 10, 11 e 15 referentes ao comprometimento afectivo e 1, 4 e 6 referentes ao comprometimento de valores).

Segundo Quijano et al. (2000) e como referimos anteriormente o questionário permite-nos conhecer dois tipos de comprometimento: o instrumental (necessidade e de troca) e o pessoal (afectivo e de valores).

⁹ A validade de constructo de uma escala procura avaliar o grau em que os resultados obtidos com um instrumento são reveladores dos constructos teóricos que lhe são subjacentes (Hill & Hill, 2000).

Contudo, os autores chegaram a resultados que indicam a fusão dos comprometimentos afectivo e de valores num só factor. Os autores justificam este facto de acordo com as características específicas da amostra, ou seja, afirmam que este tipo de organizações (PME's – Pequenas e Médias Empresas) não têm por hábito desenvolver explicitamente fortes valores, sendo, por isso, de esperar que os trabalhadores tenham alguma dificuldade em distinguir o comprometimento afectivo e o comprometimento de valores.

Apesar das evidências empíricas encontradas por Quijano e seus colaboradores (2000), e que suportaram a validação do modelo, é importante mencionar que alguns desses resultados apontam para a necessidade de uma melhoria na operacionalização do conceito de comprometimento (e.g., comprometimento de troca e comprometimento de necessidade).

Os resultados alcançados no estudo de Félix (2008) para a validação deste instrumento na nossa amostra vão de encontro aos resultados também obtidos pelos autores supracitados. Tendo sido efectuada uma análise da fidedignidade que demonstrou uma boa consistência interna das dimensões emergentes: comprometimento pessoal (afectivo e de valores que nesta amostra não se distinguem) ($\alpha = .858$; explica 25,96% da variância); comprometimento instrumental de necessidade ($\alpha = .845$; explica 25,11% da variância) e o terceiro factor diz respeito ao comprometimento instrumental de troca ($\alpha = .715$; explica 16,86% da variância).

Todavia, segundo Félix (2008) a explicação atribuída por Quijano et al. (2000) ao resultado obtido não explica totalmente o facto de as duas dimensões em causa também emergirem fundidas num único factor. Uma vez que as IPSS's convergem numa série valores que conduzem a sua actividade, como sejam o respeito pela dimensão humana, o empenho em promover espaços de realização individual, a primazia das pessoas, a visão da missão organizacional que as inclui no tecido social e que orienta o seu comportamento para dimensões não exclusivamente económicas, isto é, são instituições que possuem uma elevada importância para a sociedade em geral e vigoram pelos valores e princípios que proclamam e seguem.

5 – Procedimentos estatísticos

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

Antes de procedermos ao tratamento de dados, efectuámos uma análise das não-respostas – *missing values*, e a partir dos 234 casos iniciais, procedemos à eliminação de todos aqueles em que existiam mais de 10% de itens não respondidos em qualquer uma das escalas, visto ser este o valor considerado pela literatura da especialidade como o ponto de corte aconselhável para a redução da probabilidade de enviesamento dos resultados (Bryman & Ramer, 1993). Assim, para os casos em que se verificou uma taxa de não-respostas até ao valor de corte aqui adoptado, procedeu-se à substituição das respostas nas variáveis dos instrumentos de medida pelo método de regressão (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2006),

Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um Estudo do Distrito de Viseu

Joana Raquel Carreira Marques (e-mail: joana.marques.psi@sapo.pt) 2009

sendo que, no final de todo o processo, foi possível reter 210 questionários válidos para análise. A adopção do referido ponto de corte e a substituição dos *missing values* foram apenas realizados relativamente às variáveis contínuas. Na análise às variáveis discretas, o número total de sujeitos não corresponde ao número total de sujeitos da amostra final, devido à verificada ausência de respostas.

Inicialmente, foi efectuada uma análise descritiva, calculando-se a média e o desvio-padrão para as dimensões do CO e para as dimensões da GC. Posteriormente, foram realizadas análises inferenciais considerando como diferenças estatisticamente significativas as proporções entre grupos que assumiam um valor de probabilidade de a diferença entre as médias encontradas na amostra ser devido ao acaso ser igual ou inferior a .05 (Howell, 2006).

As principais técnicas aplicadas para o tratamento dos dados foram as seguintes: regressão múltipla hierárquica e a regressão múltipla com interacção de variáveis discretas (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003).

Posteriormente, realizou-se um processo de recategorização de cada variável sócio-demográfica em dois grupos (ou níveis) “0” e “1”. Assim, de forma a levar a cabo esta recategorização das variáveis organizacionais procedemos à utilização da Anova unifactorial, onde assumimos como variável dependente o GC_{total} e como variáveis independente as variáveis referidas anteriormente. Este procedimento visou verificar se ao constituirmos novos grupos ou níveis das variáveis em questão, não estaríamos a diluir possíveis diferenças estatisticamente significativas entre os grupos que se agruparam. De mencionar, que foi utilizado como teste *post-hoc* o teste de *tukey*.

A análise da regressão múltipla¹⁰, com o fim de averiguar a relação linear entre um conjunto de variáveis preditoras e uma variável critério, foi realizada sempre que se pretendeu avaliar os efeitos principais de cada dimensão do comprometimento organizacional e das variáveis discretas *tempo de trabalho* e *função ocupada na instituição* nos três critérios da GC. Recorreu-se ainda a esta técnica para apurar os efeitos de interacção das variáveis discretas na relação entre as dimensões do CO e as dimensões da GC. Anteriormente às análises de regressão, verificaram-se as *assumpções* subjacentes a esta técnica estatística. Assim, para o pressuposto da normalidade verificou-se que os resíduos se encontravam normalmente distribuídos relativamente aos valores preditos na variável independente (Pestana & Gageiro, 2003)

Para o pressuposto da multicolinearidade, que admite que quando as variáveis independentes estão fortemente correlacionadas entre si, a análise do modelo de regressão ajustado pode ser extremamente confusa e desprovida de significado (Maroco, 2003; Tabachnick & Fidell, 2001). O SPSS apresenta entre outras duas medidas de multicolinearidade para cada

¹⁰ A vantagem da análise de regressão múltipla é que ela permite ao investigador explorar simultaneamente as relações de várias variáveis preditoras com uma variável critério (Lima & Vieira, 1998), não estabelecendo uma relação de causalidade entre as variáveis, mas somente permitindo inferir essa mesma causalidade (Cardoso, 2003).

variável independente: a tolerância e o *VIF* (*Variance Inflation Factor*). A tolerância mede o grau em que uma dada variável independente é explicada pelas outras variáveis independentes. O seu valor varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo estiver de 0 (de 1) maior (menor) será a multicolinearidade entre a variável e as restantes variáveis independentes. O valor habitualmente considerado como o limite abaixo do qual a multicolinearidade é inaceitável é .1, para a tolerância. Para o *VIF*, valores superiores a 10 indicam problemas de multicolinearidade. Na nossa amostra a tolerância mais baixa que se verifica é de .189 e corresponde à segunda dimensão do CO. Assim, pela análise dos valores de tolerância (*Tolerance*) verifica-se a inexistência de multicolinearidade (Pestana & Gageiro, 2003; Maroco, 2003).

No que se refere à existência de *outliers*, constatou-se através da análise ao diagrama de extremos e quartís o não aparecimento de *outliers* severos que justificassem a retirada dos sujeitos (Hair et al., 2006).

De modo a dar continuidade às análises inferenciais, centraram-se ou estandardizaram-se as variáveis independentes contínuas e foram construídas variáveis de interacção, que resultam do cálculo de multiplicação entre as variáveis independentes contínuas centradas (dimensões do comprometimento organizacional) e as variáveis discretas (variáveis organizacionais recategorizadas) (Frazier, Barron & Tix, 2004).

Foram, assim, construídas seis equações de regressão múltipla hierárquica.

6– Resultados

Estatística descritiva

De seguida apresenta os resultados da análise descritiva realizada.

O Quadro 7 apresenta os resultados obtidos no que concerne à média e desvio-padrão em cada uma das três dimensões do CO. Verifica-se que a dimensão relativa ao comprometimento afectivo e de valores (Factor 1_CO) apresenta o valor médio mais elevado ($M=4.10$; $DP=.73$), uma vez que este valor se encontra mais próximo do valor máximo (5.00), do que do valor mínimo (1.00), o que demonstra uma maior percepção de concordância por parte dos participantes face às afirmações que integram a dimensão. A média encontrada para as dimensões relativas ao comprometimento instrumental de necessidade (Factor 2_CO) [$M=3.52$; $DP=.87$] e instrumental de troca (Factor 3_CO) [$M=3.43$; $DP=.85$] indica mais uma vez uma percepção correspondente à percepção de concordância face às proposições que integram estes componentes – a média obtida nestes factores situa-se um pouco acima do ponto médio (2.5), ou seja mais próxima das opções de resposta 3 (*nem concordo nem discordo*) e 4 (*concordo*).

Quadro 7: Factores de CO (N=210)

	Média	Desvio-padrão
Factor 1_CO	4.10	.73
Factor 2_CO	3.52	.87
Factor 3_CO	3.43	.85

O Quadro 8 mostra os resultados obtidos relativos à média e desvio-padrão em cada uma das três dimensões da GC.

A primeira dimensão, orientação cultural para o conhecimento (Factor 1_GC) apresenta a média mais elevada ($M=3.67$; $DP=.61$) contudo, as dimensões práticas de gestão do conhecimento (Factor 2_GC) e gestão social e discursiva do conhecimento (Factor 3_GC), denotam uma média igualmente elevada (superior a 2.5), o que indica que os participantes possuem uma percepção que vai no sentido da aplicabilidade/operância dos processos em questão a estas instituições.

Quadro 8: Factores da GC (N=210)

	Média	Desvio-padrão
Factor 1_GC	3.67	.61
Factor 2_GC	3.03	.85
Factor 3_GC	3.43	.75

Dinâmicas relacionais entre o CO e a GC considerando a influência de variáveis organizacionais

Considerando os processos de GC, analisa-se, neste ponto, a influência das três dimensões do CO, e das variáveis organizacionais relativas ao *tempo de trabalho na instituição* e à *função ocupada na organização*, na orientação cultural para o conhecimento, nas práticas de gestão do conhecimento e na gestão social e discursiva do conhecimento.

Procedeu-se à análise estatística de seis modelos, que compõem um modelo geral de regressão múltipla hierárquica com a moderação de duas variáveis discretas. Num primeiro momento de análises, aqui considerado, procurou-se apurar a capacidade preditiva das três dimensões obtidas para o CO face a cada uma das dimensões da GC. Num segundo momento, analisou-se o poder preditivo daquelas mesmas dimensões do CO, conjuntamente com as medidas obtidas para cada uma das variáveis organizacionais. Num último momento, foi adicionado um terceiro bloco de interação, considerando o efeito de moderação de cada uma das variáveis organizacionais na relação entre CO e a GC.

Neste âmbito, é importante referir que na análise de regressão múltipla hierárquica, apesar de terem sido calculadas as equações de regressão, separadamente, para cada uma das variáveis organizacionais, por uma questão de lógica e consistência interna do corpo do texto, foram ambas

introduzidas na mesma tabela. Importa ainda enunciar que, embora tenham sido calculadas isoladamente as seis equações de regressão múltipla hierárquica, não são apresentados os resultados referentes ao modelo três, que considera a o efeito de moderação de variáveis organizacionais na relação entre o CO e a GC, uma vez que os valores de β para os efeitos de moderação, não se revelaram estatisticamente significativos.

Orientação cultural para o conhecimento

Com o objectivo de avaliar em que medida o CO e as variáveis *tempo de trabalho e função* constituem preditores da dimensão da gestão do conhecimento relativa à orientação cultural para o conhecimento, procedeu-se a uma análise de regressão múltipla hierárquica. Assim, tomando como critério a orientação cultural para o conhecimento e como preditores as três dimensões do CO e as variáveis organizacionais, constatou-se que a percepção dos indivíduos relativamente ao conjunto das três dimensões do CO (comprometimento de valores e afectivo, de necessidade e de troca) consideradas na sua globalidade explica de modo significativo 50.1% [$R^2=.501$] da variância total da dimensão da gestão do conhecimento em análise. A introdução das variáveis organizacionais não representou um aumento significativo do poder explicativo da equação de regressão [$R^2 = .003$; $F_{(2,175)} = .592$; $p=.554$]. Deste modo, como podemos verificar através da análise do Quadro 9, o conjunto de variáveis predictoras considerado nesta equação de regressão explica cerca de 50.4% da variância total da dimensão relativa à orientação cultural para o conhecimento, sendo considerado estatisticamente significativo [$R^2 = .504$; $F_{(5,180)} = 35.578$, $p < .001$].

Quadro 9: Síntese do modelo de regressão linear múltipla na dimensão orientação cultural para o conhecimento (VI's = comprometimento organizacional, tempo de trabalho e variáveis de interacção)

	Estatística de mudança						
	R	R ²	F	P	R ²	F	p
Modelo 1	.708	.501	59.175	.000	.501	59.175	.000
Modelo 2	.710	.504	35.578	.000	.003	.592	.554

Através da análise dos contributos de cada variável para a variabilidade total, especificamente pela análise aos coeficientes de regressão estandardizado (valores Beta), verifica-se que em ambos os modelos introduzidos, o primeiro e o terceiro factores do comprometimento organizacional se revelam como preditores estatisticamente significativos da orientação cultural para o conhecimento [Factor 1 - **Modelo 1**: $\beta = .399$; $t_{(209)} = 6.875$; $p < .001$; **Modelo 2**: $\beta = .409$; $t_{(209)} = 6.933$; $p < .001$] [Factor 3 - **Modelo 1**: $\beta = .461$; $t_{(209)} = 8.425$; $p < .001$; **Modelo 2**: $\beta = .456$; $t_{(209)} = 8.196$; $p < .001$] (cf. Quadro 10)

Quadro 10: Coeficientes de regressão na dimensão orientação cultural para o conhecimento (VI's = comprometimento organizacional, tempo de trabalho e variáveis de interacção)

Modelo	Variáveis	Beta	t	p
1	CO1 centrada	.399	6.875	.000
	CO 2 centrada	-.107	-1.894	.060
	CO3 centrada	.461	8.425	.000
2	CO1 centrada	.409	6.933	.000
	CO 2 centrada	-.103	-1.809	.072
	CO3 centrada	.456	8.196	.000
	Função	.014	.265	.791
	Tempo de Trabalho	-.058	-1.068	.287

Práticas de gestão do conhecimento

Procedendo novamente a uma análise da regressão múltipla hierárquica, considerando como preditores as três dimensões do CO e as variáveis organizacionais, *tempo de trabalho* e *função*, tomaram-se as práticas de gestão do conhecimento como variável critério. Assim, constatou-se que a percepção dos indivíduos relativamente ao conjunto das três dimensões do CO (comprometimento de valores e afectivo, de necessidade e de troca) considerado na sua globalidade explica 31.6% da variabilidade na variável critério [$R^2 = .316$]. A introdução das variáveis organizacionais representa um acréscimo significativo à explicação da variabilidade total nas práticas de GC [$R^2 = .028$; $F_{(2,175)} = 3.774$; $p = .025$].

Deste modo, o conjunto ponderado de variáveis predictoras para esta equação de regressão explica cerca de 34.4% da variância global da dimensão relativa às práticas de gestão do conhecimento, o que constitui um valor estatisticamente significativo [$R^2 = .344$; $F_{(5,180)} = 18.349$; $p < .001$] (cf. Quadro 11).

Quadro 11: Síntese do modelo de regressão linear múltipla na dimensão práticas de gestão do conhecimento (VI's = comprometimento organizacional, tempo de trabalho e variáveis de interacção)

	Estatística de mudança						
	R	R^2	F	P	R^2	F	p
Modelo 1	.562	.316	27.214	.000	.316	27.214	.000
Modelo 2	.586	.344	18.349	.000	.028	3.774	.025

A análise relativa à contribuição de cada uma das variáveis para a variabilidade total permite verificar que o segundo e o terceiro factor do comprometimento se expressa sempre como predictor estatisticamente significativo da variável critério [Factor 2 - **Modelo 1**: $\beta = -.277$; $t_{(209)} = -4.197$; $p < .001$; **Modelo 2**: $\beta = -.278$; $t_{(209)} = -4.256$; $p < .001$] [Factor 3 -

Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um Estudo do Distrito de Viseu

Joana Raquel Carreira Marques (e-mail: joana.marques.psi@sapo.pt) 2009

Modelo 1: $\beta = .422$; $t_{(209)} = 6.575$; $p < .001$; **Modelo 2:** $\beta = .392$; $t_{(209)} = 6.129$; $p < .001$. O primeiro factor do comprometimento somente no modelo 2 se manifesta como estatisticamente significativo [**Modelo 2:** $\beta = .137$; $t_{(209)} = 2.016$; $p = .045$].

Relativamente à variável *função*, afere-se que, quando apresentada isoladamente, se evidencia estatisticamente significativa para o grupo 1 (*directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outra*) [$\beta = -.129$; $t_{(209)} = -2.092$; $p = .038$].

Quadro 12: Coeficientes de regressão na dimensão práticas de gestão do conhecimento (VI's = comprometimento organizacional, tempo de trabalho e variáveis de interacção)

Modelo	Variáveis	Beta	t	p
1	CO1 centrada	.114	1.675	.096
	CO 2 centrada	-.277	-4.197	.000
	CO3 centrada	.422	6.575	.000
2	CO1 centrada	.137	2.016	.045
	CO 2 centrada	-.278	-4.256	.000
	CO3 centrada	.392	6.129	.000
	Função	-.129	-2.092	.038
	Tempo de Trabalho	-.104	-1.669	.097

Gestão social e discursiva do conhecimento

A análise de regressão múltipla hierárquica, considerando agora como variável critério a gestão social e discursiva do conhecimento, indica-nos que a percepção dos inquiridos relativamente ao conjunto das três dimensões do CO (comprometimento de valores e afectivo, de necessidade e de troca) considerado na sua globalidade, tem a capacidade de explicar 25.1% da variância total nesta variável critério [$R^2 = .251$].

A introdução das variáveis organizacionais representou um aumento estatisticamente significativo do poder explicativo da equação de regressão [$R^2 = .045$; $F_{(2,175)} = 5.590$; $p = .004$].

Neste sentido, a magnitude de variação total à volta da equação de regressão corresponde a 29.6%, considerado um valor estatisticamente significativo [$R^2 = .296$; $F_{(5,180)} = 14.714$; $p < .001$] (cf. Quadro 13).

Quadro 13: Síntese do modelo de regressão linear múltipla na dimensão práticas de gestão do conhecimento (VI's = comprometimento organizacional, tempo de trabalho e variáveis de interacção)

	Estatística de mudança						
	R	R^2	F	P	R^2	F	p
Modelo 1	.501	.251	19.771	.000	.251	19.771	.000
Modelo 2	.544	.296	14.714	.000	.045	5.590	.004

Analisando os contributos de cada preditor para a variabilidade total no critério, constata-se a existência de um efeito significativo apenas na terceira dimensão do CO em ambos os modelos equacionados [**Modelo 1:** $\beta = .479$; $t_{(209)} = 7.145$; $p < .001$; **Modelo 2:** $\beta = .443$; $t_{(209)} = 6.675$; $p < .001$].

A variável *função*, quando apresentada isoladamente, apresenta-se estatisticamente significativa para o grupo 1 (*directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outra*) [**Modelo 2:** $\beta = -.171$; $t_{(209)} = -2.672$; $p = .008$].

Quadro 14: Coeficientes de regressão na dimensão práticas de gestão do conhecimento (VI's = comprometimento organizacional, tempo de trabalho e variáveis de interacção)

Modelo	Variáveis	Beta	t	p
1	CO1 centrada	.064	.898	.371
	CO 2 centrada	-.031	-.443	.658
	CO3 centrada	.479	7.145	.000
2	CO1 centrada	.091	1.297	.196
	CO 2 centrada	-.032	-.476	.635
	CO3 centrada	.443	6.675	.000
	Função	-.171	-2.672	.008
	Tempo de Trabalho	-.121	-1.868	.064

7 - Discussão

Importa agora efectivar um balanço dos aspectos que foram progressivamente sendo abordados, no sentido de estabelecer um referencial com significado.

Tendo Rocha (2007) evidenciado a influência do CO nos processos de GC aquando do seu estudo no sector industrial português, nomeadamente no sector industrial da cerâmica, teve-se como objectivo, no âmbito desta investigação, explorar a relação entre estes dois constructos, especificamente, as dimensões do CO (comprometimento afectivo e de valores, comprometimento instrumental de necessidade e comprometimento instrumental de troca) e os processos de GC (orientação cultural para o conhecimento, práticas de gestão do conhecimento e gestão social e discursiva do conhecimento) tendo por base a influência de variáveis moderadoras – *tempo de trabalho e função desempenhada na instituição* (variáveis organizacionais). O nosso objecto de estudo não foi o mesmo que do estudo anterior, mas antes o sector da economia social, focalizando designadamente a área geográfica relativa ao Distrito de Viseu que integra as 9 IPSS's estudadas (Instituições Particulares de Solidariedade Social).

O primeiro conjunto de resultados que importa analisar prende-se com a capacidade preditiva das três dimensões do CO face a cada uma das dimensões da GC.

O segundo conjunto de resultados que iremos analisar relaciona-se com o poder preditivo das dimensões do CO, em simultâneo com as medidas obtidas para cada uma das variáveis organizacionais (*função e tempo de trabalho*).

Sintetizaremos, de seguida, os resultados alcançados para cada um destes conjuntos.

Relativamente ao efeito significativo do comprometimento afectivo e de valores (H1), verificou-se a existência de um impacto positivo sobre a orientação cultural para o conhecimento (H1a) e sobre as práticas de gestão do conhecimento (H1b). Assim, tendo por base as hipóteses inicialmente formuladas, concluímos que o vínculo que os trabalhadores estabelecem com a instituição evidencia capacidade preditiva dos processos de GC ou, dito de outra forma, tem um impacto positivo nalguns dos processos que a organização empreende no sentido de gerar e gerir o seu conhecimento. O impacto do comprometimento afectivo e de valores verifica-se, concretamente, ao nível da orientação cultural que a organização adopta no sentido de promover o conhecimento organizacional relevante e ao nível das práticas que empreende para o gerir. Diríamos que as questões relacionadas com o vínculo afectivo e de valores influenciam positivamente a percepção quanto à operância nas instituições estudadas dos processos organizacionais que acabámos de referir.

Contrariamente ao esperado (H1c), o comprometimento afectivo e de valores não revelou capacidade preditiva da gestão social e discursiva do conhecimento. Assim, consideramos pertinente a realização de estudos adicionais que possibilitem a compreensão da relação existente entre o comprometimento afectivo e de valores e a construção social de um conhecimento que pressupõe uma linguagem que seja de todos conhecida e de todos resultante.

A hipótese H2 relativa ao impacto do comprometimento instrumental de troca foi globalmente suportada, pelo que os resultados significativos encontrados indicam poder preditivo sobre todas as dimensões da GC (H2a, H2b, H2c). Estes resultados conduzem-nos à consideração de que quando os colaboradores mantêm este tipo de comprometimento (baseado em recompensas extrínsecas e intrínsecas) estão a facilitar a criação de redes de interacção que se repercutem nas práticas e rotinas quotidianas e que estão integradas num referencial cultural para uma perspectiva comum. Resultam facilitadas as acções propiciadoras do diálogo, da interacção social, da partilha e construção social de um conhecimento que pressupõe uma linguagem que seja de todos conhecida e de todos resultante.

Contrariamente ao esperado, apenas o comprometimento instrumental de necessidade evidencia um impacto negativo nas práticas de gestão do conhecimento (H3b). Os resultados permitem-nos inferir que quanto maior for o comprometimento instrumental orientado para a necessidade de manutenção do posto de trabalho, menor é a probabilidade de ocorrer um conjunto de práticas que focaliza um conhecimento de natureza maioritariamente explícita, nos seus processos formais de criação/aquisição, a sua preservação, partilha e utilização.

Relativamente à orientação cultural para o conhecimento (H3a) e à

gestão social e discursiva do conhecimento (H3c) afere-se a capacidade preditiva do comprometimento instrumental de necessidade. Ou seja, este tipo de vínculo, regulado pela necessidade dos colaboradores em manter o posto de trabalho, evidencia um impacto positivo nos processos organizacionais relacionados com a cultura e com a gestão social e discursiva do conhecimento.

No estudo de Rocha (2007), os resultados indicam uma maior importância do comprometimento pessoal (afectivo e de valores) nas quatro dimensões da GC (práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento) relativamente ao comprometimento de necessidade. Este resultado leva o autor a concluir que os processos de GC estão mais relacionados com a identificação e com o estabelecimento de laços afectivos com a organização do que com a manutenção de uma ligação baseada na necessidade em manter o posto de trabalho.

Finalmente, contrariamente ao esperado, aferiu-se, isoladamente, capacidade preditiva da variável *função* apenas para a dimensão relativa à gestão social e discursiva do conhecimento (H4c) e para as práticas de GC (H4b) exclusivamente para os indivíduos que constituem o grupo 1 (*directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outro*).

No que concerne à variável *tempo de trabalho na instituição* (H5a, H5b e H5c), verificou-se que esta não afecta o comprometimento dos participantes, em nenhum dos factores, na relação com os processos de GC. Isto poderá significar que a percepção destes sujeitos, relativa ao comprometimento organizacional, nada tem a ver com o seu tempo de permanência nestas instituições.

Estes resultados conduzem-nos à consideração de que se torna necessária informação adicional de forma a podermos, com maior segurança, corroborar a aparente tendência do CO e da variável *função* na relação com os processos de GC, para com os indivíduos que constituem o grupo 1 (*directores, técnicos, docentes, animadores, terapeuta e outro*).

Cardoso (2003), no estudo que realizou, constatou que a variável *função* influenciava a percepção relativa às práticas de GC, que eram percebidas como aplicando-se mais às organizações estudadas por parte das direcções de topo e de departamento do que pelos chefes de secção, administrativos, operários/operadores, estagiários e outras.

Contrariamente aos resultados anteriores, Félix (2007) averiguou uma maior influência das funções de Cozinheiro e de Monitor no comprometimento pessoal afectivo e de valores.

Baseados nos resultados a que chegámos na nossa investigação, poderemos concluir que os factores referentes ao comprometimento instrumental de troca e comprometimento afectivo e de valores estão positivamente relacionados com os processos organizacionais relacionados com o conhecimento, nos seus diferentes factores. É ainda de referir que o comprometimento instrumental de necessidade se relaciona negativamente com as práticas de gestão do conhecimento.

Estes resultados empíricos demonstram a grande importância do CO nos processos de GC. Tal significa que as dimensões do CO interferem com

a participação dos colaboradores e com a sua percepção quanto aos processos e actividades relacionados com o conhecimento no local de trabalho, tendo um papel preditivo dos mesmos.

Ainda tendo por base os resultados alcançados, questionamo-nos sobre as causas que estão na base do impedimento da moderação da relação entre o CO e as variáveis organizacionais para cada dimensão da GC.

Na elaboração deste estudo, encontrámos algumas dificuldades no que se refere à literatura disponível acerca do CO e da sua relação com a GC. Embora seja claro o aumento de estudos empíricos que se referem à sua relação, salientamos a necessidade de aproximar estes constructos à realidade das organizações. Entendemos que ao relacionar a GC com o CO estamos a dar o nosso contributo no sentido de progressivamente se alcançarem fases de maior desenvolvimento.

Assim, torna-se importante o desenvolvimento de estudos empíricos que testem estes resultados em outras amostras e que possam incluir, possivelmente, as três das possíveis formas de tratar o vínculo psicológico entre trabalhadores e organização (comprometimento organizacional, identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho), como acontece no estudo de Moreira (2008), em que são analisadas as variáveis relativas à implicação com o posto de trabalho e à identificação organizacional.

Consideramos também pertinente alargar o espectro a investigações teóricas e empíricas que, de forma mais aprofundada, se dediquem à compreensão das associações entre o CO e variáveis não contempladas no âmbito da presente investigação. Como se pode constatar na publicação de uma meta-análise por Mathieu e Zajac (1990) das variáveis antecedentes (características pessoais, relações grupo versus líder, características do posto de trabalho e organizacionais e os *role states*), de correlação (motivação, satisfação no trabalho, *stress* e envolvimento com o trabalho) e consequentes (desempenho no trabalho, *turnover*, intenção de procurar novos empregos e de deixar a organização, pontualidade, rotatividade, absentismo) do CO.

O presente estudo encerra um conjunto de limitações que deve ser enunciado. A primeira prende-se com o impedimento de um estabelecimento mais aprofundado de relações preditivas entre os dois constructos considerados. Como já foi referido anteriormente, os dados foram recolhidos transversalmente, num momento único, o que nos dificulta compreender de forma mais objectiva a relação entre o CO e a GC, com a inclusão de variáveis organizacionais. Apontamos, assim, a necessidade do desenvolvimento de um estudo longitudinal que permita compreender o impacto do aumento ou do decréscimo da incidência do CO e das variáveis organizacionais nas dimensões da gestão do conhecimento.

Tal como já havíamos referido anteriormente, somos levados a concluir que a própria natureza da nossa amostra de investigação (colaboradores de 9 IPSS's do Distrito de Viseu) condiciona a extrapolação das interpretações efectuadas para outras áreas geográficas, sendo fundamental que o questionário de comprometimento e identificação organizacional, bem como o questionário de gestão do conhecimento, sejam aplicados e validados para outros contextos e áreas geográficas no sentido de

aprofundar e compreender a relação existente entre o CO, as variáveis organizacionais face aos processos de GC, e em particular em organizações do sector da economia social.

Conclusão

A abordagem à temática da GC no contexto e cenário actuais de exigência e competitividade em que se encontram as empresas, tende a não ser uma alternativa, mas antes um bem necessário que permite às organizações sobreviverem e prosperarem, à medida que forem gerando novo conhecimento.

O entendimento e análise de variáveis com as quais a GC se relaciona e que a influenciam, tem sido alvo de diversas investigações. Assim, tornou-se indispensável reflectir sobre a GC numa perspectiva direccionada para as pessoas e consequentemente para a gestão de recursos humanos. Efectivamente, tem vindo a assumir-se de modo consensual e predominante, a capital importância do factor humano, enquanto meio facilitador ou inibidor para a implementação e concretização dos processos de criação, aquisição, partilha, utilização e transferência do conhecimento. A gestão de recursos humanos tem, de facto, um papel preponderante na GC, na medida em que influencia as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, as quais se encontram directa ou indirectamente relacionados com os processos de GC.

A revisão da literatura que realizámos, permitiu verificar, por um lado, a relevância conferida à compreensão da relação entre GC e o CO, e, por outro, evidenciou a relevância da análise do impacto de um conjunto de variáveis organizacionais nos processos de GC.

Atendendo aos objectivos que remetiam para a verificação das interacções do CO com a GC, constatou-se que o CO revela na sua globalidade um impacto significativo nos processos de GC considerados. Atendendo especificamente ao CO, constatou-se que ao longo das análises de regressão efectuadas, esta dimensão se mantinha como preditor estatisticamente significativo em todos os factores da GC, verificando-se apenas para a dimensão instrumental de necessidade um impacto negativo nas práticas de gestão do conhecimento. Por último, averiguou-se que a variável *função*, isoladamente, se apresentava como preditora da gestão social e discursiva do conhecimento e das práticas de gestão do conhecimento para os indivíduos que constituem o grupo 1 (*directores, docentes, animadores, terapeuta e outro*)

Em suma, considera-se que o aprofundamento da investigação teórica e empírica em torno da associação aqui preconizada, ou seja entre a GC e o CO, deve ser efectuada continuamente, no sentido da sua melhor compreensão e explicitação.

Bibliografia

Abbott, G.N., White, F.A. & Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment: a correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78, 531-551.

Alavi, M., Cook, J., Cook, L. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

Albuquerque, A. (2009). Gestão do conhecimento e formação: Dinâmicas relacionais em organizações do sector da economia social. Tese de Mestrado em fase de conclusão. Mestrado em Administração e Planificação da Educação, Porto: Universidade Portucalense – Infante D. Henrique.

Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: teoria e prática*. Coimbra: Livraria Almedina.

Barroco, M. F. (1997). As Instituições Particulares de Solidariedade Social – seu enquadramento e regime jurídico. In Barros, C.P. & Santos, J.C.G (Eds), *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal, Estudos e Pesquisas Multidisciplinares Sobre o Sector Não-Lucrativo – I*, 59-74. Lisboa: Editora Vulgata.

Barros, C.P. (1997). O Sector Não-Lucrativo: uma análise da literatura. In Barros, C.P. & Santos, J.C.G (Eds), *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal, Estudos e Pesquisas Multidisciplinares Sobre o Sector Não-Lucrativo – I*, 59-74. Lisboa: Editora Vulgata.

Brito, E.J.O. (2003). *Gestão do conhecimento e qualidade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em câmaras municipais que adoptaram a gestão pela qualidade* – Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS*. Celta.

Cabrera, A., Collins, W. & Salgado, J. S. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 254-264.

Cardoso, L. M. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade*. Estudo empírico sobre a gestão de conhecimento e seu impacto no desenvolvimento organizacional. (1ª ed.). Penafiel: Editorial Novembro.

Cardoso, P. (2005). *Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras do Distrito de Viseu*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Apresentada ao Departamento de Economia, Gestão e Engenharia

Industrial da Universidade de Aveiro.

Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation: analyses for the behavioral sciences* (3^a ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Decreto-lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro. Diário da República nº 46 – Série, Parte A. Informação consultada a 10 de Novembro de 2008 em http://fiadcpdfs.no.sapo.pt/DL_119-1983_Estatuto_das_IPSS.pdf.

Department for culture media and sport (n.d.). Informação consultada a 20 de Novembro de 2008 em http://www.culture.gov.uk/what_we_do/creative_industries/default.aspx

Félix, S. (2008). *Existe “amor à camisola”?* *Comprometimento Organizacional em IPSS's – um estudo do distrito de Viseu*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da 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 em Psicologia das Organizações, não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra., Coimbra.

Filho, G. (2002). Terceiro sector, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceptuais. *Bahia análise & dados*, 12 (1), 9-19.

Frazier, Barron & Tix (2004). Testing moderator and mediator effects in counselling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51 (4), 115-134.

Freitas, J.M. (2008). *Knowledge management: The situation in a Brazilian economic group*. Tese de Mestrado não publicada. Erasmus Mundus Master on Work, Organizational and Personnel Psychology. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Gomes, A.P. (2008). *Gestão do Conhecimento e Formação: a sustentação empírica de uma relação requerida* – Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (6^aed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, A. C., Rodrigues, F., Nunes, M. H., Hespanha, M. J., Madeira, Van Den Hoven, R. & Portugal, S. (2000). *Entre o estado e o Mercado – As fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. (1^a

ed.). Coimbra: Quarteto Editora.

Hirai, C. & Uchida, Y. (2007). A knowledge management system for dynamic organizational knowledge circulation. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 6(3), 509-522.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(1/2), 182-202.

Hoof, B. V. & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

Hoof, B.V.D, & Weenen, F.LV. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 11 (1), 13-24.

Howell, D. (2006). *Statistical methods for psychology* (6^a ed.). USA: Thomson Wadsworth.

Instituto Nacional de Estatística (1997). Conceitos vigentes. Informação consultada a 30 de Outubro de 2008 em <http://metaweb.ine.pt/sim/conceitos/conceitos.aspx?ID=PT&menuBOUI=16944>.

Javenpaa, S.L. & Staples, D.S. (2001). Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.

Lee, C.C. & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *The Journal of Management Development*, 19 (9), 783-793.

Lima, M.P. & Vieira, C.M.C (1998). *Metodologia de Investigação Científica: Caderno de textos de apoio às aulas práticas* (6^a ed.). Coimbra.

Lin, C. (2006). To share or not to share: Modelling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428.

Macedo, S., Cardoso, L., Figueiredo, C. & Navarro, J. (2008). *Knowledge Management in Creative Industries* – Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da universidade de Coimbra e Universitat de Barcelona.

Malhotra, Y. & Galletta, D. (2003). Role of commitment and motivations in knowledge management systems implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success. *Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*.

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, 171-194.

McKenzie, J.; Truch, A. & Winkelen, C. (2001). Winning commitment for knowledge management initiatives. *Journal of Change Management*, 2(2), 115-127.

Meireles, A. (2008). *Conhecimento, formação e actores organizacionais. Um estudo empírico sobre a formação e o seu impacto na gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Industrial Organizational Psychology and Emerging Needs of the Canadian Workplace: Traversing the Next Millenium*, 39, pp. 83-93.

Mowday, R. T.; Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Namorado, R.(n.d.). *A economia social - uma constelação de esperanças*. Centro de estudos sociais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Retirado em 20 de Outubro de 2008 de <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/213/213.pdf>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.

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.

Peltokorpi, V. (2004). Transactive memory directories in small work units. *Personnel Review*, 33(4), 446-467.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do S.P.S.S.* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Comprometimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Economia Social. Um Estudo do Distrito de Viseu
Joana Raquel Carreira Marques (e-mail: joana.marques.psi@sapo.pt) 2009

Portal do Governo (2005). Programa do XVII Governo Constitucional (Página 9 de 26). Informação consultada a 20 de Outubro de 2008 em http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Programa/programa_p009.htm.

Quijano, S. D., Navarro, J. & Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de Compromiso e Identificación con la Organización: análisis del Cuestionário ASH-ICI. *Revista de Psicologia Social Aplicada*, 10 (2), 27-57.

Rego, A., Cunha, M.P. & Souto, S. (2007, Julho/Dezembro). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE eletrónica*, 6, Artigo 2. Retirado em 23 de Outubro de 2008, de <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGOS&Volu>.

Reichers, A.E. (1985). A review and conceptualization of organizational commitment. *Academy Management Review*, 10 (3) 465-476.

Robertson, M. & Hammersely, G. O. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2-4), 241-253.

Rocha, F. S. (2007). *The importance of organizational to knowledge management processes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Faculdade de Psicologia e Universidad de València.

Rodrigues, T. (2007). *Formação e conhecimento nas organizações. Um novo sentido para a gestão de pessoas*. Dissertação de Mestrado Integrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Small, C.T. & Sage, A.P (2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information knowledge systems management*, 5, 153-169.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics* (4ª ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Tamayo, A., Souza, M., Vilar, L., Ramos, J., Albernaz, J. & Ferreira, N. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 17 (1), 027-035.

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.

Van der Bij, X.H., Song, M. & Weggeman, M. (2003). An empirical investigation into the antecedents of knowledge dissemination at the strategic business unit level. *Product Development & Management Association*, 20, 163-179.

Anexos

Anexo I – Questionário de Gestão do Conhecimento

Anexo II – Questionário de Comprometimento e Identificação Organizacional

Anexo III – Questionário de caracterização da instituição

Anexo IV – Questionário de variáveis sócio-demográficas

Anexo I – Questionário de Gestão do Conhecimento

Considerando a experiência e o conhecimento que você tem a respeito da empresa onde trabalha, indique o grau em que as afirmações abaixo se aplicam a esta organização:

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

Nesta empresa ...	Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
1. Aproveitamos os conhecimentos que os novos colaboradores nos trazem	1	2	3	4	5
2. Conhecemos as ideias dos nossos fundadores	1	2	3	4	5
3. Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela empresa (Festa de Natal, por exemplo)	1	2	3	4	5
4. Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, saiu de férias, etc.)	1	2	3	4	5
5. Repetimos os erros do passado	1	2	3	4	5
6. O que sabemos, vemos naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
7. 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
8. Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5
9. Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo	1	2	3	4	5
10. A função de cada um tem pouco a ver com o que sabe	1	2	3	4	5
11. Os nossos chefes nos alertam para o que é importante saber	1	2	3	4	5
12. Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação	1	2	3	4	5

13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
15. As tarefas são realizadas individualmente	1	2	3	4	5
16. Procuramos entender o que de mais importante vai acontecendo nesta empresa	1	2	3	4	5
17. O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas	1	2	3	4	5
18. Às vezes é na forma como normalmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	1	2	3	4	5
19. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
20. Resolvemos sempre os nossos problemas com soluções novas	1	2	3	4	5
21. Agimos de acordo com certos princípios	1	2	3	4	5
22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
23. Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (adotamos as melhores “estratégias”, por exemplo)	1	2	3	4	5
24. Aprendemos com os sectores da nossa empresa que funcionam melhor	1	2	3	4	5
25. Os colegas mais experientes guardam para eles aquilo que sabem	1	2	3	4	5
26. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (no intervalo do café, por exemplo)	1	2	3	4	5
27. Procuramos entender porque correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5
28. Os colegas mais experientes repassam seus conhecimentos antes de nos deixarem	1	2	3	4	5
29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
30. Só nós (funcionários da empresa) é que temos informações sobre a nossa empresa	1	2	3	4	5
31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
33. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
34. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5

35. Já melhoramos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos	1	2	3	4	5
36. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
38. Procuramos entender as regras da nossa empresa	1	2	3	4	5
39. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
40. Temos poucas coisas em comum (“falamos linguagens diferentes”)	1	2	3	4	5
41. Os colegas que saem da nossa organização levam com eles uma opinião sobre nós	1	2	3	4	5
42. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
43. Falamos da nossa empresa	1	2	3	4	5
44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
45. Basta-nos o que já sabemos para continuar fazendo bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
46. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	1	2	3	4	5
47. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, murais, revista, por exemplo)	1	2	3	4	5
48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
49. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
50. Guardamos só para nós o que vamos fazendo ou aprendendo	1	2	3	4	5
51. Sabemos como a empresa está pensada/organizada	1	2	3	4	5
52. Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má	1	2	3	4	5
53. Utilizamos as informações guardadas em nossos arquivos de informação (Dados ligados à área de informática)	1	2	3	4	5
54. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5
55. Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho	1	2	3	4	5
56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5

Anexo II – Questionário de Comprometimento e Identificação Organizacional

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

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

	<i>Discordo muito</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo nem Discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo muito</i>
1. Sinto que existe uma grande semelhança entre os meus valores e os valores da minha instituição	1	2	3	4	5
2. Algumas pessoas desta instituição estão aqui porque não encontram outro trabalho	1	2	3	4	5
3. Sinto que não estou disposto a dar mais a esta instituição em relação ao que recebo dela	1	2	3	4	5
4. O que esta instituição defende e apoia é importante para mim	1	2	3	4	5
5. Penso que alguns membros desta instituição se iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho	1	2	3	4	5
6. Prefiro a minha instituição a outras pelos valores que ela defende e apoia	1	2	3	4	5
7. O meu nível de esforço por esta instituição é, de facto, determinado pelo nível de recompensas que recebo dela	1	2	3	4	5
8. Creio que se surgisse outra oportunidade de emprego algumas pessoas desta instituição abandonariam o seu trabalho imediatamente	1	2	3	4	5
9. A menos que me recompensem por isso, não tenho razões para fazer esforços extra em benefício da minha instituição	1	2	3	4	5
10. Sinto-me parte desta instituição	1	2	3	4	5
11. Sinto-me orgulhoso(a) de trabalhar nesta instituição	1	2	3	4	5
12. Envolve-me muito nas tarefas que tenho que realizar no meu trabalho	1	2	3	4	5
13. Quando falo da minha instituição, costumo utilizar mais o termo “nós” que o termo “eles”	1	2	3	4	5
14. Desejo continuar a pertencer (ser membro) a esta Instituição	1	2	3	4	5
15. Sinto-me orgulhoso(a) quando digo a outros que sou membro da minha instituição	1	2	3	4	5
16. Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	1	2	3	4	5
17. Quando alguém elogia/gaba esta instituição sinto-o como um elogio pessoal	1	2	3	4	5

18. Tento sempre ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados finais no meu trabalho	1	2	3	4	5
19. Sinto que esta instituição faz parte da minha própria pessoa	1	2	3	4	5
20. Sinto-me muito satisfeito por pertencer a esta instituição	1	2	3	4	5
21. Várias vezes prolongo voluntariamente o meu dia de trabalho para acabar tarefas pendentes	1	2	3	4	5
22. Preocupa-me que a minha instituição tenha boa reputação na minha comunidade	1	2	3	4	5
23. Espero ser membro desta instituição para toda a vida	1	2	3	4	5
24. Quando alguém critica a minha instituição sinto-o como uma crítica pessoal	1	2	3	4	5
25. O êxito desta instituição é o meu êxito	1	2	3	4	5

Anexo III – Questionário caracterização da instituição

Caracterização da Instituição

I. Dados de caracterização da instituição

Identificação da instituição

Localização:

Telefone: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Há quantos anos foi constituída a instituição?

Descreva sumariamente o fim social da instituição:

Indique as valências em funcionamento na instituição:

Centro Actividades Ocupacionais Lar Residencial Lar de Apoio
 Formação Profissional Centro Sócio-Educativo
 Pré-Formação

Outra (s):

Regime de funcionamento:

Número de funcionários:

Número de utentes:

Dispõe de instalações próprias ou arrendadas?

Quais são as fontes de financiamento das actividades da instituição?

Indique as instituições/entidades com quem estabelece parcerias ou colabora

Indique os novos projectos em desenvolvimento na instituição:

Anexo IV – Questionário de variáveis sócio-demográficas

Responda agora, por favor, a estas últimas questões:

a) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 ano
De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos
De 5 a 10 anos	Mais de 10 anos

b) Que tipo de contrato tem com a instituição?

Sem termo	<input type="checkbox"/> A termo certo	<input type="checkbox"/>
A termo incerto	<input type="checkbox"/> Trabalho temporário (POC)	<input type="checkbox"/>
Contrato com duração inferior a 6 meses	<input type="checkbox"/> Recibos verdes	<input type="checkbox"/>

Outro: _____

c) Se é trabalhador temporário, ao todo, há quanto tempo trabalha nesta instituição? _____

d) Que função desempenha?

Alta direção	Coordenação de departamento
Chefia de área	Encarregado(a)
Administrativa)	Operário)/operadora)
Comercial	Técnicos)
Estagiário)/aprendiz	

Outra: _____

e) Há quanto tempo desempenha esta função?

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

f) Qual a área em que está inserido?

Comercial	Departamento administrativo
Financeiro	Recursos humanos
Marketing	Merchandising
Produção/Indústria	Tecnologia da Informação
CAP	Vendas
Suprimentos	Staff da presidência e Directoria
Jurídico	Logística

Outra: _____

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) Formação escolar/académica: _____

Muito obrigada pela sua colaboração!