

A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento

Elisa Figueiredo
efigueiredo@ipg.pt
Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

Leonor Cardoso
lcardoso@fpce.uc.pt
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Resumo

O objectivo deste artigo é descrever/apresentar de uma forma sumária a investigação que nos encontramos a desenvolver no âmbito das problemáticas da gestão de recursos humanos e da gestão do conhecimento, fazendo referência específica ao desenho da investigação e às diferentes etapas que a constituem. A investigação é caracterizada por dois momentos distintos. O primeiro momento envolve uma revisão exaustiva da literatura concernente às temáticas da gestão do conhecimento e da gestão de recursos humanos, evidenciando o estado da arte relativamente às particularidades de cada um dos sistemas e aos pontos de encontro entre os mesmos. O segundo momento é composto pela investigação empírica de natureza não experimental e transversal, com recurso ao método do inquérito e à técnica do questionário auto-administrado. O estudo empírico irá incidir sobre uma amostra representativa dos colaboradores de um grupo económico estatal português do sector dos serviços, que intervém, designadamente, ao nível dos sub-sectoros da banca e seguros. A opção por estes sub-sectoros não resultou do acaso, mas das transformações que se têm vindo a desenhar nas últimas décadas ao nível da sua própria organização, da tecnologia que adoptam e da formação dos seus recursos humanos. O artigo é por isso composto por duas secções. A primeira secção que apresenta a revisão da literatura e a segunda secção que descreve o estudo empírico.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento

Introdução

No actual contexto, onde a mudança assume o papel de principal factor condicionador de qualquer evolução aos mais variados níveis, o maior desafio que se coloca às organizações, reside na sua capacidade de gerar e gerir novo conhecimento.

A organização deixa de ser mera receptora e utilizadora do saber, para passar a ser uma entidade produtora de saberes, com efeitos não só fora da esfera da organização onde é produzido, como fora do próprio tecido económico. Neste contexto em que quase todas as movimentações conducentes a um qualquer posicionamento competitivo são imitáveis, apenas os recursos intangíveis que constituem o conhecimento da organização, conseguem conferir uma posição competitiva sustentável (Magalhães, 2005). Isto porque o capital intangível representa uma capacidade única para se obter valor adicional, pois tem por base as pessoas, detentoras da

capacidade de criar e inovar, desde que em ambiente adequado para tal (Magalhães, 2005). Urge por isso gerir as pessoas em conformidade com este pressuposto, o que nas palavras de Santos (2004) exige uma reorganização no modo de gestão das pessoas. Implica pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direccionadas e colectivamente organizadas, assim como reorientar as práticas de gestão em consonância com as exigências da emergente sociedade do conhecimento.

Os sistemas de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento evidenciando uma relação estratégica, devem por esta razão ser pensados de um modo integrado e alinhados com a estratégia organizacional, de modo a constituírem um efectivo contributo para a qualidade das práticas empreendidas na organização e para a melhoria da sua performance. Esta preocupação justifica o aparecimento nestas últimas décadas de um elevado número de estudos que evidenciam e demonstram esta relação de *interface* entre os dois constructos, sublinhando os benefícios duma abordagem integrativa. Daqui resulta a estrutura do artigo que apresenta numa primeira secção a revisão da literatura para cada uma das temáticas, sublinhando desde logo as suas especificidades para a partir daí identificar as pontes que entre as mesmas podem ser edificadas. Numa segunda secção é descrito o desenho da investigação empírica justificada e alicerçada na e pela revisão da literatura efectuada.

Revisão da Literatura

1. A Gestão de recursos humanos

Como referem Gomes, Cunha, Rego et al (2008) as pessoas são um factor chave para o sucesso das organizações tendo sido já demonstrado por múltiplos trabalhos de investigação o impacto da gestão das pessoas no desempenho da organização. Não obstante esta evidência e muito embora a expressão “as pessoas são o nosso activo mais importante” ser já recorrente nos relatórios de contas e nos discursos dos executivos, os mesmos autores numa preocupação constante de realçar a importância das pessoas e da sua gestão, alertam para o facto do conteúdo da mesma nem sempre ser validado pela prática organizacional, porquanto, as decisões de gestão das pessoas, ao contrário das decisões financeiras, serem tomadas de forma pouco rigorosas e com conhecimento pouco avançado. A gestão das pessoas, sendo no entendimento destes autores consequência da profissionalização da própria gestão e da necessidade de compreender e intervir

no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e seus comportamentos, corresponde do ponto de vista conceptual, ao conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, criando mesmo como refere Edvardsson (2008) uma cultura de aprendizagem. Estes processos incluem a determinação das necessidades de recursos humanos, a atracção de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras, a retribuição e motivação e a criação de um ambiente de trabalho positivo, devendo ser articulados de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objectivos organizacionais. Neste sentido, a gestão de recursos humanos (GRH), assumindo a sua natureza transversal, deve ser estratégica contribuindo para a elaboração, implementação e reforço da estratégia global da organização.

Em sintonia com esta posição estão também Razouk, Bayad e Wannemacher (2009) quando afirmam que a gestão estratégica de recursos humanos pressupõe a construção de um sistema coerente de práticas de recursos humanos, que através de um elevado nível de implicação assegure a cooperação dos empregados, contribuindo por esta via para o aumento da performance económica e social da organização. Este posicionamento vem reforçar o pensamento de Yahya e Goh (2002) quando argumentam que a GRH tem que ser entendida como a gestão estratégica das pessoas, centrada na aquisição, organização e motivação dos recursos humanos.

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) acrescentam a esta discussão o pressuposto de que a GRH mais do que gerir as pessoas, gere as suas características pessoais e interpessoais, que podem ser consideradas recursos e criar vantagens organizacionais. Alinhados com a abordagem baseada nos recursos (*resource-based view*) argumentam que os colaboradores com todas as suas capacidades, tornam-se desejáveis e verdadeiros recursos para a organização se forem em elevado grau valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. A *resource-based view* (RBV) sugere que os sistemas de recursos humanos podem ser um elemento de sustentabilidade da vantagem competitiva, facilitando o desenvolvimento de competências que são específicas da organização, produzindo relações sociais complexas, fazendo parte da cultura e história da organização e gerando conhecimento organizacional tácito. Isto conduz-nos às questões do conhecimento e da gestão do conhecimento, abrindo-nos a porta para o ponto seguinte.

2. A Gestão do conhecimento

Continuando na linha de pensamento da RBV o conhecimento é indubitavelmente a principal fonte de vantagem competitiva. Razão pela qual assistimos nas últimas décadas ao surgimento de um vasto corpo teórico, de onde se destaca o contributo de Nonaka e Takeuchi com a obra *The knowledge Creating Company*, publicada em 1995 e que é responsável pelo reconhecimento da importância atribuída ao conhecimento e à sua gestão (Cardoso, 2007).

Desde então e pese embora esta questão do conhecimento remontar já a 1966 com os trabalhos fundadores de Polanyi, a questão da definição do conhecimento mais especificamente a definição do conhecimento organizacional, tem sido objecto de profundos debates epistemológicos e ocupado inúmeros investigadores, tendo daí resultado um vastíssimo conjunto de definições.

Não nos sendo possível fazer aqui uma análise crítica às muitas e diferentes definições encontradas, adoptamos a de Cardoso (2007) por resultar já dessa análise e que percebe o conhecimento organizacional como sendo *input*, processo e *output* resultando numa combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um “activo” que é pessoal e socialmente constituído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações. Esta é a definição que no nosso entender, aglutina os diferentes mas complementares aspectos tocados pelas demais definições revistas e por conseguinte mais completa.

O conhecimento é assim de natureza dinâmica, multi-facetada e polissémica (Tessier e Bourdon, 2009), o que o distingue dos conceitos informação e dados, sublinhando-se contudo a relação de interdependência entre os três conceitos (Cardoso, 2007). Para que esta distinção seja claramente perceptível podemos dizer que os dados são elementos objectivos, descontínuos e quantificáveis, desprovidos de significado, de fácil génese e transporte, essenciais ao funcionamento organizacional, porquanto incorporam todo um potencial para a criação da informação. A informação traduz-se num conjunto de tangível de dados organizados de forma lógica e intencional, com carácter inacabado, podendo consubstanciar-se num acto comunicativo, interpessoal, multiforme e polissémico, indispensável ao regular funcionamento organizacional, porquanto incorpora todo um potencial para criação de conhecimento (Cardoso, 2007).

Ultrapassada que está esta etapa de distinção estes os três conceitos, interessa realçar a natureza do conhecimento que pode ser tácita ou explícita (Nonaka, 1991 e Polanyi, 1966). O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal internalizado, de natureza subjectiva, que um

indivíduo adquire depois de desempenhar determinada actividade. É o conhecimento implícito não codificado e por isso difícil de verbalizar e divulgar, usado pelos membros de uma organização para realizarem o seu trabalho. Pode ainda assim ser ensinado e partilhado através de exemplos, histórias, metáforas ou pela simples observação de quem executa a função. Possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma determinada tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que reflectem a nossa imagem da realidade e a nossa visão do futuro. O conhecimento explícito é o conhecimento formal, codificado e que pode por isso ser facilmente comunicado e difundido. Pode desta forma ser armazenado fora da mente humana, nomeadamente em bases de dados (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Este interesse recente pelo conhecimento organizacional, enquanto activo específico, conduziu a numerosos desenvolvimentos e reflexões relativamente aos meios de assegurar a sua gestão por parte das organizações. Desta forma, a gestão dos recursos internos relativos ao conhecimento organizacional, denominada de gestão do conhecimento (GC) tornou-se numa vantagem competitiva para as organizações (Tessier & Bourdon, 2009) e pode ser conceptualizada como um conjunto dinâmico de esforços deliberado de optimização e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisem todos os (sub) processos relacionados com o conhecimento, no sentido de concretização dos objectivos organizacionais (Cardoso, 2007).

Encerra portanto um conjunto variado de componentes que de acordo com Carter e Scarbrough (2001), é de natureza técnica, social e económica. Do ponto de vista técnico a gestão do conhecimento implica a centralização do conhecimento que se encontra disperso na organização, numa tentativa de codificar formas tácitas de conhecimento. Em termos sociais e políticos, a GC envolve a colectivização do conhecimento, de forma a que este não seja propriedade exclusiva dos indivíduos ou de determinados grupos. Por último, em termos económicos a GC é a resposta à necessidade das organizações de intensificarem a criação e utilização do conhecimento, o que traduz a crescente pressão que as organizações sofrem no sentido de inovarem.

Hansen e Tierney (1999) e Carter e Scarbrough (2001) referem que existem duas estratégias para gerir o conhecimento: a codificação e a personalização. A primeira diz respeito à codificação do conhecimento explícito que é formal e objectivo, podendo por isso ser expresso em palavras, números e especificações e armazenado em bases de dados, ao qual pode aceder qualquer pessoa da organização. É averso ao risco conduzindo à standardização e rotinização.

A estratégia de personalização diz respeito ao desenvolvimento pessoal do conhecimento tácito. Este está ligado à pessoa que o desenvolveu e é partilhado sobretudo através do contacto pessoal. Por princípio seguindo os mesmos autores, cada organização adoptaria predominantemente uma destas estratégias, sendo certo que o esforço no sentido de conciliar ambas conduz a uma maior capacidade de inovação organizacional Gloet e Terziowski (2004).

3. A Gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: pontos de encontro

Autores como Ooi, Teh e Chong, (2009); Sewerin, Holmberg e Benner, (2009); Tessier e Bourdon, (2009); Majeed,(2009); Razouk, Bayad e Wannemacher, (2009); Smale, (2008); Wang-Cowham, (2008); Edvardsson, (2008); Theriou e Chatzoglou,(2008); Svetlik e Stavrou-Costea (2007); Gloet (2006); Oltra, (2005); Haesli e Boxall, (2005); Oltra (2005), Minbaeva (2005); Thite, (2004); Mansour e Gaha, (2004); Currie e Kerrin (2003), Hislop (2003); Yahya e Goh, (2002); Carter e Scarbrough (2001), são unânimes em referir a crescente relação entre a GC e a GRH e o quanto esta se tem vindo a tornar nos últimos anos, cada vez mais sofisticada e complexa. A conexão entre estes dois conceitos é de tal profundidade que leva Yahya e Goh (2002) a chamar à GC uma forma evoluída da GRH, que através da utilização das tecnologias de informação suporta as interações humanas e o processo de colaboração, atribuindo nesta relação de complementaridade à GRH as tarefas de monitorar, medir e intervir na construção, incorporação, disseminação e utilização do conhecimento pelos colaboradores. Svetlik e Stavrou-Costea (2007) justificam esta relação, defendendo a ideia de que sendo a GRH relativa à gestão efectiva de pessoas e se as pessoas são o recurso mais valioso no conhecimento, então a GRH e a GC estão intimamente interrelacionadas. Mais a GRH e a GC partilham actividades comuns, nomeadamente e comparando o ciclo do conhecimento com os processos de GRH, verificamos que a aquisição de conhecimento, entre outros aspectos, se prende com o recrutamento de pessoas altamente qualificadas e ajudá-las a crescer quer como indivíduos quer como profissionais, que a criação de conhecimento é alcançada por via da criação de um ambiente de apoio para os indivíduos, grupos e equipas através da GRH, de forma a verem um desafio quer nos problemas organizacionais (e na procura de soluções para os mesmos), quer na inovação. A transferência de conhecimento por seu turno, engloba as várias formas de aprender, a criação de um clima de partilha do conhecimento, ainda a criação de centros de formação que avaliem e analisem as necessidades de formação, conduzindo à aprendizagem organizacional. Por último, a

utilização do conhecimento concerne ao aproveitamento das capacidades dos recursos através de uma adequada liderança, da divisão de tarefas e responsabilidades, dos sistemas de remuneração e da avaliação de desempenho (Svetlik e Stavrou-Costea, 2007). Theriou e Chatzoglou (2008) evidenciam e justificam também eles esta relação estratégica a partir da ideia das melhores práticas da GRH que definem como o conjunto de todas as práticas e políticas de GRH, que conduzem a uma efectiva melhoria da performance organizacional. Estas prendem-se com a valorização de competências, habilidades e conhecimento dos colaboradores através de um recrutamento e formação eficazes, com a motivação a partir de um forte sistema de incentivos e com a promoção de oportunidades para os colaboradores mais qualificados e mais motivados, contribuindo para o aumento dos seus níveis de conhecimento e competência através do (re) desenho do trabalho e de formas indirectas de participação. À GRH exige-se então que através das suas práticas contribua para o aumento do volume do conhecimento e que motive os colaboradores a transferirem o seu conhecimento para a organização (López et al, 2006). Por último, destacamos a posição de Gloet (2006) que enfatiza a necessidade e urgência de se reinventar a GRH, através da contribuição que esta pode e deve dar, para reforçar os elos de ligação entre a gestão do capital humano e a gestão do conhecimento nas organizações. Só assim a gestão de recursos humanos conseguirá responder às novas exigências impostas pela chamada economia do conhecimento. Novas exigências estas, que se fazem já sentir na GRH no sentido de estarem a potenciar a passagem de uma gestão de pessoas tradicional e eminentemente burocrática, para uma outra assente em funções distintas, que obedecendo a critérios de integração, funcionam como suporte das vantagens competitivas da organização. Isto exige desde logo que a GRH deva não só estar alinhada com a estratégia organizacional, mas que participe na sua elaboração e que evidencie preocupações ao nível da qualidade de vida dos colaboradores conseguindo desenvolver e reter uma força laboral produtiva, flexível e competente (Lerín, Martínez-Tur e Peiró, 2001).

Desenho da investigação empírica

O principal objectivo da investigação que aqui apresentamos consiste em compreender as relações entre os processos de GRH e de GC em organizações do sector dos serviços. A partir da revisão da literatura efectuada podemos depreender que a GRH pode ser olhada segundo duas

perspectivas: uma mais orgânica que realça a flexibilidade, a comunicação informal, o enriquecimento dos postos de trabalho, a polivalência e a delegação de responsabilidades, exigindo assim aos colaboradores mais competências, mais responsabilidades e mais autonomia e uma mais tradicional, que continua a respeitar os princípios da burocracia, evidenciando a racionalidade, a formalização, a centralização e o controlo, com tarefas pormenorizadamente definidas e rotineiras (Lerín, Martínez-Tur e Peiró, 2001). Daqui podemos inferir que ao desenvolvimento da GRH numa perspectiva mais orgânica corresponde uma posição mais proactiva, orientada para objectivos organizacionais de longo prazo, tendo como preocupação central a obtenção da melhor contribuição de cada colaborador para a performance organizacional. Contrariamente, uma visão mais tradicional da GRH possui uma forte componente operacional e administrativa, correspondendo-lhe uma definição operatória dos processos, especializações e competências independentemente das pessoas.

Assim, formulamos a hipótese geral de que a uma percepção dos colaboradores correspondente ao desenvolvimento da GRH numa perspectiva mais orgânica, corresponderá um impacto positivo nos processos de GC, já a uma percepção correspondente ao desenvolvimento da GRH numa perspectiva mais tradicional/mecanicista corresponderá uma ausência de impacto ou um impacto negativo na forma como operam os processos de GC.

A concretização do objectivo geral proposto passa pela operacionalização do seguinte conjunto de objectivos:

- Proceder à revisão continuada, análise crítica e sistematização da literatura produzida nos domínios da GRH e da GC, numa lógica de avaliação das suas dinâmicas relacionais;
- Construir e validar três questionários relativos às perspectivas e pressupostos com que são desenvolvidos a análise/descrição de funções, o recrutamento/selecção, o acolhimento, a gestão de carreiras e a retenção;
- Adaptar e validar quatro escalas: o GC (Cardoso, 2007), o PFP, o PPAD e o PPSR (referentes à avaliação da formação, da avaliação desempenho e do sistema de recompensas) de Cardoso et al. (2007);
- Analisar as relações entre os processos de GRH e de conhecimento, através do desenvolvimento de um modelo integrador que fundamente a gestão estratégica da GC com base nas práticas de GRH;

- Analisar/discutir os resultados no âmbito dos seus contributos para a investigação e para a gestão organizacional promotora de uma competitividade sustentada.

Com o intuito de se atingirem os objectivos propostos, desenhamos a investigação empírica que é aqui de natureza não experimental e transversal, possuindo um desenho fixo, na medida em que partimos para o terreno (para realizar uma única medida no tempo) com uma estratégia de investigação previamente definida e assente em dados de natureza quantitativa (Anastas e MacDonald, 1994). Optámos pelo método do inquérito, com recurso à técnica do questionário auto – administrado (Ghiglione e Matalon, 1977/1997). O estudo irá ser desenvolvido numa amostra representativa dos colaboradores de um grupo económico estatal português do sector dos serviços, que intervém, designadamente, ao nível dos sub-sectoros da banca e seguros.

Quanto aos instrumentos, utilizaremos o GC para a recolha dos dados relativos às percepções dos colaboradores sobre os processos de gestão do conhecimento, escala que foi desenvolvida por Cardoso (2003) cujo objectivo se centra na identificação dos diferentes processos organizacionais que estão relacionados com o conhecimento. O GC é constituído por 45 itens, sob a forma de afirmações. Os itens são apresentados sob a forma de uma escala de *Likert*, com cinco opções de resposta, contendo a expressão nuclear “aplica-se” por ser esta a forma que mais facilmente conduz os sujeitos à requerida associação das diferentes afirmações ao seu contexto organizacional. Esta escala foi por nós adaptada e validada para os sub-sectoros em estudo.

Na impossibilidade de adoptar instrumentos previamente existentes que servissem os objectivos desta investigação em cinco dos processos de GRH que pretendemos estudar, construímos cinco questionários que nos vão permitir recolher dados relativos à descrição/análise de funções, ao recrutamento e selecção, ao acolhimento, à gestão de carreiras e à retenção. A construção destes instrumentos teve por base a revisão da literatura e a realização de entrevistas não dirigidas a especialistas da área da gestão de recursos humanos, cujo conteúdo foi analisado a partir do programa NVivo8. Daqui resultou a construção de um conjunto de itens, que dão corpo a cinco questionários que se encontram em fase de pré-teste: PPADF – Perspectivas e pressupostos da análise/descrição de funções; PPRS – Perspectivas e pressupostos do recrutamento e selecção, PPA – Perspectivas e pressupostos do acolhimento, PPGC – Perspectivas e pressupostos da gestão de carreiras e PPR – Perspectivas e pressupostos da retenção.

Na construção dos cinco questionários respeitámos as etapas sugeridas por Hill e Hill (2000) que englobam a realização de entrevistas a especialistas, elaboração de uma versão prévia do

questionário e verificação da sua adequação numa amostra de sujeitos pertencente à população do estudo (pré-teste). As entrevistas foram semi-estruturadas e envolveram seis directores de recursos humanos de organizações dos sectores dos serviços e industrial do Distrito de Viseu.

Estas realizaram-se em Novembro e Dezembro de 2008 e Julho de 2009 e tiveram a duração média de uma hora. Foram gravadas em fita magnética e integralmente transcritas tendo sido os dados tratados com recurso ao programa NVIVO8. Os questionários são constituídos por um conjunto de itens sob a forma de afirmações, com uma escala de *Likert* que inclui cinco opções de resposta (1 – *quase nunca se aplica*, 2 – *aplica-se pouco*, 3 – *aplica-se moderadamente*, 4 – *aplica-se muito*, 5 – *aplica-se quase totalmente*). Procurou-se que estes tivessem significado para os sujeitos, traduzissem o seu contexto profissional quotidiano, fossem objectivos e isentos de terminologia técnica ou de juízos de valor. Com carácter exemplificativo apresentamos dois itens aleatoriamente escolhidos:

(Nesta empresa...)

[R&S10] Tem como objectivo atrair os candidatos que melhor se adequam à função a preencher;

[GC01] Prevê que as decisões de promoção sejam principalmente baseadas no desempenho.

Tal como anteriormente referimos, os cinco questionários encontram-se numa fase de pré-teste, tendo já sido realizada a etapa relativa à validação de conteúdo.

No que concerne às demais práticas de GRH, adaptaremos e validaremos três questionários desenvolvidos por Cardoso et al. (2007) e que possibilitam a recolha de dados relativa à formação, avaliação desempenho e ao sistema de recompensas. São eles: Perspectivas e pressupostos da formação profissional (PPFP), Perspectivas e pressupostos da avaliação de desempenho (PPAD) e Perspectivas e pressupostos dos sistemas de recompensa (PPSR).

Todos os questionários referentes à GRH visam aceder à percepção dos actores organizacionais sobre os pressupostos (culturalmente característicos) com que são desenvolvidos os processos em questão nas organizações onde estes intervêm.

De forma genérica, para adaptar e validar as escalas consideradas, recorreremos a análises da consistência interna, da correlação de cada item com a escala, a análises factoriais exploratórias (com recurso ao SPSS 17.0 para Windows 7) e a análises factoriais confirmatórias (com recurso ao AMOS 18.0 para Windows 7). A análise das relações entre os processos de gestão de recursos humanos e de conhecimento será efectuada através de modelos de equações estruturais híbridos

[na medida em que permitem um melhor controlo do erro associado às respostas aos itens (Kline, 1998)].

Conclusão

Neste artigo explicitámos o percurso já realizado em termos da fundamentação conceptual do nosso estudo, da adaptação, construção e validação (de conteúdo) dos instrumentos de medida, bem como referimos as análises que nos propomos realizar depois da recolha de dados estar concluída. Porque consideramos que se trata de uma investigação que pode vir a constituir um contributo válido no contexto do conhecimento actualmente existente relativo às variáveis em estudo, propomo-nos continuar a envidar esforços no sentido do seu desenvolvimento e da divulgação dos resultados que forem sendo obtidos junto da comunidade académica e empresarial.

Bibliografia

Anastas, J W., & MacDonald, M. L. (1994). *Research design for social work and the human services*, New York, Lexington.

Cardoso, L. (2007), *Gerir o conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*, Editorial Novembro.

Cardoso, L., Rebelo, T., Gomes, A. D., & Monteiro, S. (2007). *A formação profissional – no Quadro da gestão integrada de recursos humanos – e a gestão do conhecimento nas organizações*. Contributos para a competitividade do sector da cerâmica em Portugal. Coimbra: CTCV – Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro.

Carter, C. & Scarbrough H., (2001), Towards a second generation of KM? The people management challenge, *Education & Training*, Vol.43, N°4/5, 215-224.

Currie G. & Kerrin M., (2003), Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company, *Inst. J. of Human Resource Management*, Vol.14, N°6, Nov, 1027-1045.

Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management, *Employee Relations*, Vol.30, N° 5, 553-561.

Ghigliione, R. & Matalon, B. (1997). *O inquérito, teoria e prática* (3ª ed.) Oeiras: Celta Editora (versão original, 1977).

Gloet, M. (2006), Knowledge management and the links to HRM – Developing leadership and management capabilities to support sustainability; *Management Research News*, vol. 29, nº 7. 402-413.

Gloet, M. & Terziovski M. (2004), Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance; *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.15, Nº5, 402-409.

Gomes, J. F.; Cunha, M. P; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*; Edições Sílabo.

Haesli, A. & Boxall, P. (2005), When KM meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations; *The international journal of human resource management*, 16: 11 Nov, 1955-1975.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999), What's your strategy for managing knowledge, *Harvard Business Review*, Vol. 77, Nº 2, 106-16.

Hill, M. & Hill, A. (2000), *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições sílabo.

Hislop, D. (2003), Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda, *Employee Relations*, Vol.25, Nº1/2, 182-202.

Lerín, F. G.; Martínez-Tur, V., & Peiró, J. (2001), Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. In E. Tomás & A. Bernal (Eds.), *Trabajo, individuo Y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*, 165 – 201. Espanha: Ediciones Pirámide.

Magalhães, R. (2005), *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*, Lisboa, Edições Sílabo.

Majeed, Zahid (2009), A review of HR practices in knowledge-intensive firms and MNEs : 2000-2006, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, Nº 5, 439-456.

Kline, R. (1998), *Principles and practice of structural equation modelling*, New York, The Guilford Press.

Mansour, N. & Gaha, C. (2004), Contribution des pratiques GRH au management des savoirs: quelques voies de réflexion, *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Mar/Abr; Vol.39, Nº206, 13-23.

-
- Minbaeva, D. (2005), HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, Vol.34, N°1, 125-144.
- Nonaka I. (1991), *The knowledge creating company*, *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104
- Nonaka I. & Takeuchi, K. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press;
- Oltra, V. (2005), Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM, *Journal of Knowledge Management*, Vol.9, N°4, 70-86.
- Ooi, Keng-Boon & Teh, Pei-Lee (2009), Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities, *Management Research News*, Vol. 32, N° 5, 477-490.
- Polanyi, M. (1966), *The tacit dimension*, London, Toutdedge & Kegan Paul.
- Razouk, A.A., Bayad, M & Wannemacher, D. (2009), Strategic HRM and tacit knowledge transfer: a case study, *Human Systems Management* 28, 77-82.
- Santos, M.J. (2004), GRH: teorias e práticas, *Sociologias*, Ano 6, N° 12, Jul/Dez, 142-158
- Smale, A. (2008), Global HRM integration: a knowledge transfer perspective, *Personnel Review*, Vol. 37, N° 2, 145-164.
- Sewerin, T.; Holmberg, R & Benner, M. (2009), Management development on the edge: HRM in a knowledge intensive organization, *Leadership in Health Services*, Vol. 22, N° 3, 225-243.
- Svetlik, I. & Stavrou- Costea, E.(2007), Connecting HRM and KM, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, N°3/4, 197-206.
- Tessier, N. & Bourdon, I. (2009), Le management des hommes: un défi pour la gestion des connaissances, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 237-238 Ressources humaines, May-Aug, 35-68.
- Theriou, G. & Chatzoglou, P. (2008), Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and KM, a conceptual framework, *European Business Review*, Vol. 20, N° 3, 185-207.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, Vol.11 (1), 28-45.
- Yahya, S. & Goh W. (2002), Managing human resources toward achieving knowledge management; *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, N°5, 457-468.