

# Impacto(s) da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento em organizações industriais

Samuel Monteiro

*Universidade da Beira Interior, Departamento de Psicologia e Educação*

Leonor Cardoso

*Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra*

**Resumo.** Focalizando as dimensões humana e comportamental da gestão do conhecimento, a presente investigação visa uma análise do(s) impacto(s) (facilitador ou inibidor) dos pressupostos da gestão de recursos humanos no grau de aplicação da gestão do conhecimento em organizações industriais. Em particular, explora a(s) dinâmica(s) de influência entre a sofisticação dos pressupostos da formação profissional, da avaliação de desempenho e da gestão de recompensas na aplicação da gestão do conhecimento. Tendo em vista a medição dos constructos centrais do presente estudo, de acordo com a revisão de literatura efectuada, desenvolveram-se acções conducentes à adaptação de um questionário de gestão do conhecimento (GC), à construção, validação e desenvolvimento de três novos questionários (PPFP, PPAD e PPSR) que visaram aceder à percepção dos agentes organizacionais acerca dos pressupostos da gestão de recursos humanos vigentes ou culturalmente característicos do seu contexto laboral. O presente estudo envolveu múltiplas análises aos dados de 1364 questionários individuais auto-administrados e recolhidos em 55 empresas de quatro sub-sectores da cerâmica em Portugal. Para o estudo da relação linear entre um conjunto de variáveis predictoras e uma variável critério optou-se por realizar equações de regressão múltipla hierárquica, considerando-se dois blocos de variáveis. Num primeiro modelo foram introduzidas, apenas, as duas dimensões relativas à formação profissional medidas pelo instrumento PPFP e num segundo modelo aduziram-se as variáveis de avaliação de desempenho e de sistema de recompensas, especificamente, o primeiro factor retido na análise psicométrica dos instrumentos PPAD e PPSR.

*Palavras-chave:* Gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos, organizações industriais.

## 1. Introdução

As ciências que focalizam o estudo do comportamento nas e das organizações permitem, actualmente, perspectivar soluções organizacionais em gestão do conhecimento que intimam a um investimento

---

Endereço: Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Psicologia e Educação, Estrada do Sineiro, 6200-209 Covilhã, Portugal. E-mail: smonteiro@ubi.pt

activo nas pessoas e das próprias pessoas. Com o eclodir de perspectivas integradas naquilo que McElroy (2003) designou de segunda geração de investigação em gestão do conhecimento, esta passou a caracterizar-se por ser uma disciplina que incrementa a utilização, o desenvolvimento e o processamento do conhecimento através de mecanismos sociais. No âmbito da gestão do conhecimento advoga-se actualmente, e de modo relativamente consensual, a crucialidade dos aspectos culturais, sociais e humanos como potenciais alavancas dos processos de criação, transferência e aplicação do conhecimento (Carter & Scarbrough, 2001; Hislop, 2003; Hwang, 2005; Oltra, 2005).

Focalizando as dimensões comportamentais e humanas da gestão do conhecimento o presente estudo empírico visa contribuir para a análise da articulação conceptual, operacional e funcional da gestão – ao nível dos recursos humanos e do conhecimento – numa óptica analítica da(s) dinâmicas relacionais dos seus pressupostos e práticas.

## **2. Gestão de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento: Sentido para uma Abordagem Convergente**

Mudanças estruturais na forma de encarar o ser humano, o seu comportamento e o seu contributo organizacional ao longo do tempo e toda a transformação macro-social que instituiu o conhecimento como fonte de vantagem competitiva intimam a um esforço de aproximação, renovação e articulação dinâmica entre práticas de gestão estratégica de pessoas e práticas de gestão do conhecimento (Hislop, 2003). O conhecimento existe nas e através das pessoas, é parte integrante e parcela da sua humanidade, complexidade e imprevisibilidade (Davenport & Prusak, 1998). O conhecimento organizacional resulta de um processo complexo e dinâmico que depende dos contextos e do relacionamento interpessoal para a sua manutenção e desenvolvimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A clarificação conceptual e a possibilidade de se alcançar um alinhamento estratégico (Shih & Shiang, 2005) e uma maior convergência operacional nestes domínios constituem, na actualidade, um campo de investigação complexo mas inquestionavelmente relevante no domínio do comportamento organizacional, sendo já significativo o número de publicações académicas, especificamente a eles relativas (e.g., Afees & Abdelmeguid, 2003; Afioni, 2007; Carter & Scarbrough, 2001; Currie & Kerrin, 2003; Despres & Hiltrop, 1995; Fernández, 2002; Gloet, 2006; Godbout, 2000; Haesli & Boxall, 2005; Scarbrough, 2003; Svetlik & Stavrou-Costea, 2007; Oltra, 2005; López, Peón & Ordás, 2006; Pablos, 2004; Shih & Chiang, 2005; Soliman & Spooner, 2000; Thite, 2004; Yahya & Goh, 2002; Winkelen & McKenzie, 2007).

Fernández (2002) considera esta associação evidente e uma opção de futuro. Gloet e Berrel (2005) defendem a aproximação e reforço das ligações entre a gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos e o desenvolvimento organizacional como critério para o sucesso da primeira. Oltra (2005) coloca a gestão de recursos humanos como condição para o sucesso da gestão do conhecimento. Yahya e Goh (2002) consideram, mesmo, a gestão do conhecimento uma forma evoluída da gestão de recursos humanos, afirmando que uma organização do conhecimento reclama uma abordagem de

gestão, em geral, e de recursos humanos, em particular, distinta das organizações que não valorizam o conhecimento nem as suas práticas gestonárias.

Thite (2004) menciona que a questão central já não é tanto se existe uma relação entre estas variáveis, mas sim, o modo como esta relação se opera, revelando-se a gestão de recursos humanos, e a forma como esta se desenvolve, uma condição do sucesso e eficácia da gestão do conhecimento. A gestão de recursos humanos jogará um papel nuclear na constituição de uma cultura organizacional centrada no conhecimento crítico – “Knowledge-centric culture”, nas palavras de Evans (2003, p. 60).

O estudo da associação entre estas variáveis constitui um indicador claro da tendência actual para que a gestão do conhecimento não seja conceptualizada, nem tão pouco operacionalizada, de forma isolada ou desconexa face a um conjunto de políticas organizacionais estratégicas, sendo claros os esforços de criação de sistemas e processos que suportem as actividades de potenciação do conhecimento, ancoradas na estratégia, alinhadas e integradas nas operações nucleares da organização (Shih & Chiang, 2004). Das características ambientais envolventes e qualidade deste alinhamento e da capacidade de ser aceite e assimilada pela generalidade dos actores organizacionais dependerá, em muitos casos, a sua eficácia.

### **3. Evolução da gestão de recursos humanos e seu impacto na gestão do conhecimento**

Diacronicamente, detectam-se diferenças significativas nas concepções dominantes do ser humano na organização e na estruturação da actividade produtiva (Lerín, Martínez-Tur & Peiró, 2001). A evolução da forma de gerir as pessoas tem acompanhado as mutações nas necessidades sociais, do mundo do trabalho, dos trabalhadores e da organização (Lerín, Martínez-Tur & Peiró, 2001). Para Quijano de Arana (2000) a evolução da gestão de pessoas assentou em três sub-sistemas diferenciados, desenvolvidos progressiva e sucessivamente, de acordo com as necessidades, no que concerne à relação pessoa-organização e condicionados pelas diferentes concepções que a organização assumiu dos trabalhadores. Os três sub-sistemas são, na sua perspectiva, passíveis de ser denominados por administração de pessoal, relações laborais e gestão e desenvolvimento de recursos humanos, a que presentemente e nas suas formas mais avançadas se denomina gestão estratégica de recursos humanos.

As mudanças de nomenclatura, estruturas, papéis e responsabilidades na forma de lidar com o sistema social e humano terão sido acompanhadas por gradativas rupturas evolutivas nas rotinas e práticas organizacionais, sendo que estas poderão mesmo, nalguns casos, ter sido precursoras das primeiras. Todavia, é certo que o ritmo da evolução conceptual e da investigação não é, habitualmente, sincrónico da aplicação prática, referindo-se Ferris et al. (1999) ao “... gap between the science and practice of HRM” (p. 385) e Fernández (2002) à fragmentação entre mundos académico e empresarial. Conjugando este pressuposto com a contingencialidade competitiva da acção de cada organização, mais do que um modelo dominante de gestão de recursos humanos, na era do conhecimento, os modelos de gestão de pessoas vigentes nas organizações consistirão, em grande parte dos casos, em espécimes híbridos, diferenciais e contingenciais, agregando influências ecléticas de múltiplos paradigmas organizacionais, criando abordagens distintas, em termos evolutivos e grau de sofisticação variável (Heffernan & Flood, 2000). Para Lerín, Martínez-Tur e Peiró (2001) estas diferenças inter-organizacionais, na

visão da gestão de recursos humanos, estão patentes na forma como as organizações se relacionam com os seus membros, sendo possível constatar diferenças significativas entre contextos que valorizam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e outras que, consciente ou inconscientemente, o impedem e tolhem.

As mudanças e variabilidade na e da gestão de recursos humanos poderão ser analisadas, em termos globais, ou adoptando distintos níveis de análise da evolução, remetendo-se a análise para o ritmo, sincronia e grau de integração das mudanças inter-níveis, sendo as práticas a revelação pela acção de uma orientação ideológica mais profunda – os pressupostos. Lerín et al. (2001), sustentando-se em trabalhos de Peiró (1999), distinguem as concepções de filosofias, práticas e técnicas ou ferramentas de recursos humanos. A filosofia refere-se às concepções basilares, sobre a pessoa humana, sobre os grupos, sobre o trabalho e relações humanas. A filosofia matiza uma série de políticas de recursos humanos que inspiram e orientam a acção organizacional no domínio da gestão de recursos humanos. As práticas por sua vez são, em parte, a revelação pela acção de uma orientação ideológica mais profunda. Constituem a faceta operativa e visível de uma visão cultural das pessoas num dado contexto organizacional. As técnicas e ferramentas de recursos humanos são unidades instrumentais básicas para as referidas práticas de recursos humanos. Desta decomposição resulta-nos a reflexão de que a orientação filosófica e das políticas dominante, num dado contexto, se constituirá como uma variável condicionante das práticas, e dos instrumentos ou ferramentas a adoptar. Para Lerin et al. (2001), a eficácia organizacional depende, em larga medida, da capacidade manifesta em integrar estes diferentes sub-sistemas. Do referido, importará perceber, também, se as relações e transformações propaladas na e para a gestão de recursos humanos, na era do conhecimento, se estão a operar estruturalmente ao nível mais profundo das filosofias e núcleo de políticas ou, tão somente, no campo superficial das suas práticas e técnicas. As quais se alteram, ou se adaptam, ao ritmo efémero das modas. Na verdade, a era do conhecimento e os desafios da e para a gestão do conhecimento parecem reclamar transformações efectivas no domínio dos paradigmas e bases filosóficas da gestão de recursos humanos e não, apenas, da sua face mais visível.

Em síntese, a compreensão da evolução e compreensão dos pressupostos teóricos da organização e de gestão presentes nas organizações (ao nível da formação profissional, da avaliação de desempenho e dos sistemas de recompensa) assumem relevo, no presente trabalho, dado que se assume que todas as acções realizadas, intencionalmente, possuem uma base cognitiva, condicionada por normas, estratégias e pressupostos ou modelos interpretativos do mundo, na linha do conceito de “teorias de acção” (declaradas e praticadas) em que as teorias determinam todo o comportamento humano deliberado. As teorias constituem uma espécie de grelha de acção que engloba pressupostos relativos às conexões entre acção, consequência e situação (Argyris & Schön, 1974, 1978; Sternberg, 1985). Hipotetiza-se, neste quadro conceptual, que os modelos implícitos de concepção laboral, da pessoa e da organização do trabalho assumidos, em cada organização, poderão constituir-se como elementos facilitadores ou bloqueadores da adopção de determinadas políticas e práticas de gestão de pessoas e respectivo grau de sofisticação, tendentes, por sua vez, a influenciar, ou não, o sentido e grau de aplicação de políticas e práticas que valorizem o saber humano, a criação, partilha e aplicação de conhecimento organizacional crítico.

Embora o eixo de análise, privilegiado, e hipóteses principais desta investigação se centrem no estudo relacional do impacto dos pressupostos da gestão de recursos humanos na aplicabilidade da

gestão do conhecimento, com ênfase na formação profissional, há autores (e.g., Godbout, 2000), cujas investigações analisaram esta dinâmica no sentido inverso, ou seja, procuraram analisar o impacto da gestão do conhecimento nas práticas de gestão de recursos humanos.

O grau de desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas está longe de ser redutível à ideia de algo adquirido e dependente da mera passagem do tempo, sendo antes algo inerente à construção cultural, onde os pressupostos, as representações mentais dos gestores parecem orientar a cognição e as acções relativas a escolhas estratégicas (McGregor, 1960). Esta ideia remete-nos para os conceitos de *estruturas de conhecimento* ou de *esquemas cognitivos*, referentes ao conhecimento subjectivo, uma espécie de grelha de leitura ou teoria *a priori* que orienta as interpretações que os indivíduos fazem daquilo que os rodeia, utilizados para eficientemente interpretar e prever acontecimentos no seu meio envolvente. Auxiliam não só a reduzir a complexidade do mundo informacional como a fazer escolhas. Considerando que teoria e prática são inseparáveis, McGregor (1960) admite que não será possível aos gestores tomar uma decisão ou realizar uma acção que não seja influenciada por pressupostos, quer estes sejam adequados ou não. A partir desta ideia assumiu-se, neste trabalho, que os pressupostos conceptuais na base da acção da gestão de recursos humanos se poderão localizar num contínuo entre dois extremos teóricos, sendo possível a determinação de uma orientação cultural, maioritariamente orientada para um dos extremos, ora “X”, instrumentalista e caracterizada pelo constrangimento e racionalidade e um enfoque gestor-nário na direcção e hetero-controlo, ora “Y”, mais humanista, cuja assumpção do ser humano, sua acção e gestão, será globalmente mais abrangente, humana e um enfoque da gestão no auto-controlo, participação e integração entre objectivos individuais e organizacionais, numa analogia com os trabalhos precursores sobre a natureza e motivação humanas de Douglas McGregor (1960).

As perspectivas teóricas que nortearam este trabalho de investigação permitiram, assim, assumir um referencial analítico construído a partir dos pressupostos e quadros ideológicos datados e dominantes em dois períodos históricos. Um primeiro, relativo às características-tipo da administração de recursos humanos, num período industrial clássico, do início do século XX e, outro, relativo às características da gestão de e com pessoas da actual era da informação e do conhecimento, do termo do século XX e primórdios do XXI, confrontando-os ao nível dos pressupostos e práticas, das estratégias de operacionalização e concepções, do trabalho e do trabalhador, da forma de o gerir, desenvolver e avaliar, controlar e recompensar. De acordo com trabalhos de Sparrow e Hiltrop (1994) até 1970, a literatura da gestão de recursos humanos reflectiu uma visão dos recursos humanos como “custo”, durante a década de 1970 e 1980 emerge uma renovada visão que os passa a encarar já como “investimento”.

Em síntese, a variabilidade e diferenças evolutivas, significativas, nos graus de sofisticação da gestão de pessoas reclamam aprofundamento teórico e empírico, pois poderão constituir-se como um factor determinante (facilitador ou inibidor) da operacionalização, eficácia e sentido da gestão do conhecimento.

#### **4. Objectivos, hipóteses e variáveis consideradas**

A presente investigação visa analisar dinâmicas relacionais (de facilitação ou inibição) entre a gestão de recursos humanos e o grau de aplicação da gestão do conhecimento. Em particular,

explora a(s) influência(s) entre os pressupostos e sofisticação (na concepção e operacionalização) da formação profissional, da avaliação de desempenho e dos sistemas de recompensa e o(s) seu(s) impacto(s) no grau de valorização do conhecimento e aplicação da sua gestão, em organizações dos diferentes sub-setores da indústria cerâmica em Portugal. Em síntese, hipotetiza-se neste trabalho, que as opções, os pressupostos e as orientações filosóficas de base cultural vigentes na(s) forma(s) de exercer a gestão de recursos humanos poderão influenciar o sentido da e para a gestão do conhecimento.

No sentido de averiguar se as duas dimensões da formação profissional medidas possuíam poder preditivo, estatisticamente significativo, em cada uma das dimensões da gestão de conhecimento, por um lado, e por outro qual o poder preditivo, destas, conjuntamente com uma medida de avaliação de desempenho e uma medida de sistema de recompensas, realizaram-se equações de regressão múltipla hierárquica<sup>1</sup> (Tabachnick & Fidell, 2007). Este procedimento de análise permite considerar um conjunto de variáveis independentes (preditores) que conjuntamente possuem poder preditivo numa variável dependente ou critério (cf. Quadro 1). Este cálculo apresenta a vantagem de possibilitar uma visão do hipotético poder explicativo de cada uma das variáveis, através dos coeficientes de regressão, ou de blocos distintos de variáveis (Tabachnick & Fidell, 2007). Assim, no primeiro bloco – Modelo 1 –, foram introduzidas apenas as variáveis relativas à formação profissional (formação como investimento e formação como constrangimento), analisando-se o seu impacto nos quatro factores: práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento. Num segundo bloco – Modelo 2 –, aduziu-se ao bloco inicial da formação as variáveis de avaliação de desempenho e de sistema de recompensas, especificamente, o primeiro factor retido na análise psicométrica dos instrumentos PPAD e PPSR (cf. Quadro 1).

Explicitam-se, de seguida, as hipóteses globais de investigação:

**H.1.** – O bloco de variáveis da formação (Modelo 1) constitui um preditor estatisticamente significativo das quatro dimensões da gestão do conhecimento avaliadas.

**H.2.** – A integração do bloco de variáveis da formação com variáveis de avaliação de desempenho e de sistema de recompensa (Modelo 2) constitui um preditor estatisticamente significativo das quatro dimensões da gestão do conhecimento avaliadas.

**H.3.** – O bloco de variáveis do Modelo 2 constitui um preditor dos quatro factores de gestão do conhecimento avaliados, positivo e estatisticamente significativo, superior, comparativamente ao bloco de variáveis do Modelo 1.

---

<sup>1</sup> Sendo a amostra constituída por 55 empresas, e no caso do conjunto de variáveis a entrar na equação 52 (excluíram-se três empresas por apresentarem demasiada variabilidade intra-organizacional) pesou-se a análise realizada através do procedimento WLS (Weighted Least Squares) a estimação do modelo pelo número de indivíduos que responderam em cada uma das organizações, num total de 1238 sujeitos que compõem a amostra.

Quadro 1

*Médias e desvios-padrão dos preditores e das variáveis critério (n=53)*

Variáveis	Média	Desvio-padrão
<b>Preditoras</b>		
Factor 1 (PPFP) – Formação como investimento	2.85	.49
Factor 2 (PPFP) – Formação como constrangimento	2.31	.28
Factor 1 (PPAD) – Perspectiva processual abrangente e participada	2.48	1.88
Factor 1 (PPSR) – Sistema de recompensas baseado no conhecimento e mérito	1.93	1.68
<b>Critério</b>		
Factor 1 (GC) – Práticas de gestão de conhecimento	2.57	1.58
Factor 2 (GC) – Orientação cultural para o conhecimento	3.46	1.19
Factor 3 (GC) – Gestão social e discursiva do conhecimento	3.22	1.20
Factor 4 (GC) – Gestão estratégica do conhecimento	3.14	1.48

## 5. Método

### 5.1. Amostra e Procedimentos

A selecção da amostra foi efectuada a partir do universo de empresas registado como activo na base de dados de empresas cerâmicas, construída ao longo do tempo pelo sistema de informação de clientes do Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV), que englobava, no final de 2006, um total de 625 empresas. A partir desta população que se assumiu como activa, foi constituída uma amostra aleatória por um procedimento estratificado proporcional. Nesta amostra utilizou-se como critério de estratificação a pertença a cada um dos quatro subsectores da cerâmica: Cerâmica utilitária e decorativa; Cerâmica estrutural; Cerâmica de acabamentos; Extração e comercialização de matérias-primas. Este procedimento permitiu alcançar uma amostra final com um total de 55 empresas válidas com cerca de 10% (n=50) do universo das empresas activas, relativas à Cerâmica Industrial Portuguesa. Sendo 6635 o somatório do número total de trabalhadores das organizações presentes na amostra, a análise deste estudo recaiu sobre um total de 1364 questionários recolhidos, correspondendo, portanto, a 20,6% do total de colaboradores destas empresas. Uma amostra de base, cuja dimensão garante um nível aceitável de fiabilidade dos resultados, na análise estatística das dinâmicas relacionais entre pressupostos da gestão de recursos humanos e dimensões da gestão do conhecimento. A partir do número global de trabalhadores das 55 empresas que compõem a amostra estudada 13 são grandes empresas (23.6%), 16 são de média dimensão (29.1%) e 26 são pequenas empresas (47.3 %).

Os questionários anónimos começaram a ser enviados para as empresas (pré-seleccionadas a partir de amostragem aleatória por um procedimento estratificado proporcional) e auto-administrados em Janeiro do ano de 2007, solicitando-se o preenchimento pelos diversos sectores e níveis hierárquicos de cada empresa. Considerou-se como satisfatória a devolução de questionários quando preenchidos por um mínimo de 15% do total de colaboradores.

## 5.2. Medidas

Tendo em vista a medição dos constructos centrais do presente estudo, de acordo com a revisão de literatura efectuada, desenvolveram-se acções conducentes à adaptação de um questionário de gestão do conhecimento, construído e validado por Cardoso (2008), e à construção, validação e desenvolvimento de três novas escalas que permitissem aceder à percepção dos agentes organizacionais acerca dos pressupostos, processos e práticas de gestão de recursos humanos característicos do seu contexto laboral, nomeadamente, ao nível dos constructos de formação profissional, da avaliação de desempenho e sistemas de recompensa. Na análise psicométrica do questionário de gestão do conhecimento “GC” optou-se por verificar a adequação dos itens e a consistência interna da estrutura tetra-dimensional, previamente validadas por Cardoso (2003). No que respeita às “práticas de gestão de conhecimento”, enquanto primeiro factor desta escala, observa-se que todos os itens apresentam correlações positivas e bastante expressivas, a variar entre .55 e .68. No segundo factor, relativo à “orientação cultural para o conhecimento”, observam-se valores de correlação com o total da dimensão entre .57 e .65, o que indica a elevada adequação dos itens na construção do factor. Quanto ao terceiro factor, “gestão social e discursiva do conhecimento”, observamos um padrão semelhante de associação de cada item com o resultado total, apresentando todas as correlações valores superiores a .52. A medida de “gestão estratégica do conhecimento”, patente no quarto e último factor revela, igualmente, níveis positivos de associação de cada um dos seus itens bastante expressivos, variando entre .50 e .64. Em síntese, neste primeiro instrumento, a análise dos valores de alfa de Cronbach permite afirmar um bom nível de consistência interna em todas as quatro medidas do instrumento que avalia a gestão de conhecimento.

Na construção dos questionários de GRH foram respeitadas as etapas sugeridas por Hill e Hill (2000), nomeadamente: a) realização de entrevistas; b) elaboração de uma versão prévia dos questionários e c) verificação da sua adequação numa amostra de sujeitos pertencentes à população do estudo (pré-teste).

Na avaliação da dimensionalidade subjacente à Escala de Formação Profissional – PFP – efectuou-se uma análise em componentes principais, forçada a dois factores, na medida em que esta solução se demonstrou como a mais adequada aos dados, bem como a mais interpretável do ponto de vista teórico. A solução após rotação varimax revela dois factores extraídos que explicam 47.34% da variância total. Todos os itens possuem saturações factoriais acima de .50. O primeiro factor retido recebeu a designação de “formação como investimento”, adoptando o segundo factor a denominação de “formação como constrangimento”. A apreciação global deste instrumento revela que a primeira dimensão possui um valor de alfa de Cronbach considerado excelente (.91), sendo o valor deste indicador na segunda dimensão mais reduzido e considerado como aceitável (.65), atendendo ao número de itens que a compõem.

O estudo psicométrico da Escala de Avaliação de Desempenho – PAD – iniciou-se com a análise da dimensionalidade. Após estudar a solução inicial optou-se por realizar este procedimento estatístico forçando a quatro factores através de uma rotação *varimax*. A solução extraída apresenta a capacidade de explicar 63.90% da variância total. Todos os itens apresentam saturações factoriais superiores a .45, valor considerado adequado por Tabachnick e Fidell (2007). O primeiro factor



apresenta uma “visão abrangente, evoluída e construtiva da avaliação de desempenho”. Uma perspectiva que apela à participação e envolvimento dos colaboradores. Por oposição, o quarto factor apresenta uma “perspectiva do processo de avaliação de desempenho restritivo”, limitado, em termos da abordagem e alcance do seu impacto. O terceiro factor focaliza o “grau de envolvimento e participação dos colaboradores” no processo de avaliação de desempenho. O segundo factor traduz a “aplicação ou instrumentalidade dos resultados” da avaliação de desempenho no quadro da gestão integrada de recursos humanos. As quatro sub-escalas deste instrumento de avaliação revelam alfas de Cronbach de .90 (excelente), .88 (muito bom), .78 (bom) e .64 (aceitável), indicando uma adequada consistência interna das quatro dimensões.

O estudo da solução inicial da Escala de Pressupostos dos Sistemas de Recompensas – PPSR – sugere uma configuração de três componentes. A partir desta indicação realizou-se uma análise em componentes principais com rotação varimax forçada a três factores. Da estrutura tridimensional emergente poderemos referir que o factor 1 traduz a “perspectiva do sistema de recompensas baseado no conhecimento e mérito”, por oposição, o factor 3 traduz a “perspectiva do sistema de recompensas baseado na função e recompensas económicas”. O factor 2 traduz a temática da “percepção de justiça (com o sistema de recompensas)”. No primeiro factor verificam-se correlações com o total da dimensão positivas e bastante expressivas com o total da medida, ou seja, no intervalo entre .52 e .77. O segundo factor: apresenta valores de correlações corrigidas a variar entre .40 e .70. O último factor extraído: revela correlações corrigidas com valores situados entre .40 e .52. Em síntese, os dois primeiros factores apresentam níveis de consistência interna bastante satisfatórios, enquanto o valor de alfa de Cronbach calculado para o terceiro factor deverá ser considerado aceitável a este tipo de medida, com o número de variáveis observadas que o compõe.

## **6. Resultados**

No sentido de averiguar se as duas dimensões da formação profissional medidas pelo PPFPP possuíam poder preditivo em cada uma das dimensões da gestão de conhecimento, por um lado, e por outro qual o poder preditivo, destas, concomitantemente, com uma medida de avaliação de desempenho e uma medida de sistema de recompensas, realizaram-se equações de regressão múltipla hierárquica (Tabachnick & Fidell, 2007). Considerou-se este procedimento para cada uma das quatro dimensões da gestão do conhecimento. No cálculo destes modelos de regressão consideraram-se dois blocos de variáveis.

A primeira equação pretendia explicar a variância das práticas de Gestão de Conhecimento. Na análise dos resultados é possível observar que o primeiro bloco, constituído unicamente pelas duas dimensões da formação profissional se revelou estatisticamente significativo [ $F_{(2, 50)}=4.388$ ;  $p<.001$ ], explicando apenas 14.9% da variância total. A introdução do segundo bloco, com as variáveis de avaliação de desempenho e de sistema de recompensas, representou um aumento de 38.7% de variância explicada, sendo esta mudança estatisticamente significativa [ $F_{(2, 48)}=20.016$ ;  $p<.001$ ]. No seu conjunto esta equação de regressão explica 53.6% da variância total na dimensão relativa às práticas de gestão de conhecimento [ $F_{(4, 48)}=13.871$ ;  $p<.001$ ] (cf. Quadro 2).

Quadro 2

*Medidas de ajustamento do modelo de regressão linear múltipla na dimensão “Práticas de Gestão do Conhecimento”*

	R	R <sup>2</sup>	F	P	Change Statistics		
					R <sup>2</sup>	F	p
<b>Model 1</b>	.386	.149	4.388	.018	.149	4.388	.018
<b>Model 2</b>	.732	.536	13.871	.000	.387	20.016	.000

A observação dos coeficientes de regressão, e nomeadamente dos coeficientes estandardizados (valores Beta), torna possível perceber o valor preditivo de cada variável introduzida no modelo calculado, atendendo a cada um dos dois momentos. Assim, verifica-se que no primeiro bloco a segunda dimensão apresenta um coeficiente de regressão negativo e estatisticamente significativo [ $\beta = -.362$ ;  $t_{(52)} = -2.664$ ;  $p=.010$ ]. Este valor indica que pontuações mais elevadas na perspectiva de formação como constrangimento correspondem a pontuações mais reduzidas na dimensão práticas de gestão de conhecimento (cf. Quadro 2).

A introdução do segundo bloco contemplando o conjunto de variáveis de gestão de recursos humanos permite observar que as duas variáveis de Formação Profissional assumem um valor estatisticamente significativo, assim como a medida de sistema de recompensas. Ordenando os valores de Beta observa-se a seguinte hierarquia: sistema de recompensas [ $\beta = .579$ ;  $t_{(52)} = -3.458$ ;  $p=.001$ ], formação profissional constrangimento [ $\beta = -.289$ ;  $t_{(52)} = -2.782$ ;  $p=.008$ ] e formação profissional investimento [ $\beta = .269$ ;  $t_{(52)} = 2.457$ ;  $p=.008$ ].

Na segunda equação pretendeu compreender-se a importância das variáveis de formação profissional, num primeiro momento, e das variáveis de gestão de recursos humanos, integradas no Modelo 2, no global, na explicação da dimensão orientação cultural para o conhecimento.

No primeiro bloco a equação proposta não se apresenta estatisticamente significativa explicando somente 7.5% da variância. No que diz respeito ao impacto, do Modelo 1, no factor de orientação cultural para o conhecimento a sua magnitude é irrelevante, inferindo-se que as dimensões da formação profissional, quando tidas como variáveis isoladas, não revelam ter um impacto significativo na matriz cultural de orientação para o conhecimento destas organizações.

A introdução das variáveis do segundo bloco representa um acréscimo substancial ( $R^2=.517$ ) e estatisticamente significativo [ $F_{(2, 48)}=30.387$ ;  $p<.001$ ]. A equação na globalidade passa a explicar 59.2% da variável critério, sendo este valor estatisticamente significativo [ $F_{(4, 48)}=17.399$ ;  $p<.001$ ] (cf. Quadro).

Numa observação mais fina aos coeficientes de regressão é possível perceber o valor preditivo de cada variável introduzida no modelo calculado, tendo em conta os dois blocos da equação de regressão. Deste modo, verifica-se que no primeiro caso nenhuma das duas dimensões da formação profissional se revela como preditor estatisticamente significativo (cf. Quadro 3).

Quadro 3

Medidas de ajustamento do modelo de regressão linear múltipla na dimensão “Orientação Cultural Para o Conhecimento”

	R	R <sup>2</sup>	F	P	Change Statistics		
					R <sup>2</sup>	F	p
<b>Model 1</b>	.274	.075	2.028	.142	.075	2.028	.142
<b>Model 2</b>	.769	.592	17.399	.000	.517	30.387	.000

Quadro 4

Medidas de ajustamento do modelo de regressão linear múltipla na dimensão “Gestão Social e Discursiva do Conhecimento”

	R	R <sup>2</sup>	F	P	Change Statistics		
					R <sup>2</sup>	F	p
<b>Model 1</b>	.347	.121	3.430	.040	.121	3.430	.040
<b>Model 2</b>	.673	.453	9.923	.000	.332	14.556	.000

No segundo bloco, com a inclusão no cálculo das restantes variáveis independentes é possível observar que apenas a Avaliação de Desempenho apresenta um coeficiente de regressão com valor estatisticamente significativo 2 [ $\beta = .479$ ;  $t_{(52)} = 2.992$ ;  $p < .001$ ].

O terceiro modelo de regressão hierárquica assume a explicação do critério gestão social e discursiva do conhecimento. O primeiro bloco, onde se consideraram como preditores as duas dimensões da formação profissional, isoladamente, revela-se estatisticamente significativo [ $F_{(2, 50)} = 3.430$ ;  $p = .040$ ] e explica 12.1% do total da variância. Com a introdução das variáveis de avaliação de desempenho e sistema de recompensas, a equação acrescenta uma explicação de 33.2%, sendo este valor estatisticamente significativo [ $F_{(2, 48)} = 14.556$ ;  $p < .001$ ]. No total, as quatro variáveis constituem um modelo estatisticamente significativo [ $F_{(4, 48)} = 9.923$ ;  $p < .001$ ] e capaz de explicar 45.3% da variância (cf. Quadro 4).

Atendendo aos coeficientes de regressão observa-se que ao considerar as duas dimensões da formação profissional, isoladamente, somente o primeiro factor se revela como preditor estatisticamente significativo [ $\beta = .307$ ;  $t_{(52)} = 2.222$ ;  $p = .031$ ]. A formação profissional, no Modelo 1, apresenta-se como preditora da gestão social e discursiva do conhecimento, apenas, na sua perspectiva de investimento. O Modelo 1 permite explicar 12,1% da variância.

Após a introdução das variáveis que constituem o segundo bloco da equação, a leitura dos resultados mantém-se, ou seja, apenas a dimensão formação profissional como investimento se apresenta estatisticamente significativa [ $\beta = .259$ ;  $t_{(52)} = 2.090$ ;  $p = .042$ ] (cf. Quadro 4).

Quadro 5

Medidas de ajustamento do modelo de regressão linear múltipla na dimensão “Gestão Estratégica do Conhecimento”

	R	R <sup>2</sup>	F	P	Change Statistics		
					R <sup>2</sup>	F	p
<b>Model 1</b>	.515	.265	9.013	.000	.265	9.013	.000
<b>Model 2</b>	.743	.551	14.749	.000	.286	15.321	.000

O último modelo de regressão calculado apresenta-se estatisticamente significativo [ $F_{(4, 48)} = 14.749; p < .001$ ] e explica, na sua globalidade, 55.1% da variância da gestão estratégica do conhecimento.

Ao nível do impacto na gestão estratégica do conhecimento, no Modelo 1, ambos os factores se revelaram estatisticamente significativos, explicando-se 26,5 % da variância. No primeiro bloco, no qual se analisa o contributo individual das medidas de formação profissional, a equação revelou-se estatisticamente significativa [ $F_{(2, 50)} = 9.013; p < .001$ ]. No segundo bloco, as quatro variáveis no seu conjunto explicam mais 28.6% da variância, sendo esta introdução estatisticamente significativa [ $F_{(2, 48)} = 15.321; p < .001$ ] (cf. Quadro 5).

Numa análise mais fina aos valores Beta verifica-se que as duas dimensões da formação profissional, analisadas isoladamente, se apresentam como preditores estatisticamente significativos: formação profissional constrangimento [ $\beta = -.474; t_{(52)} = -3.748; p < .001$ ] e formação profissional investimento [ $\beta = .376; t_{(52)} = 2.971; p = .005$ ].

Após o cálculo do segundo bloco da equação, considerando as quatro variáveis em conjunto, verifica-se que as duas dimensões da formação profissional se mantêm como preditores estatisticamente significativos [FP1:  $\beta = .435; t_{(52)} = 4.036; p < .001$  – FP2:  $\beta = -.433; t_{(52)} = -4.235; p < .001$ ] e que a estas duas medidas se junta o sistema de recompensas [ $\beta = .697; t_{(52)} = 4.236; p < .001$ ] (cf. Quadro 5).

## 7. Conclusões

No que diz respeito à primeira hipótese formulada, da análise das relações entre um primeiro modelo testado (constituído unicamente pelas duas dimensões da formação profissional) e o impacto no factor referente às práticas de gestão do conhecimento verifica-se que apenas o segundo factor (formação como constrangimento) revelou ser um preditor estatisticamente significativo. Os resultados indicam-nos, para esta relação, um sentido invertido. O sinal negativo que acompanha o coeficiente é indicativo de um impacto negativo na gestão do conhecimento, suscitado pelo desenvolvimento da formação entendida e vivida como constrangimento. Estes resultados chamam a atenção para a necessidade de uma maior reflexão, nas organizações, não só em termos quantitativos e temáticos mas, também,

em torno dos pressupostos e perspectivas da forma como concebem e realizam a formação, permitindo repensar o que nela investem e o que dela retiram.

O potenciar do conhecimento organizacional não parece passível de um alinhamento com uma visão da formação como constrangimento, dado que face a uma maior presença desta perspectiva corresponderá uma menor presença de práticas de gestão de conhecimento. Este estudo dá, assim, suporte empírico ao que já era um dado intuitivo, reforçando o carácter de inutilidade da formação, quando é encarada pelas empresas como obrigatoriedade ou apenas mais um constrangimento.

No que diz respeito ao teste da segunda hipótese, a introdução do segundo bloco, que permite analisar o impacto da formação nas práticas de gestão do conhecimento, quando esta está integrada com uma variável independente de avaliação de desempenho e outra de sistema de recompensas, permite observar que as duas variáveis de formação profissional passam a assumir valores estatisticamente significativos, assim como a medida relativa ao sistema de recompensas. Este resultado pode ser interpretado nos seguintes termos: a adopção de uma perspectiva integrada de formação como investimento (por contraposição a uma perspectiva de formação como constrangimento) e de um sistema de recompensas (baseado no conhecimento e mérito) repercutir-se-á num incremento ao nível das práticas de gestão do conhecimento, algo que a formação como investimento, quando entendida de forma isolada, parece não permitir. Este resultado realça, desde já, a necessidade de uma gestão de recursos humanos que integre as várias técnicas a ela adstritas no sentido de fomentar as práticas de gestão do conhecimento, tal como é sugerido pela literatura.

Seguidamente, procurou compreender-se a importância das variáveis de gestão de recursos humanos estudadas e analisar as hipóteses globais formuladas, no que diz respeito ao segundo factor da gestão do conhecimento, relativo à orientação cultural para o conhecimento. O impacto das duas perspectivas da formação profissional, quando tidas como variáveis isoladas (Modelo 1), não revelam ter um efeito significativo na matriz cultural de orientação para o conhecimento das organizações da amostra.

A integração da avaliação de desempenho e do sistema de recompensas (Modelo 2) permite concluir que apenas a variável relativa à perspectiva processual abrangente e participada da avaliação de desempenho se revela um preditor estatisticamente significativo de uma cultura onde o conhecimento constitui um elemento central no sentido do alcance da competitividade organizacional. Por outro lado, o efeito do sistema de recompensas, embora não significativo, do ponto de vista estatístico, sugere que esta dimensão seja também tida em consideração, uma vez que assume uma influência expressiva na cultura para o conhecimento. Para além de ser um resultado que reforça a necessidade de existir, nas empresas, um sistema integrado de gestão de recursos humanos, este é um resultado que sugere que a formação profissional, por si só, não é passível de conduzir a uma cultura de conhecimento, ou seja, não é por desenvolver acções de formação que uma empresa, sem mais, consegue promover este tipo de cultura organizacional. Assim, a orientação cultural (para o conhecimento) é consolidada pela forma como se avalia e se recompensa os colaboradores. Dito de outra forma, se uma empresa desejar que exista uma cultura de aprendizagem e de conhecimento, mais do que desenvolver formação, deve avaliar positivamente e recompensar quem aprende, quem adquire novos conhecimentos e novas competências, quem partilha o que sabe, quem contribui com o seu conhecimento para a inovação e o alcance dos objectivos organizacionais.

Relativamente ao teste das hipóteses, no referente ao impacto da formação como investimento ou constrangimento nos processos de natureza informal relativos à construção social do conhecimento, concluímos que apenas a primeira abordagem, formação como investimento, se revelou preditora. Relativamente à segunda hipótese, após a introdução das variáveis que constituem o segundo bloco da equação, a análise dos resultados manteve-se estável. Ou seja, uma vez mais, apenas a dimensão relativa à formação profissional como investimento se apresenta estatisticamente significativa. Estes resultados conduzem-nos à consideração de que quando as organizações levam a efeito acções de formação numa lógica de investimento estão a facilitar a criação de redes de interacção que se repercutem nas práticas e rotinas quotidianas. Resultam, assim, 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.

Na análise das duas primeiras hipóteses, ao nível do impacto na gestão estratégica do conhecimento, ambos os modelos se revelaram estatisticamente significativos. No primeiro bloco, no qual se analisa o contributo individual das medidas de formação profissional, a equação revelou-se estatisticamente significativa. Na segunda hipótese e após o cálculo do segundo bloco da equação, considerando as quatro variáveis em conjunto, verifica-se que as duas dimensões da formação profissional se mantêm como preditores estatisticamente significativos, mantendo o factor da formação constrangimento o sentido invertido já verificado na relação anterior. Às medidas de formação profissional juntou-se, neste segundo modelo, a variável relativa ao sistema de recompensas baseado no conhecimento e no mérito. Exceptuando a dimensão da avaliação de desempenho, todas as variáveis preditoras se revelaram estatisticamente significativas, apresentando contributos individuais muito próximos.

Em síntese, relativamente à primeira hipótese de estudo formulada sustenta-se empiricamente que a formação profissional realizada nas empresas tem um impacto significativo ao nível da forma como estas gerem estrategicamente os seus recursos de conhecimento. Tal é válido quer no que respeita à formação desenvolvida numa perspectiva de investimento, quer de constrangimento. Contudo, se na primeira situação o impacto constatado é inequivocamente positivo e instrumental, numa lógica de gestão estratégica, o mesmo não pode afirmar-se nas circunstâncias em que a perspectiva dominante ao nível da formação é aquela que a entende como um constrangimento (ou seja, uma perda de tempo, de energias e de recursos). Nestes caso, urge introduzir alterações no rumo encetado ao nível da formação, sob pena de não só não se retirarem quaisquer benefícios das acções empreendidas, como de correr o risco de sofrer o impacto negativo decorrente dessas acções.

No que diz respeito à segunda hipótese, os resultados obtidos no que concerne ao efeito conjugado das variáveis de gestão de recursos humanos consideradas na gestão estratégica de conhecimento, permitem-nos evidenciar a influência marcada da perspectiva do sistema de recompensas baseado no mérito e a ausência de influência de uma perspectiva abrangente e participada da avaliação de desempenho. Salienta-se que o efeito anteriormente referido para as variáveis da formação profissional volta a verificar-se nesta nova configuração. Pode-se inferir daqui que se uma organização considera relevante caminhar no sentido da implementação de uma gestão do conhecimento de natureza estratégica, então, deverá empreender esforços no sentido de desenvolver uma gestão de recompensas que parta de e caminhe para a valorização do conhecimento (nos seus diferentes sub-processos). Ou seja, que valorize

e recompense (remunere) a aquisição, partilha e utilização de novos conhecimentos e competências e que inequivocamente distinga o mérito daqueles que podem ser considerados genuínos trabalhadores do conhecimento.

Por fim, no que diz respeito à terceira hipótese formulada, em todas as equações de regressão testadas ficou patente uma maior capacidade explicativa do Modelo 2, comparativamente ao Modelo 1. Este resultado leva-nos a afirmar, de uma forma que é empiricamente sustentada, que o impacto da formação nas dimensões de gestão do conhecimento é influenciado, num sentido favorável, pela sua integração com os processos e práticas de avaliação de desempenho e sistemas de recompensa, indiciando que os pressupostos dominantes na formação influenciam, mas não de forma exclusiva, o nível de aplicação da gestão do conhecimento, parecendo fundamental uma análise num quadro de gestão integrada de recursos humanos.

## **Referências**

- Afeez, K., & Abdelmeguid, H. (2003). Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 54, 153-164.
- Afiouni, F. (2007). Human resource management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 124-130.
- Cardoso, L. (2008). *Gerir conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education and Training*, 43 (4/5), 215-225.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management. Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 1027-1045.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Despres, C., & Hiltrop, J. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, 17 (1), 9-23.
- Evans, C. (2003). *Managing for knowledge HR's strategic role*. London: Butterworth Heinemann.
- Fernández, L. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 177-213.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel, Cook, G., & Frink, D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- Garavan, T. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?. *Journal of European Industrial Training*, 21 (2), 39-50.
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29 (7), 402-413.
- Godbout, A. (2000). Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations. *Knowledge and Process Management*, 7 (2), 76-86.

- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (11), 1956-1975.
- Heffernan, M., & Flood, P. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 128-136.
- 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*, 1/2, 182-201.
- Hwang, A. (2003). Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 92-104.
- Lerín, F., Martínez-Tur, V., & Peiró, J. (2001). Tendências y controvérsias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. In E. Agulló, & A. Ovejero (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad* (pp. 165-201). Madrid: Ediciones Pirámide.
- López, S., Peón, M., & Ordás, C. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37 (2), 215-239.
- McElroy, M. (2003). *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. USA: Butterworth-Heinemann.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 70-86.
- Pablos, P. (2004). Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (6/7), 474-489.
- Quijano de Arana, S. (2000). ASH (Auditoria do Sistema Humano): Modelos de qualidade e avaliação organizacional. In A. Gomes, J. Caetano, & M. Cunha (Coords.), *Organizações em transição: contributos da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24 (5), 501-516.
- Shih, H., & Chiang, Y. (2005). Strategy alignment between HRM, KM and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26 (6), 582-603.
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 337.
- Sparrow, P., & Hiltrop J. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall.
- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 197-206.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2006). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11 (1), 28-44.



- Winkelen, C., & McKenzie, J. (2007). Integrating individual and organisational learning initiatives: working across knowledge management and human resource management functional boundaries. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 527-538.
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.

**Abstract.** Focusing on the human and behavioural dimensions of knowledge management, the present investigation aims to analyse the impact (enhancer or inhibitor) of human resources management assumptions on knowledge management processes in industrial organizations. In particular, attempts to explore the relational dynamic(s) between the organizational collaborators' perspectives and perceptions of sophistication about training, performance assessment and benefits/rewards system and the applicability level of four considered dimensions of knowledge management processes.

To accomplish the central constructs measurement of this study we developed actions that led to the construction and validation of three new scales (PPFP, PPAD, PPSR), as well as the application of a knowledge management questionnaire (GC). Those three new tools aim to evaluate the organizational actors' awareness and perspectives about the operative human resources management assumptions. The present study entails multiple data analysis of 1364 individual self-administered questionnaires which were collected from 55 organizations in four Portuguese industrial ceramic sub-sectors.

To study and analyse the linear relationship between a group of predictor variables and one criterion variable, hierarchical multiple regression equations were implemented. Therefore, to estimate these regression models, two variable blocks were considered. In the first model, we only analysed the two training dimensions which were obtained through factor analysis on the PPFP scale. In the second model, performance assessment and benefits/rewards system variables were added to the first model variables, specifically the first factor retained in the psychometric analysis of the PPAD and PPSR scales.

*Key words:* Knowledge management, human resources management, industrial organizations.