



UC/FPCE_2014

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Vestir a camisola da Gestão do Conhecimento: O Vínculo Organizacional e a sua relação com a Gestão do Conhecimento.

Andreia Filipa Pimentel Pereira (e-mail:
andreiapimentelpereira@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação de Leonor Pais e Lisete Mónico

Vestir a camisola da Gestão do Conhecimento: O Vínculo Organizacional e a sua relação com a Gestão do Conhecimento

O envolvimento dos colaboradores em iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC) possibilita às empresas alcançar desempenhos superiores e garantir a sua sustentabilidade. Assim, assume particular relevância a compreensão do modo como os processos relacionados com o vínculo dos colaboradores à organização, bem como daqueles referentes à gestão do conhecimento se articulam e mutuamente influenciam. É este o foco do presente estudo que tem por objetivo o estudo da relação entre o vínculo dos colaboradores e as práticas de gestão do conhecimento. O modelo conceptual por nós adotado (Quijano, Navarro e Cornejo, 2000) considera que o vínculo dos colaboradores integra o comprometimento organizacional, a identificação organizacional e a implicação com o Posto de Trabalho. Esta investigação tem como objetivo estudar o impacto da vinculação organizacional dos colaboradores das organizações nos processos de Gestão de conhecimento. Para estudarmos a influência do Vínculo Organizacional nas práticas de Gestão de Conhecimento, realizámos uma análise de regressão linear múltipla. As dimensões do Vínculo Organizacional (Comprometimento Organizacional, Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho) foram tomadas como predictoras das práticas de Gestão do Conhecimento (Orientação Cultural, Orientação Competitiva, Práticas Formais e Práticas Informais).

Por conseguinte, foram aplicados dois questionários a 1327 colaboradores da indústria cerâmica Portuguesa, o Questionário de Gestão de Conhecimento (GC) de Pais (2014) e o Auditoria do Sistema Humano – Inventário de Identificação e Comprometimento (ASH-ICI) de Quijano e Navarro (1999) e Quijano, Navarro e Cornejo (2000). Os resultados obtidos suportam a literatura que explora o Vínculo Organizacional (VO) e a Gestão de Conhecimento (GC) como conceitos amplos e com múltiplos níveis. O modelo final apresenta um bom impacto do VO nas práticas de GC .

Palavras chave: Gestão do conhecimento, vínculo organizacional, comprometimento organizacional, envolvimento com o posto de trabalho, identificação organizacional.

Get on board with Knowledge Management: The Employee Attachment and his relationship with Knowledge Management

The involvement of employees in initiatives of Knowledge Management (KM) enables businesses to achieve superior performance and ensure its sustainability, thus it is particularly relevant to understanding how the processes related to the Employee Attachment to the organization, as well as those related to knowledge management articulate and influence each other. This is the focus of this study which aims to study the relationship between the Employee Attachment and the practices of knowledge management. The conceptual model we adopted (Quijano, Navarro and Cornejo, 2000) considers that the bond of employees integrates organizational commitment, organizational identification and involvement with the Workplace. This research aims to study the impact of organizational linkage of employees of organizations in knowledge management processes. To study the influence of Employee Attachment practices in Knowledge Management, conducted a stepwise multiple linear regression. Dimensions of Employee Attachment (Organizational Commitment, Organizational Identification and Involvement with the job) were used as predictors of the practices of Knowledge Management (Cultural Orientation, Competitive Orientation, Formal and Informal Practices Practices).

Therefore, two questionnaires to 1327 employees of Portuguese ceramic industry were applied, the Questionnaire of Knowledge Management (KM) Parents (2014) and the Human System Audit - Inventory Identification and Commitment (HSA-ICI) of Quijano and Navarro (1999) and Quijano, Navarro and Cornejo (2000). The results support the literature that explores the Employee Attachment (EA) and Knowledge Management (KM) as broad concepts and multiple levels. The final model shows a good impact of EA on the KM practices

Key Words: Knowledge Management, Employee Attachment, Organizational Commitment, Organizational Identification, Involvement with the job

Agradecimentos

*"Without involvement, there is no commitment. Mark it down,
asterisk it, circle it, underline it."*

Stephen Covey

O primeiro grande obrigado vai para os meus pais, por sempre me apoiarem nesta jornada. Pelo seu companheirismo e presença. Por mais palavras que use nunca vão ser suficientes para transmitir o quanto eu estou agradecida, se consegui chegar até aqui foi porque tive o vosso apoio, o vosso vento a soprar-me nas costas, a vossa vontade de me fazer voar.

À minha irmã, Catarina, a minha eterna mana. Há quem diga que os melhores amigos são os irmãos, a esta afirmação acrescento só o facto de não existir melhor irmã que tu. Obrigada por teres sido sempre a minha irmã e por seres a minha melhor amiga.

Aos meus avós e a toda a minha família, os momentos que passo com vocês são aquilo que me fazem ser quem sou.

Às minhas meninas do 36, vocês são parte da história da minha Coimbra, sem o vosso apoio constante nesta última fase, sem a vossa motivação e sem as nossas conversas às 5h da manhã, este percurso não teria sido o mesmo.

Aos meus POT's, vocês fizeram do nosso mestrado o melhor. O espírito de amizade, interajuda e cumplicidade que criamos é inexplicável. Levo-vos comigo, para sempre.

Ao Neto, à Ariana, à Pitxi, à Filipa, à Mariana, à Carla, à Vera, à Sofia, ao João, à Ana Rita, ao João Pedro, Aos meus amigos de sempre, vocês sabem, obrigada pela paciência por tolerarem tão bem a minha ausência nos últimos tempos e por me continuarem a apoiar. Ao Nuno, que conhecendo o pequeno desastre que sou, me apoiou e ajudou nesta etapa e teve paciência para todas as minhas crises.

A todos os professores de organizações, são uma inspiração e um exemplo enquanto profissionais e pessoas, foi um privilégio ser vossa aluna.

Às minhas orientadoras, Leonor Pais e Lisete Mónico, foram incansáveis, um porto seguro sempre que me senti perdida, orientaram-me e disseram-me o caminho a seguir, sem vocês esta tese não existia.

Índice

Introdução	6
I – Enquadramento teórico	7
II – Objetivos	13
III – Metodologia	14
IV – Resultados	18
V – Discussão	24
VI – Conclusão	25

Introdução

É impensável falar de organizações sem falar de pessoas. As pessoas são o motor da organização, o que a faz existir, o que a faz crescer. Estas são detentoras do conhecimento de que as organizações precisam para operarem em contextos cada vez mais imprevisíveis e exigentes, onde os tradicionais ativos tangíveis não são já suficientes para garantir a sustentabilidade. Assim, assumem particular relevância os recursos organizacionais intangíveis, no âmbito dos quais o conhecimento é assumido como um ativo diferenciador e valorizado pelas organizações (Beesley & Cooper, 2009; Davenport & Prusak, 2000; Rousseau, 1997; Takeuchi & Nonaka, 2001).

O interesse que a gestão do conhecimento suscita reúne académicos e práticos, sendo efetivamente uma mais-valia para gestores e consultores que nela encontram meios de promoção do seu desempenho a longo-prazo (Cardoso, 2007; Edvarsson, 2008).

As mudanças ocorridas ao nível dos valores, práticas e políticas das organizações pressupõem um cada vez maior envolvimento e colaboração dos diferentes atores organizacionais. Colaboradores fortemente ligados às suas organizações e aos seus postos de trabalho tendem a apresentar níveis mais baixos de turnover e absentismo, são mais motivados, colaboram mais frequentemente com a organização e têm maiores probabilidades de se envolverem em funções novas ou noutras solicitações organizacionais, tal como frequentemente é requerido pelas práticas que nas organizações se orientam para o conhecimento (Kimmerle, Wodxicki & Cress, 2008; Mathieu & Zajac, 1990). Efetivamente, estudos empíricos evidenciam uma correlação positiva entre comprometimento organizacional, identificação organizacional e implicação com o posto de trabalho e a gestão do conhecimento (e.g., Marques, 2009; Moreira, 2008; Rocha, Cardoso & Tordera, 2008).

A investigação realizada tem por objetivo o estudo da relação entre o vínculo dos colaboradores e as práticas de gestão do conhecimento. Procuramos, deste modo, contribuir para uma maior e melhor compreensão do modo como os processos relacionados com o vínculo dos colaboradores à organização e aqueles respeitantes à gestão do conhecimento se articulam e mutuamente influenciam.

O trabalho aqui apresentado encontra-se dividido em diferentes partes. Inicialmente apresentamos uma breve revisão teórica sobre conhecimento, gestão de conhecimento e vínculo organizacional. Seguidamente damos conta de alguns estudos empíricos que relacionam processos de gestão do conhecimento e vínculo organizacional. Posteriormente, tratamos dos aspetos metodológicos, onde explicitamos os objetivos e as hipóteses, o procedimento, a amostra estudada e os instrumentos que utilizamos. Apresentamos, depois, a análise psicométrica dos instrumentos e do modelo estrutural por nós proposto. Por último discutimos os resultados e limitações do estudo e apresentamos as conclusões.

I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura)

Conhecimento

O conhecimento resulta do processamento e interpretação individual da informação, emerge das crenças, experiências, habilidades e competências do seu portador, depende e é influenciado pelo contexto e criado tendo em vista o cumprimento de um determinado propósito (Pita, 2009). O conhecimento é único, difícil de imitar e substituir, uma vez que é resultado da interpretação individual da informação, influenciado pelo indivíduo e suas características, pelo contexto e problema (Cabrera & Cabrera, 2002). Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que, embora o conhecimento seja diferente de informação, é necessário estabelecer a ponte entre os dois conceitos para melhor perceber a singularidade de cada um. No entendimento dos autores existem três aspetos que distinguem conhecimento e informação. Em primeiro lugar, o conhecimento depende de uma exigência particular, de uma perspetiva ou intenção, ao contrário da informação. Em segundo lugar, o conhecimento está intimamente relacionado com a ação, uma vez que está direcionado para alcançar um objetivo. Por último, o conhecimento, tal como a informação, é dependente do contexto, já que pressupõe relações e significados e surge em resultado da interação social entre indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a distinção entre as duas dimensões do conhecimento: tácita e explícita. Por um lado, o conhecimento

tácito é pessoal, singular, difícil de capturar, reproduzir, codificar, comunicar e distribuir enquanto resultado da experiência e prática do seu detentor, e como tal dependente do contexto em que é criado (Pita, 2009). Por outro, o conhecimento explícito é codificado, sistematizado e convertido em palavras, números ou símbolos. É facilmente capturado, comunicado, distribuído, consultado e absorvido por todos aqueles que compreendem tal linguagem (Pita, 2009). Segundo Alwis e Hartmann (2008), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares, sendo ambos essenciais ao processo de criação do conhecimento.

Gestão do conhecimento

Podemos definir a gestão do conhecimento como a criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento, para atingir os objetivos da organização (Cardoso, 2003). Estamos, assim, perante a gestão dos processos de criação, conversão, utilização e proteção de conhecimento e respetivas atividades relacionadas (Chi, Lan & Dorjgotov, 2012).

Cardoso (2003) apresenta um modelo multidimensional de gestão do conhecimento, que integra seis processos: a) criação e aquisição; b) atribuição de sentido; c) partilha e difusão; d) memória organizacional; e) medição, f) recuperação do conhecimento. Em 2011, Cardoso e Peralta, adicionam um sétimo processo, referente à utilização do conhecimento, crucial para a gestão eficaz do conhecimento.

Segundo Cardoso (2003), o processo de criação e aquisição pode ser considerado como o catalisador dos restantes processos, detendo, assim, enorme importância organizacional. Este processo tem origem em fontes externas, como por exemplo ações de formação ou de cooperações externas, ou em fontes internas, tais como o diálogo, discussão e atividades conjuntas. A tecnologia, o saber-fazer, os procedimentos e as rotinas organizacionais são alguns dos exemplos de recursos organizacionais que exercem também uma importante função ao catalisar a criação e aquisição de conhecimento organizacional.

Assim, a gestão do conhecimento, através dos seus métodos e ferramentas, tem despertado a atenção de investigadores e práticos, que

veem nesta disciplina uma oportunidade para implementar sistemas de apoio à gestão, ao nível da criação e partilha de novo conhecimento, da gestão de processos e recursos ou da disseminação de práticas. Saliente-se ainda o facto de toda a organização ter a sua própria cultura (Schein, 1984), que influencia as ações dos atores organizacionais e a forma como as organizações gerem o seu conhecimento (DeTienne, Dyer, Hoopes, & Harris, 2004). Uma cultura tendencialmente mais eficaz numa lógica de gestão do conhecimento será aquela com normas e práticas que promovem a livre circulação de informação e conhecimento entre os colaboradores e os diferentes departamentos (DeTienne, Dyer, Hoopes, & Harris, 2004).

Vínculo Organizacional, um conceito integrador

Quijano, Navarro e Cornejo (2000) são pioneiros no que diz respeito a tratar os conceitos de Comprometimento Organizacional, Identificação Organizacional e Implicação com o Posto de Trabalho como constructos independentes, mas integrados num conceito mais vasto e integrador: o vínculo.

Há muito que o conceito de comprometimento vem sendo estudado, importando analisar, numa primeira fase, alguns dos estudos mais importantes a ele dedicados. Meyer e Herscovitch (2001) reúnem algumas das definições existentes sobre comprometimento, emergentes de vários autores e de distintos momentos. Becker (1964) constitui a primeira referência, admitindo que o comprometimento pode acontecer quando alguém, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade. Salancik (1977) descreve o comprometimento como um estado no qual o indivíduo se torna preso pelas suas ações e através das quais surgem as crenças que sustentam as atividades do seu próprio envolvimento. Já Scholl (1981) designa este mesmo conceito como uma força estabilizadora que serve para manter a direção comportamental quando as condições de expectativa/equidade não se realizam e não funcionam. Brown (1996) descreve o comprometimento como a força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo perante atitudes e vontades mutáveis.

Há autores que veem o comprometimento a partir de uma perspetiva

unidimensional (Becker, 1960 cit. por Meyer & Herscovitch, 2001) e outros sustentam a existência de modelos multidimensionais (Allen & Meyer, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986).

No âmbito do comprometimento organizacional, já em 1983 Rusbult e Farrell o caracterizavam como a probabilidade de um indivíduo permanecer num emprego sentindo-se psicologicamente ligado a ele, mesmo que não esteja satisfeito. Quanto ao comprometimento profissional, Blau (1985) descreve-o como a atitude de uma pessoa em relação à sua profissão ou vocação. Para Meyer et al. (1990) e Allen e Meyer (1991), o comprometimento organizacional, reporta-se ao estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização. Para além desta definição geral do conceito, os mesmos autores já nesta altura reconheciam a divergência de pontos de vista sobre o mesmo, realçando que esta diversidade, não conduziria a um consenso. Genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho, assim como no alcance dos objetivos organizacionais (Rego et al., 2004). Neste contexto, o comprometimento organizacional afirmou-se como uma variável que assume particular importância para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos numa organização.

Após esta análise sumária sobre comprometimento, focamo-nos agora na noção de vínculo desenvolvida por Quijano et. al (2000). Assim, os autores referem que, no que diz respeito ao comprometimento organizacional, são referidos dois tipos distintos de comprometimento: o instrumental e o pessoal (ver imagem 1). O comprometimento instrumental divide-se em dois tipos - necessidade e troca, e o comprometimento pessoal, por sua vez, divide-se em comprometimento afetivo e comprometimento de valores. O Comprometimento de necessidade é regulado pela necessidade que o indivíduo possui em permanecer numa dada organização. O Comprometimento de troca traduz o vínculo entre o indivíduo e a organização, sendo estabelecido pelo intercâmbio entre ambos. Quanto ao Comprometimento afetivo é um laço baseado em afetos e tende a revelar uma ligação muito forte entre a pessoa e a organização, especialmente com suporte na necessidade de afiliação e comprometimento com a mesma. Por

último, o Comprometimento de valores assenta na consonância e internalização, por parte do indivíduo, dos valores e objetivos organizacionais (Quijano et al. 2000).

Imagem 1. Tipos e níveis de comprometimento com a organização
[Fonte: Quijano et al. (2000)]



A Identificação Organizacional indica como um indivíduo pode estar envolvido com a organização da qual faz parte. Nesta dimensão são considerados quatro elementos que os autores designaram de coesão, categorização, orgulho de pertença e identificação em geral. Através da coesão procura-se perceber em que medida o indivíduo deseja continuar a pertencer à organização, a categorização traduz o sentimento desenvolvido por ser membro de determinada organização. O sentimento de orgulho de pertença avalia se os colaboradores de uma organização se sentem ou não orgulhosos da organização da qual fazem parte e, por fim, a identificação em geral avalia globalmente todos os níveis anteriormente descritos.

Já no que diz respeito à Implicação com o Posto de Trabalho, este não é mais do que o vínculo dos colaboradores com o seu trabalho e o significado e importância do trabalho para a vida dos colaboradores organizacionais.

Vínculo Organizacional e Gestão do Conhecimento. Como se relacionam?

Os sistemas de gestão de conhecimento, não garantem, por si só, o sucesso de iniciativas de gestão de conhecimento, nem a mobilização pretendida e requerida dos colaboradores. (Davenport & Prusak, 2000; Dixon, 2000; Truch & Winkelen, 2001). O ajuste entre as necessidades da organização e as necessidades dos colaboradores assume particular importância na implementação destes processos. Heisig (2009) observou que fatores relacionados com os colaboradores são os mais citados para o sucesso das práticas de Gestão de Conhecimento. Na verdade, se o conhecimento organizacional é socialmente construído, requer necessariamente o envolvimento humano e a sua interpretação (Bontis Fitzenz &, 2002; Nonaka, 1991).

Os colaboradores podem ser uma forma de disseminação dos processos de gestão de conhecimento, pois criam e disseminam novos conhecimentos, mas podem também ser um obstáculo quando apresentam baixos níveis de envolvimento e motivação. Para alguns colaboradores, a gestão do conhecimento pode significar perda de tempo, recursos ou até mesmo perda de poder (Evangelou & Karacapilidis, 2005; Kimmerle et al., 2008). Assim, um sistema de GC eficaz carece do envolvimento de todos os colaboradores (Rocha et al., 2008). Estudos mostraram que a utilização exclusiva de recompensas financeiras é ineficaz para a promoção da participação dos colaboradores em práticas de gestão do conhecimento (Gal, 2004; Hsiao et al., 2006).

Vários autores (Hislop, 2003; Moreira, 2009; Rocha et al, 2008; Thompson & Heron, 2005) convergem no sentido da crítica à falta de modelos teóricos e estudos empíricos sobre a relação entre o Vínculo Organizacional e a Gestão do Conhecimento. Segundo Rocha et al. (2000), estes conceitos têm vindo a ser estudados como campos independentes e não relacionados. Contudo, é possível encontrar apoio para esta relação no trabalho de Nonaka (1991) que vê o comprometimento organizacional, assim como a identificação organizacional, como elementos-chave para a criação de novo conhecimento.

Nonaka e Peltokorpi (2006) consideram que a criação e transferência de conhecimento são beneficiadas pelo sentido de comunidade. Reinhardt (2001) menciona um possível impacto da implicação com os postos de trabalho na GC. Uma vez que colaboradores com maiores níveis de implicação com o posto de trabalho têm uma maior tendência para apoiar os seus pares (Holton & Russell, 1997), é possível que mais facilmente partilhem os seus conhecimentos, tanto em iniciativas formais como informais.

Rocha et al. (2008) constataram que o comprometimento afetivo tem um impacto positivo em todas as dimensões da gestão do conhecimento consideradas no estudo que realizaram, enquanto o comprometimento de necessidade apresentava uma relação positiva apenas com as práticas informais de gestão do conhecimento. Estas conclusões apoiam as teses de Lin (2007) e Hsiao et al. (2006), segundo as quais colaboradores comprometidos abraçam iniciativas de gestão de conhecimento mais por razões altruístas do que para satisfazerem necessidades individuais.

Rocha et al. (2008), Moreira (2008) e Marques (2009) constataram que o comprometimento afetivo tem um impacto positivo na disposição dos membros da organização para partilhar conhecimento.

II - Objetivos

Sendo a gestão do conhecimento um diferencial competitivo para a organização, uma fonte de eficiência e eficácia dos processos organizacionais torna-se necessário um ativo envolvimento dos trabalhadores nos processos de GC (Baskerville & Dulipovici, 2006; Nonaka, 1991; Takeuchi & Nonaka, 2001). Assim sendo, formulámos a seguinte questão de investigação:

Qual o impacto da vinculação dos colaboradores da organização nos processos de Gestão de Conhecimento?

H1: O Comprometimento organizacional, a identificação organizacional e a implicação com o posto de trabalho são níveis diferentes de um constructo mais amplo que designamos por vínculo.

H2: O nível de Vínculo Organizacional está positivamente relacionado com o de Gestão de Conhecimento.

III - Metodologia

Amostra

A nossa amostra é constituída por um total de 1327 participantes de 56 organizações portuguesas de pequena, média e grande dimensão, do sector da cerâmica. Esta amostra foi selecionada de um universo de 600 empresas deste sector que se encontravam em atividade. Os dados foram recolhidos no âmbito de uma investigação realizada pelo Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro em parceria com a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

A amostra inclui membros de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes departamentos, entre os quais os mais frequentes são a produção (71.4%), o controlo de qualidade (4.71%), a inovação e desenvolvimento e as funções administrativas (6.4%).

Grande parte dos participantes tem uma relação contratual de longa data com as suas organizações, pois cerca de 80% são colaboradores efetivos. Metade da amostra é constituída por homens e 67.2% dos participantes tem mais de 40 anos.

Instrumentos

Para analisar os níveis de comprometimento organizacional da nossa amostra, utilizámos o Questionário de Comprometimento e Identificação (ASH-ICI), elaborado por Quijano et. al. (1997) e validado por Quijano et al., (2000). O instrumento procura dar resposta aos seguintes objetivos: 1) avaliar os tipos de comprometimento que predominam numa organização; 2) avaliar o grau de identificação dos colaboradores com a organização; e 3) analisar o grau de implicação dos colaboradores relativamente ao seu posto de trabalho.

Trata-se de um questionário composto por 25 itens e apresentado aos participantes sob a forma de uma escala de tipo Likert, com cinco opções de resposta: Discordo Muito (1), Discordo (2), Nem Concordo Nem Discordo (3), Concordo (4) e Concordo Muito (5). Este instrumento já foi utilizado em investigações prévias sobre o impacto do Vínculo Organizacional na Gestão do Conhecimento. Contudo, nunca antes foram consideradas as suas três

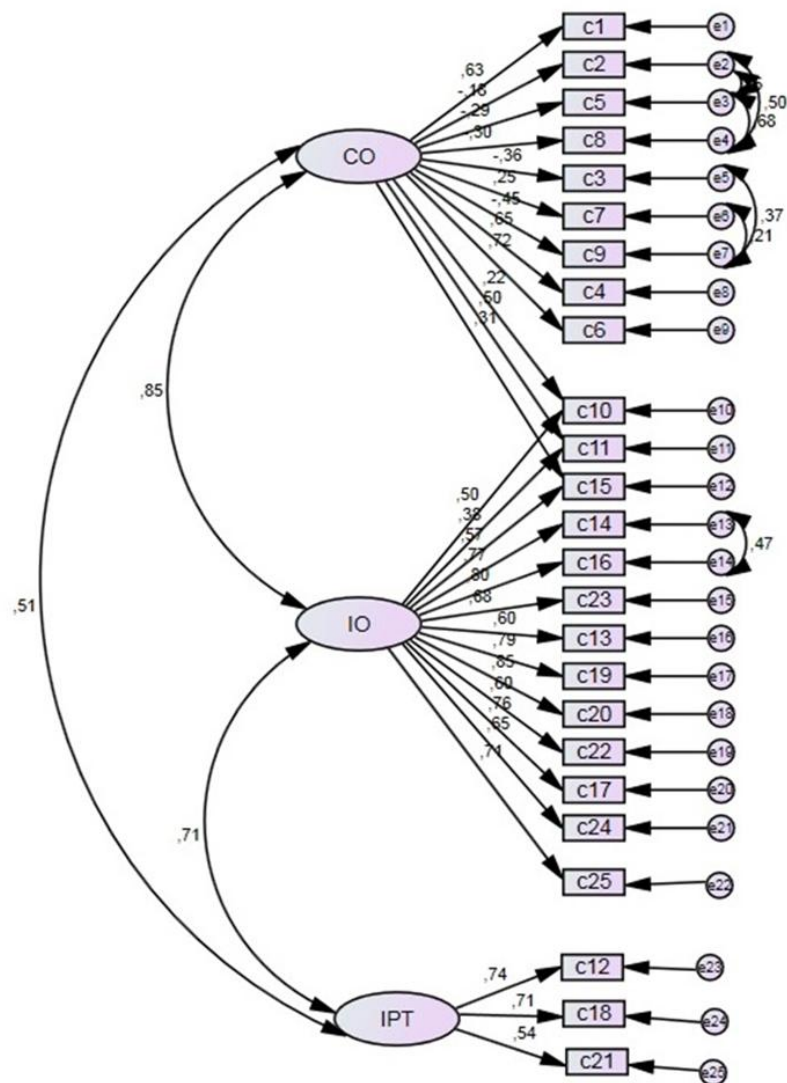
componentes simultaneamente, nem a escala completa (e.g., Marques, 2009; Moreira, 2008; Rocha, 2007).

Na recolha de dados sobre a gestão de conhecimento utilizámos o Questionário de Gestão do Conhecimento (GC) na sua versão de 22 itens (Pais, 2014). Este instrumento integra as seguintes dimensões: “orientação cultural para o conhecimento” (7 itens), “orientação competitiva” (4 itens), “práticas formais de gestão do conhecimento”(6 itens) e “práticas informais de gestão do conhecimento”(5 itens). Os itens são medidos através de uma escala de Likert, com cinco opções de resposta (de 1 - quase não se aplica a 5- aplica-se quase totalmente).

A validade fatorial dos dois questionários foi avaliada por intermédio de uma análise fatorial confirmatória com o software AMOS (v. 19, SPSS Inc, Chicago, IL; Arbuckle, 2008, 2009). A fiabilidade compósita e a variância extraída média por cada fator foram avaliadas como descrito em Fornell e Larcker (1981). Em relação à existência de outliers, foi analisada a distância quadrada de Mahalanobis (D^2). Na totalidade da nossa amostra, 42 observações apresentaram valores de DM^2 que sugeriram que essas observações eram outliers, pelo que foram eliminadas na análise fatorial confirmatória. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição (Maroco, 2010). A qualidade de ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respetivos valores de referência a saber: X^2/df , CFI, GFI, RMSEA, e MECVI. A qualidade do ajustamento do modelo foi feita a partir dos índices de modificação (superiores a 11; $p < 0.001$) produzidos pelo AMOS e com base em considerações teóricas.

O modelo trifatorial do Questionário de Comprometimento e Identificação (ASH-ICI) ajustado a uma amostra de 1327 trabalhadores da indústria cerâmica portuguesa revelou uma qualidade de ajustamento sofrível, $X^2/(269)=3636$, $p < .001$, CFI=0.806; GFI=0.796, RMSEA= 0.097; MECVI=1.492). Depois de eliminadas as 42 observações identificadas como outliers, foram ainda correlacionados os erros a partir dos valores dos índices de modificação (cf. Figura 1). Após estas alterações a qualidade de ajustamento melhorou consideravelmente, $X^2/(263)=1837$, $p < .001$,

CFI=0.911, GFI=0.890, RMSEA= 0.067; MECVI=1.492) o que veio suportar a validade fatorial do ASH-ICI (cf. Fig.1).

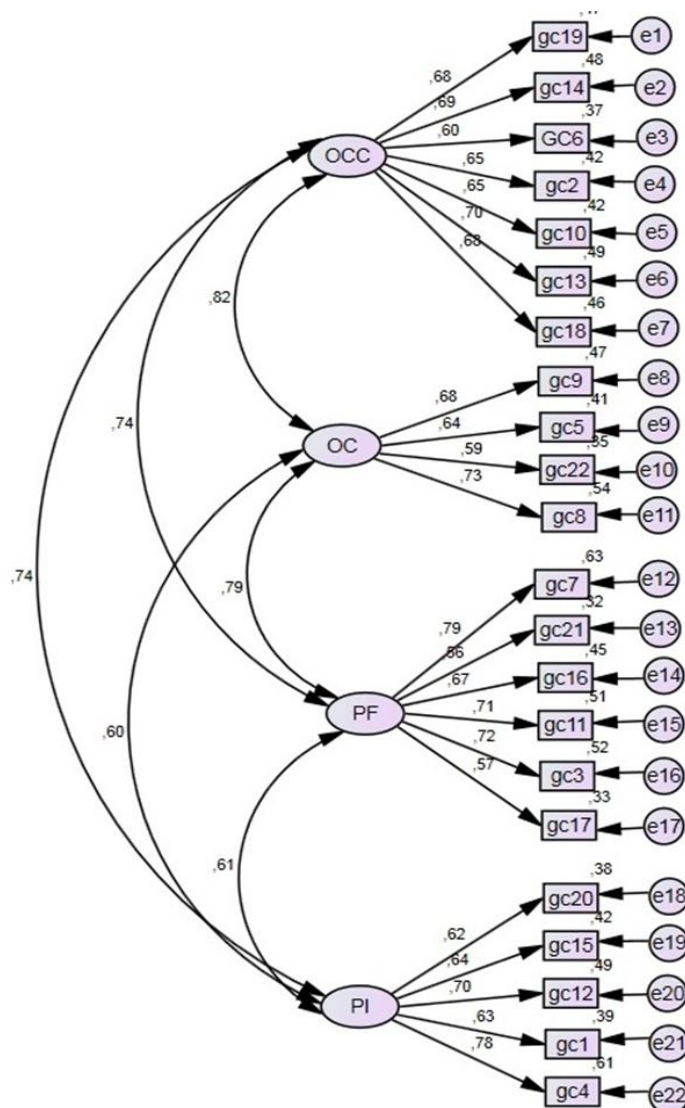


Legenda - CO: Comprometimento Organizacional; IO: Identificação Organizacional; IPT: Implicação com o Posto de Trabalho

Figura 1 - Modelo confirmatório dos três fatores do Questionário de Comprometimento e Identificação (ASH-ICI)

O modelo tetrafatorial ajustado à amostra já anteriormente descrita revelou inicialmente uma qualidade de ajustamento razoável, $X^2(203) = 1634$, $p < .001$, CFI=0.88; GFI=0.89, RMSEA= 0.073; $p < 0.001$;

MECVI=1.309. Depois de eliminadas 42 observações outliers, foi-nos possível melhorar a qualidade de ajustamento, $X^2(263)=1837$, CFI=0.911; GFI=0.890, RMSEA= 0.067, MECVI=1.492, em suporte da validade fatorial do GC (cf. Figura 2).



Legenda: OCC :Orientação cultural para o conhecimento; OC: orientação competitiva; PF práticas formais; PI : práticas informais.

Figura 2 - Modelo confirmatório das quatro dimensões do Questionário de gestão do Conhecimento (GC)

Calculámos o alpha de Cronbach para testar a consistência interna das duas escalas e fatores constituintes. Em relação à escala de Gestão do

Conhecimento, para o F1 (orientação cultural para o conhecimento; 7 itens) obtivemos um coeficiente α de 0.85), para o F2 (orientação competitiva; 4 itens) um $\alpha = 0.75$, para o F3 (práticas formais; 6 itens) um $\alpha = 0.83$ e, por último, para o F4 (práticas informais; 5 itens) um $\alpha = 0.80$. No conjunto dos quatro fatores retidos, a escala apresenta um coeficiente de consistência interna de $\alpha = .85$, indicando uma boa consistência interna (Nunnally, 1978).

O Questionário de Comprometimento e Identificação (ASH-ICI) apresenta um coeficiente de $\alpha = 0.73$, mostrando o primeiro fator (Comprometimento Organizacional; 12 itens) um $\alpha = 0.63$, o segundo (Identificação Organizacional; 13 itens) um $\alpha = 0.94$ e o terceiro um $\alpha = 0.633$ (Implicação com o Posto de Trabalho; 3 itens).

IV - Resultados

No quadro 1 são expostos os resultados das estatísticas descritivas da nossa amostra, assim como a matriz de correlações para os fatores e subfactores do Vínculo Organizacional: o Comprometimento Organizacional, que se subdivide ainda em mais dois subfactores: Comprometimento instrumental (comprometimento instrumental de necessidade, comprometimento instrumental de troca) e comprometimento pessoal (comprometimento pessoal afetivo e comprometimento pessoal de valores). O segundo grande fator é a Identificação Organizacional, que engloba a avaliação do grau de coesão, nível de categorização, sentimento de orgulho e pertença, identificação em geral e, por fim, o terceiro grande fator do VO que é a implicação com o posto de trabalho. Apresentamos também as estatísticas descritivas para a escala global do GC e os 4 fatores constituintes: Orientação cultural, orientação competitiva, práticas formais e práticas informais.

É possível verificar que a nossa amostra percebe as práticas de Gestão de Conhecimento moderadamente aplicadas no seu local de trabalho ($M=3.09$ na escala global do GC, que corresponde à opção 3 na escala de Likert.). Já no que diz respeito ao Vínculo Organizacional, dentro dos três grandes fatores aquele que apresenta resultados mais elevados é a Implicação com o Posto de Trabalho ($M=4.02$), seguido pela Identificação Organizacional ($M=3.72$); o fator que apresenta valores médios mais baixos

é o Comprometimento Organizacional (M=3.34). Já quando tomamos em consideração todos os fatores e subfactores do questionário, o que apresenta valores médios mais elevados é o fator Implicação com o posto de trabalho (M=4.02, que corresponde à opção 4 na escala de Likert.), seguido pelo sentimento de orgulho e pertença (M=3.72). Por outro lado, o fator que apresenta uma média mais baixa é o Comprometimento Organizacional (M=3.34).

Quadro 1. Estatísticas descritivas e matriz de correlações entre Vínculo Organizacional e Gestão do Conhecimento [N = 1327]

	Min	Max.	Média	DP	GC. O.Cul	GC. O. Comp.	GC. PF	GC. PI	GC. Global
F_VO_CO	1.33	5.00	3.34	0.36	0.35**	.31**	.23**	.37**	.37**
F_VO_CO.I	1.00	5.00	3.16	0.59		-.13**	.25**	-.08**	-.20**
F_VO_CO.IN	1.00	5.00	3.67	0.80	-.19**	-.13**	.28**	-.06*	-.20**
F_VO_CO.IT	1.00	5.00	2.66	0.86	-.24**	-.20**	.25**	-.16**	-.26**
F_VO_CO.P	1.00	5.00	3.52	0.65	.57**	.47**	.48**	.48**	.60**
F_VO_CO.P.A	1.00	5.00	3.69	0.74	.50**	.41**	.42**	.44**	.53**
F_VO_CO.P.V	1.00	5.00	3.36	0.67	.55**	.45**	.47**	.44**	.57**
F_VO_IO	1.15	5.00	3.72	0.64	.27**	.42**	.43**	.46**	.55**
F_VO_IO.GC	1.00	5.00	3.74	0.75	.43**	.30**	.34**	.35**	.42**
F_VO_IO.NC	1.00	5.00	3.71	0.68	.46**	.38**	.39**	.43**	.50**
F_VO_IO.SOP	1.00	5.00	3.76	0.69	.52**	.42**	.43**	.44**	.54**
F_VO_IO.G	1.00	5.00	3.65	0.74	.47**	.39**	.39**	.41**	.50**
F_VO_IPT	1.00	5.00	4.02	0.61	.41**	.31**	.28**	.35**	.40**
F_GC_OCC	1.00	5.00	3.49	0.64	---	.66**	.61**	.63**	---
F_GC_OC	1.00	5.00	3.13	0.74		---	.63**	.49**	---
F_GC_PF	1.00	5.00	2.51	0.81			---	.52**	---
F_GC_PI	1.00	5.00	3.23	0.73				---	---
F_GC_GLOBAL	1.12	5.00	3.09	0.61					---

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Legenda: F_VO_CO: Comprometimento Organizacional; F_VO_CO.I :Comprometimento instrumental; F_VO_CO.IN: comprometimento instrumental de necessidade; F_VO_CO.IT: comprometimento instrumental de troca; F_VO_CO.P: comprometimento pessoal; F_VO_CO.P.A: comprometimento pessoal afetivo; F_VO_CO.P.V :comprometimento pessoal de valores; F_VO_IO: Identificação Organizacional; F_VO_IO.GC :avaliação do grau de coesão; F_VO_IO.NC: nível de categorização; F_VO_IO.SOP: sentimento de orgulho e pertença; F_VO_IO.G: identificação em geral; F_VO_IPT : implicação com o posto de trabalho; F_GC_OCC :Orientação cultural para o conhecimento, F_GC_OC: orientação competitiva; F_GC_PF práticas formais; F_GC_PI : práticas informais.

No que diz respeito às correlações entre os fatores expostos no Quadro 1, verificamos que todos os processos relacionados com o vínculo

organizacional apresentam relações significativas quando correlacionados com as práticas de GC. Saliente-se o facto de os subfactores comprometimento instrumental, comprometimento instrumental de necessidade e comprometimento instrumental de troca apresentarem correlações negativas com o fator relativo às práticas informais de GC. É ainda importante referir que estas relações, apesar de serem significativas, em termos de magnitude são consideradas nulas atendendo aos critérios definidos por Cohen (1988).

Para estudarmos a influência do Vínculo Organizacional nas práticas de Gestão de Conhecimento, realizámos uma análise de regressão linear múltipla. As dimensões do Vínculo Organizacional (Comprometimento Organizacional, Identificação Organizacional e Implicação com o posto de trabalho) foram tomadas como preditoras das práticas de Gestão do Conhecimento (Orientação Cultural, Orientação Competitiva, Práticas Formais e Práticas Informais).

No Quadro 2 indicamos os coeficientes regressão não estandardizados (b) e estandardizados (β) e os testes de significação estatística (t). Assim, considerando como VD o fator Orientação Cultural para o Conhecimento, os três fatores do Vínculo Organizacional mostraram uma aptidão preditiva tanto das práticas de GC na sua globalidade, $R = .56$, $R^2 = .317$, $F(3, 13) = 204.79$, $p < .001$. Cada um dos 4 fatores do GC conseguiu também ser previsto a partir dos três fatores do Vínculo Organizacional – obtivemos, respetivamente, coeficientes R de $.54$ ($R^2 = .26$), $.44$ ($R^2 = .19$), $.43$ ($R^2 = .19$) e $.49$ ($R^2 = .24$) para os fatores Orientação Cultural, Orientação Competitiva, Práticas Formais e Práticas Informais de GC, sendo todos significativos, rácios $F(3, 13)$ de 184.58 , 104.26 , 1014.67 e 137.86 , $p < .001$, respetivamente. Atendendo à significação dos coeficientes de regressão múltipla (cf. Quadro 2), somos levados a concluir que os três fatores do Vínculo Organizacional, analisados conjuntamente, conseguem prever qualquer um dos fatores de Gestão do Conhecimento. Analisando os contributos de cada variável preditora, é possível perceber que todos os valores são significativos, à exceção da influência da implicação com o posto de trabalho na orientação competitiva e nas práticas formais de gestão de conhecimento. Nestas últimas, apenas o fator identificação organizacional

apresenta uma aptidão preditiva (positiva) estatisticamente significativa.

Quadro 2. Quadro síntese da análise da regressão linear múltipla dos 4 fatores do GC (VDs) previstos a partir dos 3 fatores do Vínculo Organizacional (VIs)

VDs:	Orientação Cultural			Orientação Competitiva			Práticas Formais			Práticas Informais			Global		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t
Comprometimento Organizacional	0.17	0.97	3.55**	0.24	0.12	4.09**	-0.17	-0.001	-0.26	0.37	0.17	5.9**	0.183	0.045	4.07**
Identificação Organizacional	0.39	0.39	12.14**	0.35	0.31	8.88**	0.53	0.42	12.19**	0.34	0.30	9.01**	0.406	0.030	13.49**
Implicação com o Posto de Trabalho	0.15	0.14	4.85**	0.10	0.83	2.67	0.33	0.03	0.81	0.14	0.11	3.8**	0.104	0.028	3.689**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Foi estabelecido um modelo de regressão linear múltipla multivariada entre os 4 fatores do GC e os 3 fatores do Comprometimento Organizacional (cf. Quadro 3 e Figura 1).

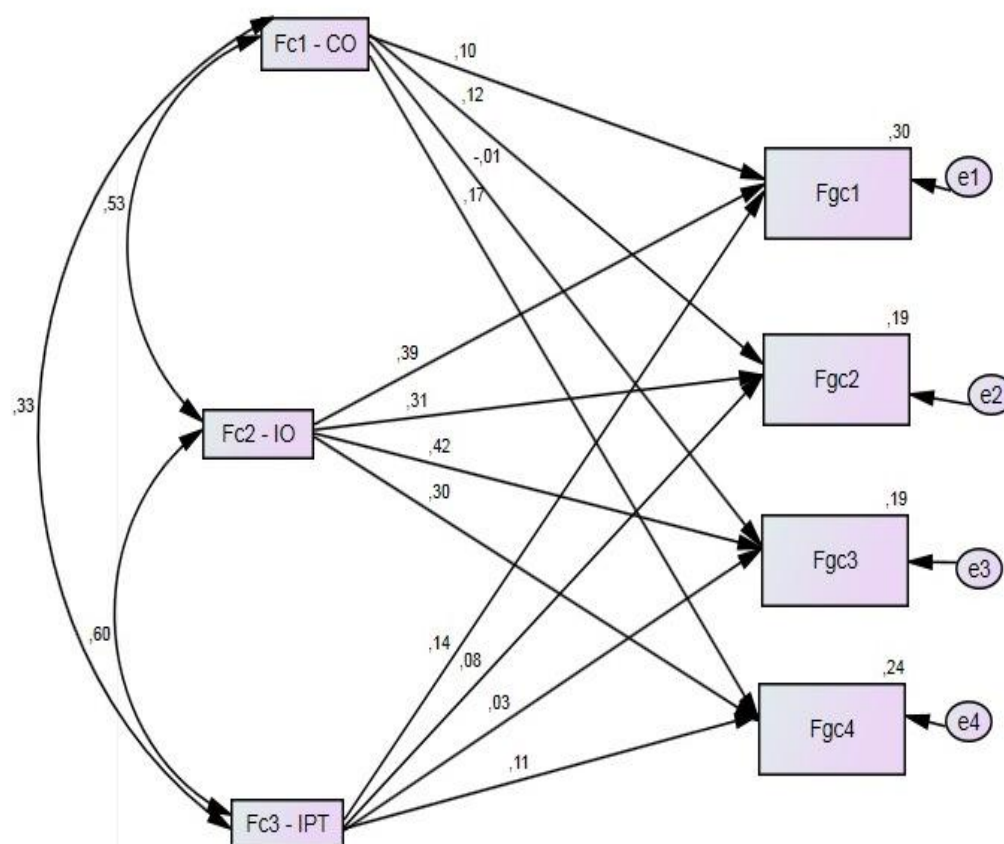
A significância dos coeficientes de regressão foi avaliada após a estimação dos parâmetros pelo método de máxima verossimilhança implementado pelo software AMOS (v. 19, SPSS Inc, Chicago, IL). A existência de outliers foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (D^2) e a normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição Normal ($|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$). Não se observam também valores de DM^2 indicadores da existência de outliers nem correlações suficientemente fortes entre as variáveis exógenas que indicassem possíveis problemas de multicolinearidade. Os VIF foram calculados com o SPSS Statistics (v. 19, SPSS, Inc) e nenhuma variável apresentou VIF indicadores de multicolinearidade. Consideram-se estatisticamente significativos os efeitos com $p < 0.05$.

*Quadro 3 – Análise da regressão múltipla multivariada: Coeficientes de Regressão não Estandarizados (*b*), Erros-padrão (*EPE*), Rácios Críticos (*RC*) e Coeficientes de Regressão Estandarizados (β)*

	Dimensões/Variáveis	<i>b</i>	<i>EPE</i>	<i>RC</i>	β
CO	GCF1	0.171	0.048	3.55	0.097***
	GCF2	0.243	0.059	4.09	0.120***
	GCF3	0.017	0.065	-0.26	-0.008
	GCF4	0.337	0.057	5.86	0.166***
IO	GCF1	0.393	0.032	12.15	0.390***
	GCF2	0.352	0.040	8.885	0.306***
	GCF3	0.533	0.044	12.21	0.421***
	GCF4	0.346	0.038	9.019	0.301***
IPT	GCF1	0.147	0.030	4.856	0.140***
	GCF2	0.101	0.037	2.699	0.083
	GCF3	0.033	0.041	0.811	0.025
	GCF4	0.136	0.36	3.77	0.113***

***p <.001

Legenda: GC_F1: Orientação Cultural para o Conhecimento; GC_F2: Orientação Competitiva; GC_F3: Práticas formais de Gestão de Conhecimento; GC_F4: Práticas informais de Gestão de Conhecimento; CO: Comprometimento Organizacional; IO: Identificação Organizacional; IPT: Implicação com o posto de trabalho.



Legenda: Fc1-CO: Comprometimento Organizacional; Fc2-IO: Identificação Organizacional; GC_F1: Orientação Cultural para o Conhecimento; GC_F2: Orientação Competitiva; GC_F3: Práticas formais de Gestão de Conhecimento; GC_F4: Práticas informais de Gestão de Conhecimento.

Figura 3 – Modelo explicativo dos quatro fatores da Gestão do Conhecimento previstos a partir dos três fatores do Vínculo Organizacional

Entre os três fatores do Vínculo Organizacional, a Identificação Organizacional apresenta relações estatisticamente significativas com os quatro fatores do GC. Já o Comprometimento Organizacional apenas exerce influência nas Práticas informais e nas orientações culturais e competitiva para o conhecimento. No que diz respeito à Implicação com o Posto de Trabalho, este fator apenas apresentou efeitos significativos na Orientação Cultural para o Conhecimento e nas Práticas Informais de gestão do conhecimento.

Analisando as trajetórias da Análise da regressão múltipla multivariada, podemos dizer que o fator Identificação Organizacional é o fator que mais influência tem em todas as práticas da Gestão de Conhecimento, apresentando vias de determinação de magnitude grande com a orientação cultural e as práticas formais, e médias com a orientação competitiva e as práticas informais de gestão do conhecimento. O Comprometimento Organizacional tem uma influência nula nas práticas formais e uma implicação mais forte nas práticas informais, comparativamente à pequena influência que tem nas orientações cultural e competitiva para o conhecimento. Por outro lado, a Implicação com o Posto de trabalho tem uma influência nula nas práticas formais e na Orientação Competitiva para o conhecimento, atendendo à magnitude dos coeficientes de regressão (Cohen, 1988), e pequena na orientação cultural e nas práticas informais de gestão do conhecimento. O Comprometimento Organizacional tem uma influência nula nas práticas formais e uma implicação mais forte nas práticas informais, comparativamente à pequena influência que tem nas orientações cultural e competitiva para o conhecimento

V - Discussão

Os resultados alcançados neste trabalho apontam no sentido da sustentação empírica do forte impacto que o Vínculo dos colaboradores tem nos processos organizacionais relacionados com o Conhecimento. De fato, o modelo explicativo por nós adotado permitiu prever os quatro fatores da Gestão do Conhecimento a partir dos três fatores relativos ao Vínculo Organizacional.

Atendendo à significação dos coeficientes de regressão múltipla (cf. Quadro 2), somos levados a concluir que os três fatores do Vínculo Organizacional, analisados conjuntamente, conseguem prever qualquer uma das dimensões da Gestão do Conhecimento. Como já anteriormente expusemos, o nível de Vínculo Organizacional medido através do Comprometimento Organizacional, Identificação Organizacional e Implicação com o Posto de Trabalho está positivamente relacionado com a percepção dos colaboradores nos processos de gestão de conhecimento. Estes resultados são significativos e suportados pela literatura (Marques, 2009;

Moreira, 2008; Rocha et al., 2008). Podendo o Vínculo Organizacional ser visto como um antecedente da Gestão do Conhecimento então podemos considerar que a promoção de um maior vínculo entre colaborador-organização vai promover a percepção desses mesmos colaboradores em relação à gestão do conhecimento e, por sua vez, a sua participação nestas práticas dentro da organização.

Além disso, os resultados mostram que dentro do vínculo é o fator identificação organizacional que tem um maior impacto na gestão do conhecimento, sendo o par: identificação com a organização-práticas formais de gestão do conhecimento os fatores que apresentam uma correlação mais forte. Sendo que daqui podemos inferir que quanto maior é o nível de identificação com uma determinada organização, mais predisposto o colaborador vai estar em por em aceitar e utilizar as práticas formais de gestão de conhecimento.

Um outro fator curioso relaciona-se com o facto de o comprometimento organizacional estar negativamente correlacionado com a utilização das práticas formais, uma possível explicação para este facto pode estar ligado ao facto de os colaboradores com um alto valor de comprometimento organizacional tenham uma mais predisposição para utilizarem práticas informais de gestão do conhecimento, o que também é corroborado pelo nosso modelo.

Em suma, nosso estudo mostra que promover a vinculação de colaboradores com a sua organização beneficia as suas percepções e atitudes face à gestão do conhecimento, ideia que corrobora o que já tinha vindo a ser defendido por diversos autores (por exemplo, Cabrera & Cabrera, 2005; Cardoso, 2007; Hislop, 2003; Mayer & Remus, 2003).

VI - Conclusões

Depois de, em meados de 1990, investigadores e profissionais terem reconhecido a importância da Gestão de Conhecimento, a literatura referente a esta prática, está maioritariamente focada em estratégias que permitam promover a eficiência dos sistemas de Gestão do Conhecimento.

Os novos modelos de carreira, trazem desafios adicionais para a atração e retenção de uma força de trabalho altamente qualificada e forte em

conhecimento organizacional.

Atualmente o desafio não se encontra somente na concepção e implementação de sistemas de gestão de conhecimento, mas também, em que estes mesmos sistemas sejam eficientes e eficazes. Algo que apenas se torna possível quando os colaboradores, as pessoas das organizações se enquadram, e se tornam parte do sistema.

Tanto a nossa revisão de literatura como o modelo que testamos, dão suporte à ideia que promover o vínculo dos colaboradores beneficia a gestão do conhecimento. Assim, podemos dizer que a vinculação atua como catalisador das atitudes e comportamentos dos colaboradores relacionados com a gestão do conhecimento.

Bibliografia

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18
- Alwis, R. S.; Hartmann, E, 2008. "The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises", *Journal of Knowledge Management*, 12(1):133-147.
- Baskerville R and Dulipovici A (2006) The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* 4(2), 83–105.
- Beesley, L. & Cooper, C. (2009). Defining knowledge management activities: Towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 48-62.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120 (2), 235-255.
- Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão de conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Chi, H. K. Lan, C. H., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 40(6), 1015-1024.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Dallal, G. E., & Wilkinson, L. (1986). An analytic approximation to the distribution of Lilliefors's test statistical for normality. *The American Statistician*, 40 (4), 294-296
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business

School Press.

- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26–43.
- Edvardsson, I. R. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30, 5, 553-561.
- Fornell, C. & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Hislop J. and Arber S., (2003), *Social Health Illn*, 25, 815 - 837.
- Kimmerle, J., Wodzicki, K. & Cress, U. (2008). The social psychology of knowledge management. *Team Performance Management*, 14 (7/8), 381-401.
- Mayer, R., & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 62-75
- Marques, J. (2009). Comprometimento organizacional, gestão do conhecimento e economia social. Um Estudo do distrito de Viseu. Unpublished master's thesis, University of Coimbra. Coimbra.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Moreira, R. (2008). Estudo empírico sobre o impacto da Identificação organizacional e da implicação com o posto de trabalho nos processos de gestão do conhecimento. Unpublished master's thesis, University of Coimbra. Coimbra.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University press.
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento. In M. Siqueira, (Org.), *Medidas de comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*.

Porto Alegre: Artmed.

- Rocha, F., Cardoso, L. & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 211-232.
- Rousseau, D. M. (1997) Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Schein, E. (1984) "Coming to a New Awareness of Organisational Culture", *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 3-16.
- Scholl, R. W. 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6: 589-599.
- Quijano, S., Navarro, J. & Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI [An integrated model of organizational commitment and identification: analysis of ASH-ICI questionnaire]. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2) 27-61.
- Quijano, S. & Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa [The HSA (Human System Audit.), the quality models, and the organizational assessment]. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 301-328.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2001). Theory of organizational knowledge creation. In D. Morey, M. Maybury, & B. Bhavani Thuraisingham (Eds.), *Knowledge management: Classic and contemporary works*. Massachusetts: MIT Press.