



**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE DO CONTRIBUTO DAS PRÁTICAS DE GRH
NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Edivaldo António Paciência João

Outubro 2017



**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE DO CONTRIBUTO DAS PRÁTICAS DE GRH
NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

**ORIENTADORA - Prof. Doutora Carla Maria Marques Curado
ORIENTANDO – Edivaldo António Paciência João**

Outubro 2017

Resumo

Este trabalho analisa o contributo empírico das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) para os processos de gestão do conhecimento (PGC). Foi realizada uma meta-análise de estudos empíricos publicados durante o período 2000-2016. Os resultados produziram uma matriz envolvendo uma dimensão de PGRH (recrutamento e seleção, retenção, formação e desenvolvimento, gestão de recompensas e avaliação de desempenho) e outra de PGC (aquisição, criação, armazenamento, partilha e utilização). O estudo permitiu identificar padrões do relacionamento entre as PGRH e os PGC. Durante o período estudado, a principal contribuição das PGRH é para o processo de partilha de conhecimento. A formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a gestão de recompensas, o trabalho em equipa e o uso de TICs são fundamentais para a atividade da gestão de conhecimento, contribuindo sobretudo para os processos de partilha, aquisição e criação de conhecimento.

Palavras-chave: Processos de gestão do conhecimento, Práticas de gestão de recursos humanos e Estratégia de gestão de recursos humanos.

Abstract

This work analyses the empirical contribution of human resources management practices (HRMP) to knowledge management processes (KMP). A meta-analysis of empirical studies published during the beginning of the 21th century was carried out. The results produced a matrix, involving a dimension of HRMP (recruitment and selection, retention, training and development, rewards management and performance appraisal) and another of KM processes (acquisition, creation, storage, sharing and utilization). The study allowed to identify patterns of relationship between HRMP and KM processes. Over the studied period the main contribution of HRMP regards knowledge sharing. Training and development, performance appraisal, rewards management, teamwork and the use of ICTs are fundamental to knowledge management activity, basically contributing to the processes of knowledge sharing, acquisition and creation.

Keywords: Knowledge management processes, Human resources management practices and Human resources management strategy.

Agradecimentos

A realização deste trabalho foi movida pela determinação em alcançar um objetivo de vida. Durante este percurso, tive que abdicar a várias coisas como momentos familiares, momentos de lazer com amigos, ofertas profissionais, relação passional, interesses desportivos entre outras. No entanto, a tarefa tornou-se menos pesada devido ao apoio que obtive por parte de determinadas pessoas, sem as quais dificilmente este projeto seria concluído.

Sendo um projeto de caráter académico, primeiramente gostaria de agradecer a todas as pessoas (professores, colegas e não só) que fizeram parte de todo meu percurso académico.

De uma forma mais singular, gostaria de agradecer à professora doutora Carla Mária Marques Curado por ter sido uma orientadora, motivadora, incentivadora e professora no verdadeiro sentido destas palavras. O seu contributo foi extremamente útil.

De um modo extremamente especial, gostaria de agradecer aos meus familiares e amigos por todo apoio prestado durante este percurso. Especialmente às minhas duas mães (Ana Paciência e Deolinda Paciência) aos meus dois pais (Arlindo João e Manuel de Sousa), à minha avó Conceição Marinha (Zinha) e de uma forma ainda mais especial à minha bisavó (avô Samba †) e ao meu avô (António Custódio †) pela eterna saudade.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Gestão do Conhecimento	3
2.2 Processos da GC.....	4
2.2.1 Aquisição do conhecimento	5
2.2.2 Criação do conhecimento	5
2.2.3 Armazenamento do conhecimento	6
2.2.4 Partilha do conhecimento	6
2.2.5 Utilização do conhecimento	7
2.3 Práticas de GRH.....	8
2.3.1 Recrutamento e Seleção	8
2.3.2 Retenção.....	8
2.3.3 Formação e Desenvolvimento	9
2.3.4 Avaliação de Desempenho	10
2.3.5 Gestão de Recompensas	11
2.3.6 Trabalho em Equipa	11
2.3.7 Cultura Organizacional	12
2.3.8 Socialização.....	12
2.3.9 Uso de TICs.....	13
2.4 Práticas de GRH e GC.....	13
3. Metodologia	16
4. Recolha e tratamento de dados.....	16
5. Análise e Discussão de Resultados	23
6. Conclusão.....	29
7. Limitações do Trabalho.....	31
8. Pistas para futuras pesquisas	31
Anexo	43

Lista de Figuras

Figura 1. Enquadramento conceitual da GRH e GC.	15
Figura 2. Esquema do processo metodológico.....	16
Figura 3. Número de artigos publicados por ano	18
Figura 4. Número de autores por artigo	19
Figura 5. Número de estudos por continente.....	20
Figura 6. Número de estudos por revistas	20
Figura 7. Número de estudos por setores mais representativos.....	22
Figura 8. Enquadramento empírico da GRH e a GC.....	27

Lista de Tabelas

Tabela 1. Formação vs Desenvolvimento.....	10
Tabela 2. Número de estudos por dimensão da empresa.....	22
Tabela 3. Matriz ilustrativa da relação entre as PGRH e a GC.	23

Lista de abreviaturas

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

GC – Gestão do Conhecimento

KBV- Knowledge-based view

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGC – Processos de Gestão do Conhecimento

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

SECI- (Socialização, Externalização, Combinação e interiorização)

1. Introdução

O reconhecimento da importância dos recursos intangíveis na conquista da vantagem competitiva tem vindo a crescer nas últimas décadas (Anand, Kant, Patel & Singh, 2015; Chang & Lin, 2015; Garrido-Moreno, Lockett & Garcia-Morales, 2015; Merlo, 2016). De todos os recursos intangíveis ao dispor das organizações, o conhecimento tem sido aquele que mais atenção tem atraído, quer no meio organizacional como no meio académico. De um modo geral, as organizações que possuem habilidades que lhes permitem gerir o conhecimento, ao seu dispor, de uma forma eficiente e eficaz, tendem a ter mais sucesso que aquelas que não possuem tais habilidades (Jimenez & Sanz-Valle, 2013). A literatura sobre a GC (gestão do conhecimento) realça que qualquer organização, que queira alcançar a vantagem competitiva, deve criar/adquirir novo conhecimento, partilha - lo pela organização e, rapidamente, incuti-lo nas tecnologias ao seu dispor, nos produtos e nos serviços da organização (Jimenez & Sanz-Valle, 2013).

A visão da *KBV (knowledge-based view)* suporta a ideia de que as organizações existem para criar, transferir e transformar o conhecimento em vantagem competitiva (Ziesemer, 2013) e, dentro das organizações são as pessoas que transformam a informação em conhecimento, a partir de elementos humanos, como processos mentais (Mustapha & Daud, 2013). Tendo o conhecimento se tornado no maior recurso intangível que pode levar as organizações a alcançarem a vantagem competitiva (Xavier, Oliveira & Teixeira, 2012; Curado, Henriques & Bontis, 2011; Garrido-Moreno, Lockett & Garcia-Morales, 2015), uma das grandes questões para os académicos e gestores da área de GRH (gestão de recursos humanos) é entender de que forma as PGRH (práticas de gestão de recursos humanos) influenciam a GC organizacional e, conseqüentemente, contribuem para o aumento do capital intelectual da organização (Castaneda & Toulson, 2013).

Este texto é um trabalho teórico com o objetivo de demonstrar, baseando-se na revisão da literatura, da primeira quinzena do séc. XXI, a relação existente entre algumas das principais práticas da função de GRH e a GC. Para analisar esta relação serão utilizadas como base as principais PGRH: recrutamento e seleção, retenção, formação e desenvolvimento, gestão de recompensas e avaliação de desempenho (Dai, Tang & Meuse,

2011). Espera-se demonstrar que práticas estão mais relacionadas a cada um dos processos da GC (criação, armazenamento, partilha e utilização).

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma. Capítulo I: Introdução; Capítulo II: Revisão da literatura; Capítulo III: Metodologia e Discussão dos resultados; Capítulo IV: Conclusão, Limitações e Futuras Pesquisas.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão do Conhecimento

Emergência e Definição

A emergência do conhecimento como fonte de vantagem para as organizações (Xavier, Oliveira & Teixeira, 2012; Chang & Lin, 2015; Garrido-Moreno, Lockett & Garcia-Morales, 2015) e também para as sociedades (Paton, 2013) influenciou o aparecimento de um novo campo de estudo, a GC (Serenko & Bontis, 2013a). Outro fator que também contribuiu para este fenómeno foi a crescente pressão para que as empresas passassem a utilizar o conhecimento de uma forma mais eficiente e eficaz, de modo a tornarem-se mais competitivas no mercado (Al Saifi, 2015; Anand, Kant, Patel & Singh, 2015; Merlo, 2016). Apesar do aparecimento da GC estar ligada às civilizações antigas (Serenko, 2013), Manuel (2016) argumenta que as origens do que hoje conhecemos como GC remontam aos finais da década de setenta. No entanto, Dalkir (2011) relata que, formalmente, o conceito de GC começou a ser utilizado nos finais dos anos oitenta, mas enquanto área de estudo é durante os anos noventa que ela começa a dar os primeiros passos (Serenko, 2013; Manuel, 2016).

Como área de estudo a GC conta com pouco mais de duas décadas de existência e, ainda encontra-se em fase de crescimento (Hislop, 2010; Grant, 2011). Apesar de verificar-se, de um modo geral, o crescimento do conceito e do seu campo de estudo (Serenko & Bontis, 2013a; Kabir, 2014), a literatura não apresenta uma definição consensual sobre o mesmo (Xavier, Oliveira & Teixeira, 2012; Shongwe, 2017). Alguns autores definem a GC como: “ *Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization’s people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation*” (Dalkir, 2011), como “*the systematic use of information utilizing a holistic management approach in order to create an intelligent process system in the use of the resources and the resolution of problems in the organization*” (Merlo, 2016) ou ainda “*Knowledge management is a strategic process of planning, acquiring, organising and utilising tacit and explicit knowledge and information to create new or modify the existing processes, methods and products*” (Okanga, 2017). Implícita em qualquer uma destas definições está a importância da GC como um meio para alavancar a eficácia e eficiência das organizações, sobretudo nos aspetos relativos ao aumento da produtividade, criação de novo produtos, serviços inovadores, na resolução de

problemas, no aumento da base de conhecimento da organização e, conseqüente desenvolvimento organizacional (Lee, Foo, Leong & Ooi, 2016; Torabi, Kyani & Falakinia, 2016). A primeira definição apresentada retrata a GC como um elemento sociotécnico, ou seja, a GC está assente em aspetos técnicos e humanos (Andreva & Kianto, 2012; Merlo, 2016). De um modo abrangente, a GC deve ser vista como uma estratégia organizacional que garanta que o conhecimento esteja ao dispor da pessoa exata, no momento exato, seja disseminado pela organização e utilizado para melhorar a performance da organização (Lee *et al.*, 2016).

Como foi referido, o conceito de GC tornou-se popular no início dos anos noventa (Curado, Oliveira & Maçada, 2011; Kushwaha & Rao, 2015) e, desde então, tem vindo ganhar espaço no seio das teorias organizacionais. A combinação de alguns fatores como o desenvolvimento das novas tecnologias, a redução de custo de processamento e armazenamento da informação, a afirmação do conhecimento como principal recurso de produção, um cliente mais exigente, a redução do ciclo de vida dos produtos, a pressão do mercado para que as organizações estejam frequentemente a inovar foram fundamental para o aparecimento do conceito de GC (Kabir, 2014).

2.2 Processos da GC

Relativamente à atividade de GC, é fundamental traçar a distinção entre PGC e práticas da GC (Andreva & Kianto, 2012). Os primeiros referem-se aos processos de conhecimento que, naturalmente, existem nas organizações (Andreva & Kianto, 2012), são processos que facilitam a atividade da GC dentro das organizações, processos como aquisição de conhecimento, armazenamento, utilização (Tan & Wong, 2015; Lee *et al.*, 2016). Os segundos referem-se a um conjunto de atividades de gestão desenvolvidas por uma determinada organização, com o objetivo de promover a eficiência e eficácia dos recursos do conhecimento organizacional (Inkinen, Kianto, & Vanhala, 2015). Alguns autores definem os processos da GC com base no modelo de interação entre o conhecimento tácito e explícito, o modelo *SECI* (socialização, externalização, combinação e interiorização), apresentado por Nonaka e Takeuchi (Tyagi, Cai, Yang & Chambers, 2015; Centenaro, Bonemberger & Laimer, 2016). Neste sentido, os processos da GC são descritos como “ um conjunto de atividades, envolvidas na criação e partilha de conhecimento, através da

socialização, externalização, combinação e interiorização (Mousavizadeh, Harden, Ryan & Windsor, 2015).

A literatura sobre a GC apresenta várias propostas para designar os processos da GC (Al Saifi, 2015; Girniené & Atkociuniené, 2015), no entanto, a maior parte dos textos refere-se à criação/aquisição, armazenamento, partilha e utilização do conhecimento como os processos da GC (Jafari & Maleki, 2013). Neste trabalho serão considerados como processos da GC a Criação/Aquisição, o Armazenamento, a Partilha e Utilização).

2.2.1 Aquisição do conhecimento

O processo de aquisição de conhecimento é a fase na qual os colaboradores ganham, colecionam e obtêm conhecimentos úteis para a realização das suas tarefas (Lin, 2015; Tan & Wong, 2015). Ao abordarem a temática dos PGC, alguns autores como Lin (2015) e Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodriguez, & Leal-Millan (2017) apresentam os termos “*knowledge absorption*” no lugar de “*knowledge acquisition*” e definem-no como a capacidade da organização para identificar o valor do conhecimento externo e interno, para que possa ser assimilado e utilizado pela organização. Por seu lado, Rusly, Sun & Corner (2015) e Tan & Wong (2015) referem que a aquisição do conhecimento pode acontecer através de fontes externas ou internas. A aquisição de conhecimento a partir de fontes fiáveis ajuda os colaboradores a solucionarem os problemas do dia - a -dia e a melhorarem as suas performances (Lin, 2015). Ao adquirirem o conhecimento de fontes externas, as organizações podem incorporar novas ideias e soluções que acrescentem valor ao seu negócio (Tan & Wong, 2015). Os clientes e os fornecedores, por exemplo, são fontes de conhecimento externas que as organizações devem considerar neste processo da GC (Zhang, Zhao, Lyles & Guo, 2015). Além das fontes externas, as organizações podem também adquirir conhecimento a partir de fontes internas, como os repositórios de informação dentro da organização (Lee, Leong, Hew & Ooi, 2013).

2.2.2 Criação do conhecimento

O modelo *SECI*, introduzido por Nonaka, tem sido um dos mais referenciados no que diz respeito à criação do conhecimento organizacional (Girniené & Atkociuniené, 2015; O'Brien, 2015; Centenaro *et al.*, 2016). Com base neste modelo, o conhecimento organizacional é criado através de uma interação contínua entre o conhecimento tácito e o

conhecimento explícito, entre indivíduos, entre grupos e a organização (Nonaka & Krogh, 2009; Mousavizadeh *et al.*, 2015; Centenaro *et al.*, 2016). Neste modelo, a aprendizagem ganha destaque, no sentido em que os indivíduos criam novo conhecimento através de um processo de aprendizagem (Matsuo, 2015; Tan & Wong, 2015). A criação de um novo conhecimento pressupõe a existência de uma sinergia organizacional, na qual todos devem ser envolvidos num processo contínuo de auto renovação individual e organizacional (Matsuo, 2015). Atualmente, alguns métodos criativos como o *brainstorming*, o *focus group*, e o *design thinking* ajudam na criação de novo conhecimento, criando uma sinergia organizacional, fornecendo uma lista de novas ideias, fruto do contributo dos membros da organização (Tan & Wong, 2015). Associado a estes métodos, as organizações podem, ainda, proporcionar recompensas financeiras e não financeiras para premiar as novas ideias de valor, criando um ambiente que encoraje os colaboradores a gerarem novos conhecimentos úteis às organizações (Tan & Wong, 2015).

2.2.3 Armazenamento do conhecimento

Após as organizações criarem ou adquirirem o conhecimento, é necessário que este seja mantido na organização (Barros, Ramos & Perez, 2015; Garcia-Fernandez, 2015). Este processo consiste na codificação, armazenamento, classificação, revisão, atualização e refinação do conhecimento existente nas organizações (Mina, Mohammad, Lopéz-Saéz & José, 2014). É fundamental que as organizações codifiquem o conhecimento num formato adequado e o armazenem, para que possam utiliza-lo e reutilizá-lo de um modo eficaz e eficiente (Lee *et al.*, 2013). Portanto, se por um lado os colaboradores devem ser encorajados a contribuir com o seu conhecimento para o enriquecimento dos repositórios de conhecimento das organizações, as organizações devem possuir estruturas adequadas que permitam a codificação, armazenamento, classificação, revisão, atualização e refinação do conhecimento ao seu dispor, para fazerem uma utilização e reutilização eficaz e eficiente do mesmo (Barros *et al.*, 2015; Lin, 2015)

2.2.4 Partilha do conhecimento

A partilha do conhecimento diz respeito ao momento em que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são disseminados pela organização (Chang & Lin, 2015; Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodriguez, & Leal-Millan, 2017). Alguns processos

organizacionais formais ou informais, como *mentoring*, *coaching* (Salter & Gannon, 2015; Shongwe, 2017), reuniões de grupos, colaboração e interação pessoal dos indivíduos (Garcia-Fernandez, 2015; Shongwe, 2017), contribuem para a circulação do conhecimento, pelos vários níveis dentro da organização. A interação pessoal, por parte dos colaboradores, é relevante na medida que o conhecimento tácito, por se mais complexo que o conhecimento explícito, transmite-se com maior eficácia neste tipo de relacionamento (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodriguez, & Leal-Millan, 2017).

Tendo em conta que os colaboradores nem sempre estão dispostos a partilhar os seus conhecimentos (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015), as organizações devem desenvolver mecanismos que motivem os colaboradores a partilharem os seus conhecimentos (Garcia-Fernandez, 2015). Alguns fatores que facilitam a partilha de conhecimento podem ser a confiança entre os indivíduos (Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodriguez, & Leal-Millan, 2017), a motivação dos colaboradores e existência de recompensas intrínsecas e extrínsecas (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015).

Ainda sobre a partilha do conhecimento no contexto organizacional, as TICs têm desempenhado um papel fundamental (Panahi, Watson & Partridge, 2013), na medida que algumas ferramentas das TICs como os *e-mails*, *intranet*, *páginas web*, *redes sociais* entre outros elementos potenciam o aumento da partilha de conhecimento no contexto organizacional (Casimir, Ng & Cheng, 2012; Del Giudice, Della Peruta & Maggioni, 2015). Devido ao seu contributo na criação e utilização do conhecimento organizacional, a partilha do conhecimento é dos processos com maior relevância na GC (Hsu-Hsin, Han, & Ju-Sung, 2011; Nesheim, Olson & Tobiassen 2011; Theo & Battacherjee, 2014)

2.2.5 Utilização do conhecimento

A GC é, em si, um processo contínuo e dinâmico (Nonaka & Krogh, 2009; Zhao, Lu & Wang, 2013), a última fase (Utilização) não é um fim, mas sim o momento em que a organização deve assegurar que o conhecimento ao seu dispor é utilizado de uma forma produtiva para seu benefício (Jafari & Maleki, 2013; Mina, Mohammad, López-Saéz & José, 2014). A utilização efetiva do conhecimento, ao dispor das organizações, ajuda-as a aumentarem a sua eficiência, a reduzir custos (Jafari & Maleki, 2013; Chang & Lin, 2015), a resolver problemas, e a tomar decisões (Al Saifi, 2015). A utilização do conhecimento

organizacional reflete-se nos produtos e serviços prestados pela organização (Lee *et al.*, 2013). No entanto, a organização pode ainda utilizar o conhecimento existente para criar um novo conhecimento (Fuerst & Zettinig, 2015; Khedhaouria & Jamal, 2015).

2.3 Práticas de GRH

As PGRH podem ajudar as organizações a influenciarem e moldarem as competências (Comportamentos, Atitudes e Habilidades) dos indivíduos, para que eles melhorem as suas performances e atinjam os objetivos organizacionais (Ando & Endo, 2013; Prieto & Perez-Santana, 2014; Sanchez, Marin & Morales, 2015).

2.3.1 Recrutamento e Seleção

A gestão estratégica de recursos humanos envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna e externa, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização (Bilhim, 2011). Neste sentido, as práticas de recrutamento e seleção devem estar diretamente ligadas à missão e visão da organização (Ando & Endo, 2013; Baik & Park, 2015), pois, a missão e a visão são o *ADN* das organizações, para a mobilização de recursos organizacionais, incluindo os recursos humanos (Cloutier, Felusiaki & Hill, 2015). Enquanto elemento da estratégia organizacional, o recrutamento é a técnica que as organizações utilizam para atrair potenciais candidatos, em quantidade e qualidade suficiente, para que possam selecionar os que apresentam melhor *fit* com vaga em aberto (Amin, Ismail, Rasid & Selemani, 2014).

A seleção consiste no processo pelo qual as organizações tentam reunir informações, com o objetivo de avaliar e decidir qual o candidato que melhor se adequa à vaga em aberto (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2014; Cunha, Rego, Cunha, Gomes, Cabral-Cardoso & Marques, 2015). A literatura reconhece que recrutamento e seleção são processos que estão diretamente relacionados e que devem ser corretamente planejados e realizados para que acrescentem valor à performance da organização (Machado, Machado & Portugal, 2013).

2.3.2 Retenção

Atualmente, face às incertezas e riscos apresentados pelo mercado, a atração e retenção

de candidatos altamente qualificados tem sido um dos maiores desafios para as organizações (Inabinett & Ballaro, 2014; Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2014). Tal como todas as PGRH, a retenção de colaboradores deve estar diretamente ligada à missão e visão da organização (Cloutier, Felusiaki & Hill, 2015). A retenção de colaboradores baseia-se num conjunto de procedimentos pelos quais os colaboradores são incentivados a fazerem parte da organização, por um longo período, até ao momento da reforma ou conclusão do projeto para o qual foram contratados (Haider *et al.*, 2015). De um modo mais restrito, a retenção é entendida como um conjunto de políticas e estratégias de GRH, de uma determinada organização, para manter os seus talentos (Idris, 2014) e, evitar que eles abandonem a empresa a procura de outras alternativas de emprego (Beynon, Jones, Pickernell & Packham, 2014). Idris (2014) descreve a retenção de colaboradores como um processo contínuo que começa com a fase de recrutamento e seleção e continua com outras PGRH, com o intuito de manter os colaboradores engajados e comprometidos com a organização numa relação de longa duração.

Uma vez que a *KBV* focou o conhecimento como o único recurso organizacional que, devido às suas especificidades (raro, valioso, insubstituível e difícil de imitar), pode realmente levar as organizações a alcançarem a vantagem competitiva (Curado, Henriques & Bontis, 2011; Takeuchi, 2013; Ziesemer, 2013) e, o conhecimento dentro das organizações é criado pelas pessoas (Mustapha & Daud, 2013), a retenção de colaboradores torna-se fulcral para o desenvolvimento e sucesso das organizações (Shandhya, & Kumar, 2014).

2.3.3 Formação e Desenvolvimento

A formação pode ser entendida como um “esforço planeado de uma empresa para facilitar a aprendizagem de competências relacionadas com o trabalho, por parte dos empregados, com o objetivo de leva-los a aplicar tais as competências nas suas tarefas diárias (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2015:201). Noe (2010) advoga que a formação deve ser estratégica, ou seja, deve estar diretamente ligada à missão e visão da organização, por via da sua estratégia (Gil, Garcia-Alcaraz & Mataveli, 2015; Sabella & Analoui, 2015).

Por seu lado, o desenvolvimento diz respeito à “educação formal, experiências de trabalho, relacionamentos, avaliações de personalidade e de qualificações que ajudam os

empregados a realizar de forma eficaz o seu trabalho atual ou futuro” (Noe, 2010:346). Algumas diferenças entre formação e desenvolvimento podem ser observadas na tabela 1.

Tabela 1. Formação vs Desenvolvimento

	Formação	Desenvolvimento
Foco	Atual	Futuro
Uso de experiências de trabalho	Baixo	Alto
Objetivo	Preparação para tarefas atuais	Preparação para mudanças
Participação	Não voluntária	Voluntária

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2015:238)

2.3.4 Avaliação de Desempenho

Enquanto elemento da estratégia organizacional, a avaliação de desempenho é uma prática de bastante importância pois, se por um lado permite à organização perceber o contexto em que se encontra face à sua missão e visão (Phin, 2015), por outro é a prática organizacional com maior influência sobre a vida do colaborador na organização (Gupta, 2013). A avaliação de desempenho pode ser definida como o processo de identificação, avaliação e desenvolvimento do desempenho do colaborador na organização, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de uma forma mais efetiva e, ao mesmo tempo, beneficiar o colaborador em termos de reconhecimento (motivação), *feedback* e desenvolvimento na carreira (Seniwoliba, 2014). A literatura refere que um sistema de avaliação de desempenho tem dois objetivos fundamentais: um com vertente administrativa e outro com a vertente de desenvolvimento dos colaboradores (Kondrasuk, 2012; Maley, 2013; Phin, 2015). A vertente administrativa centra-se sobretudo no sistema de avaliação de desempenho como fonte de informações que permitem tomar decisões sobre promoções ou recompensas (Kondrasuk, 2011). A vertente de desenvolvimento está mais centrada em ajudar o colaborador a atingir os níveis de desempenho desejados pela organização, através de determinadas práticas de desenvolvimento (Kondrasuk, 2012; Phin, 2015).

2.3.5 Gestão de Recompensas

É possível definir recompensa como a retribuição, financeira ou não financeira, que cada trabalhador recebe pela sua participação na atividade da empresa (Hoole & Hutz, 2016). Um sistema de recompensas deve reunir um conjunto de objetivos que visam atrair, reter, motivar o colaborador a atingir e continuar com os comportamentos desejados (Schlechter, Hung & Bussin, 2014; Makhuzeni & Barkhuizen, 2015), comportamentos estes alinhados com a missão e visão da organização (Bussin & Van Rooy, 2014).

Na conceção de um sistema de recompensas é importante que as organizações conheçam as motivações individuais dos seus colaboradores, de modo a criarem um sistema que vá ao encontro das necessidades e motivações (extrínsecas e intrínsecas) dos seus colaboradores (Schlechter, Hung & Bussin, 2014; Smith, Joubert & Karoudia, 2015). Além de ser competitivo, um sistema de recompensas moderno deve conter uma estrutura que ofereça recompensas financeiras e não financeiras, incluindo componentes fixas e variáveis, para que o colaborador possa escolher as recompensas que melhor satisfaçam as suas necessidades (Schlechter, Hung & Bussin, 2014; Hoole & Hutz, 2016). Como explicam Snelgar, Renard & Venter (2013) os trabalhadores têm motivações diferentes e, estas diferenças acentuam-se quando estamos presente uma força laboral composta por diferentes gerações etárias, por exemplo geração X, Y e Milénio.

2.3.6 Trabalho em Equipa

De acordo com Galbraith & Webber (2013), atualmente, maior parte dos trabalhos realizados nas organizações são executados em equipas. O trabalho em equipa ocorre quando os elementos de um determinado grupo trabalham em conjunto e em coordenação, em prol de um objetivo comum (Fong, Ooi, Tan, Voon-Hsien & Chong, 2011). Robbins & Judge (2012) referem-se ao trabalho em equipa como aquele que gera uma sinergia positiva através da coordenação dos esforços. Nos últimos anos, alguns estudos têm analisado o efeito do trabalho em equipa no desempenho dos grupos e, conseqüentemente, das organizações (Annika, Nicklas & Conny 2015). Os autores Parker, Holesgrove & Pathak, (2015) referem que, quando corretamente organizado, o trabalho em equipa influencia positivamente a performance das organizações. De acordo com Annika, Nicklas & Conny (2015) atualmente as organizações apresentam um modelo de negócio que inclui o trabalho

em equipa como um dos principais fatores para o envolvimento e aprendizagem dos colaboradores.

2.3.7 Cultura Organizacional

Quanto a cultura organizacional, ela pode ser definida como um sistema de percepções partilhadas pelos colaboradores de uma determinada organização que os distingue das outras organizações (Robbins & Judge, 2012). Donate & Guadamillas (2011) referem que a cultura organizacional é um dos principais mecanismos que as organizações possuem para moldar o comportamento dos colaboradores, no entanto, também pode ser uma das principais desvantagens para que as organizações alcancem os seus objetivos. Desta forma, as organizações devem desenvolver um tipo de cultura que forneça um sentido de identidade, clarifique, explicita os padrões de comportamentos desejados e estimule o comprometimento com os objetivos organizacionais (Robbins & Judge, 2012). As normas e valores que identificam e tornam específica uma cultura organizacional indicam aos indivíduos aquilo que devem e não devem fazer na organização (Shiva & Suar, 2012).

2.3.8 Socialização

A socialização enquanto PGRH é utilizada neste trabalho não apenas como mecanismo organizacional pelo qual os novos colaboradores adquirem as competências para o desempenho das suas funções na organização (Lee, 2013), mas também como o esforço planeado para que os colaboradores tenham momentos de interação (socialização) que permite a troca de conhecimento (Gupta & Ram, 2014). Sendo assim, no primeiro caso, Polin & Sutton (2015) definem a socialização como um processo de aprendizagem baseado em práticas formais ou informais, programas, e políticas desenvolvidas por uma organização ou pelos seus representantes para facilitar o enquadramento dos novos colaboradores, através da aquisição dos valores organizacionais, normas, conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos desejados pela organização. Sujin (2016) referem que estando este tipo de socialização positivamente relacionada com resultados organizacionais, incluindo o desempenho dos indivíduos e o *turnover*, muitas organizações têm se interessado em aprender novas práticas que permitam o enquadramento mais fácil e rápido dos novos colaboradores.

2.3.9 Uso de TICs

Liu *et al.*, (2013) referem que, atualmente, face às exigências do mercado, o uso de TICs tornou-se um fator crítico para que as organizações atinjam performances de nível superior, capaz de garantir-lhe a vantagem competitiva. A ênfase colocada na adoção de TICs pelas organizações está ligada às alterações que têm acontecido nas últimas décadas, relativas à forma como vivemos e trabalhamos (Carroll & Wagar, 2010). Os avanços tecnológicos que ocorreram nos últimos tempos revolucionaram a forma como as organizações passaram a operar no mundo dos negócios, provocando uma mudança de paradigma que resultaram em novas e inovadoras formas de se relacionar com os clientes, colaboradores e outros *stakeholders* da organização (Carroll & Wagar, 2010).

Relativamente à relação entre as TICs e a GRH, Mishra & Ibrahim (2010) referem que um dos principais benefícios do uso de TICs pela área da GRH é a libertação dos profissionais de GRH de tarefas mais administrativas, desta forma ganhando mais tempo para se concentrarem nas tarefas mais estratégicas como o planeamento e desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Carroll & Wagar (2010) referem que a ligação entre as TICs e a GRH permite às organizações explorar o uso da tecnologia para se tornarem mais eficiente e eficaz.

2.4 Práticas de GRH e GC

Besma (2014) afirma que nas últimas décadas vários estudos têm tentado responder às seguintes questões: As PGRH impactam positivamente na performance da organização? Se sim, como é que este impacto é alcançado? Para este estudo interessa acrescentar a estas duas questões, as interrogações apresentadas por Massingham & Massingham (2014) “does knowledge management produce practical outcomes?” e Andreeva & Kianto (2012) “does knowledge management really matter?”.

Vários estudos abordaram a temática da relação entre as PGRH e o desempenho organizacional (Prieto & Perez-Santana, 2014; Suan & Nasurdin, 2014; Theriou & Chatzoglou, 2014; Sanchez, Marin & Morales, 2015). De um modo categórico, Sanchez, Marin & Morales (2015) respondem às questões supra introduzidas. Os autores apresentam um estudo com dados recolhidos de 191 empresas (pequenas e médias), do setor industrial

espanhol e, concluíram que as PGRH como recrutamento, formação, avaliação de desempenho, participação ativa e recompensa baseada no desempenho têm um impacto positivo na performance das organizações. Para medir a performance das organizações os autores utilizaram indicadores que combinam as performances económicas e financeiras das organizações, indicadores como *ROS (return on sales)*, *ROA (return on assets)* e *ROE (return on equity)*. De acordo com as conclusões dos autores, as organizações podem utilizar as PGRH de uma forma estratégica para influenciar positivamente a performance dos indivíduos e, estes influenciarem positivamente a performance das organizações. Outra hipótese levantada e sustentada pelo estudo estabelece um efeito positivo da GC na performance organizacional, através das estratégias de GC adotadas pelas organizações.

Sobre a utilidade das PGRH, Prieto & Perez-Santana (2014) referem que elas permitem às organizações influenciar, moldar as competências e comportamentos dos colaboradores nas suas tarefas e, conseqüentemente, nos objetivos organizacionais. Theriou & Chatzoglou (2014) também concluíram que as PGRH têm um impacto positivo na performance da organização, sobretudo por intermédio da aprendizagem organizacional.

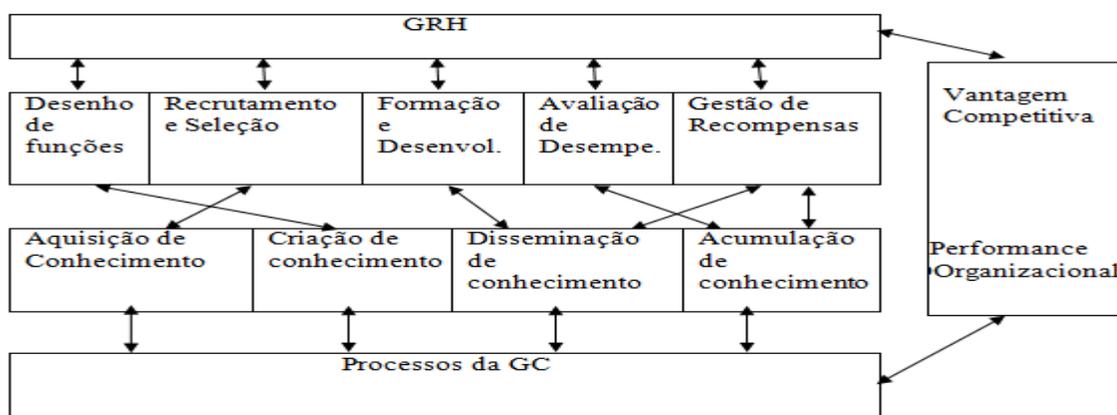
Tendo o conhecimento se tornado no maior recurso estratégico que pode levar as organizações à vantagem competitiva (Chang & Lin, 2015; Matsuo, 2015), as PGRH podem ainda impactar na performance das organizações através do seu contributo na GC (Wang, Chiang & Tung, 2012). Donate & Guadamillas (2015) analisaram empiricamente a relação existente entre as PGRH e a GC e o seu efeito no desempenho organizacional, em 111 empresas do setor tecnológico industrial espanhol. Os autores concluíram que determinadas PGRH orientadas para o conhecimento (*knowledge – oriented hrp*) como a formação, as recompensas e a avaliação de desempenho estão positivamente relacionada com a atividade de GC e impactam na performance organizacional.

Estudos como Lal e Kaur (2012), (Caligiuri, 2014), (Li-An & Kuo, 2013) e (Chang & Lin, 2015) apontam para um impacto positivo de determinadas PGRH na GC. Segundo Lal & Kaur (2012) a existência de planos de recompensas atrativos para os colaboradores, a formação, a avaliação de desempenho, a motivação e comunicação estão positivamente relacionados com a criação e partilha de conhecimento nas organizações. Em forma de comentário ao texto de Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey & Park's (2003), Caligiuri (2014) reforça que as PGRH como a formação e desenvolvimento, gestão de desempenho,

gestão de recompensas e o desenho de funções contribuem significativamente para a partilha do conhecimento dentro das organizações. Segundo Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong (2011) a formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e o trabalho em equipa estão positivamente relacionados com a partilha de conhecimento. Ueki, Ueki, Linowes, Mroczkowski (2011) concluíram que o investimento sistemático em práticas de desenvolvimento facilita a criação de conhecimento organizacional.

Wang, Chiang & Tung (2012) apresentaram um quadro conceitual sobre as PGRH e os PGC, no qual concluem que recrutamento e seleção estão diretamente ligados à aquisição de conhecimento; a formação e desenvolvimento estão diretamente ligados a partilha de conhecimento; as recompensas estão diretamente ligadas à partilha e acumulação de conhecimento e o desenho de funções está diretamente ligado à criação de conhecimento conforme indica a figura 1.

Figura 1. Enquadramento conceitual da GRH e GC.



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Wang, Chiang & Tung (2012:123).

Kandukuri & Nasina (2017) concluíram que o desenvolvimento do trabalho em equipa encoraja e facilita a partilha do conhecimento nas organizações, criando valor acrescentado para o cliente. Já Chang & Lin (2015) constataram que tipo de culturas organizacionais orientadas para os resultados têm um efeito positivo nos colaboradores, relativamente aos processos de criação, partilha e utilização do conhecimento. Os autores referem que este tipo de culturas favorecem a criação de um ambiente de aprendizagem que tem um efeito positivo sobre os processos da GC referidos.

Lin (2014) investigou o efeito de determinados fatores organizacionais na circulação do conhecimento nas pequenas e médias empresas e concluiu que as TICs desempenham um

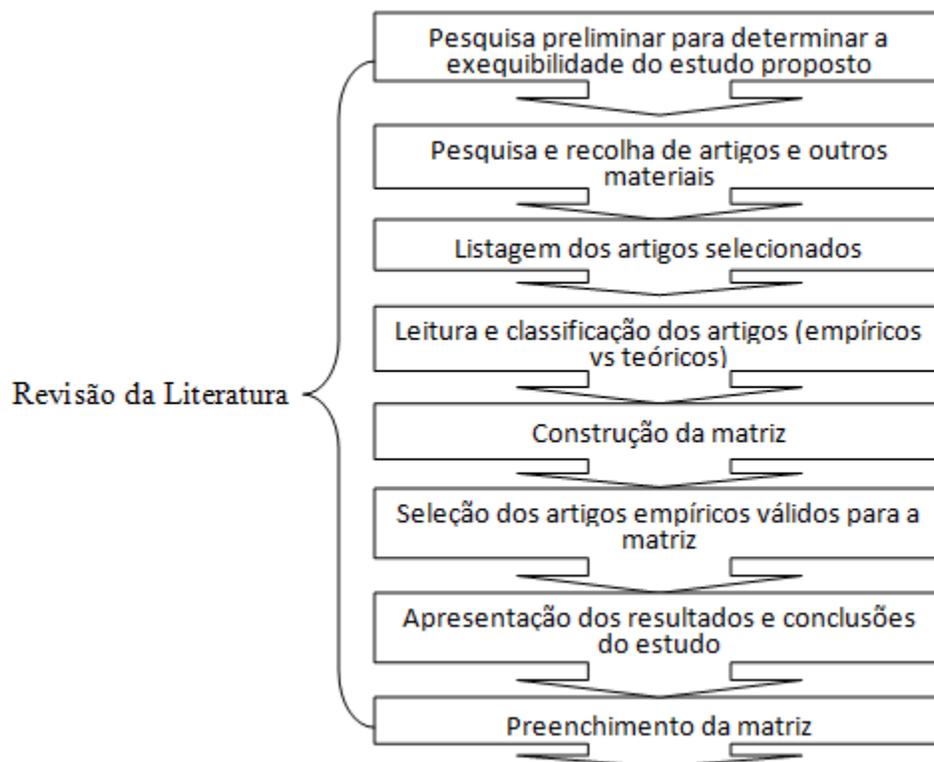
papel fundamental neste tipo de empresas, possibilitando ou facilitando determinadas atividades relacionadas com a GC. Yue-Yang, Yeh & Hui- Ling (2012) constataram o alinhamento entre o uso de TICs e as estratégias de GRH e GC podem influenciar o crescimento e performance das organizações.

3. Metodologia

O trabalho realizado apresenta um cariz teórico e representa uma análise sistemática da literatura desenvolvida em torno da relação entre as PGRH e a GC. Com este estudo pretende-se mostrar qual o contributo prático das PGRH na atividade de GC organizacional. Para concretização dos objetivos do trabalho foi utilizada uma abordagem qualitativa, baseada na análise da produção literária, sobre os temas em discussão, publicada entre 2000 e 2016. Para recolher os dados foi utilizada a base de dados do ISEG, *Proquest*, por ser uma das bases de dados com as quais estamos mais familiarizados e por ser de fácil acesso e utilização. No processo de recolha de dados foram selecionados os artigos pertinentes para o trabalho de acordo com as palavras-chave e filtros escolhidos. Para esta análise foram apenas considerados os estudos empíricos, com o intuito de reforçar o alcance dos objetivos propostos, deixando de fora todos os outros que não se encaixem nesta classificação. Os textos selecionados a partir das combinações das palavras-passe foram numerados, classificados, analisados e aparecem na matriz sob forma de números conforme ilustra a tabela 3.

Os resultados da análise são apresentados sob a forma de uma matriz bidimensional, cruzando numa coluna as PGRH e numa linha os processos de GC. Tendo em conta que alguns textos não relacionam uma determinada PGRH a um determinado processo da GC, foi acrescentada uma coluna no final da matriz, à direita, para que estes textos pudessem ser inserido na matriz. O estudo inicial tinha como objetivo analisar a relação entre as PGRH apresentadas na revisão e a GC, no entanto, no final do trabalho, foram acrescentadas mais quatro PGRH (Trabalho em equipa, Cultura organizacional, Socialização e Uso das TICs), devido ao número significativo de estudos em que eram referenciadas. O preenchimento da matriz em causa permitirá a criação de uma fonte de informação que identificará vários estudos práticos que analisaram a relação entre PGRH e GC, a partir do contributo das primeiras na segunda.

Figura 2. Esquema do processo metodológico



Fonte: Elaboração própria

4. Recolha e tratamento de dados

A recolha dos artigos para este estudo passou por várias fases preliminares até ao alcance da lista final. Este processo decorreu durante o período de Junho de 2016 a Dezembro de 2016. Em Julho de 2017, realizou-se uma pesquisa complementar, com o objetivo de retirar alguns artigos de 2016, que não estavam disponível em Dezembro de 2016. Para a recolha dos dados foi utilizada a base de dados do ISEG, *Proquest*. No processo de recolha de dados foram selecionados os artigos pertinentes, para o trabalho, de acordo com as palavras-chave e filtros escolhidos. As palavras-chave utilizadas foram “*knowledge management, human resources practices, km, hr practices e human resources management strategy*”. Para a recolha de uma quantidade satisfatória de artigos (Entre 50 a 80 artigos), foram utilizadas as combinações “*human resources practices*” and “*knowledge management*”; “*hr practices*” and “*knowledge management*” e “*human resources management strategy*” and “*km*”. Não utilizou-se as restantes combinações

possíveis, entre estas palavras, porque os resultados eram bastante semelhantes aos das combinações apresentadas. É importante realçar que além das palavras-chave apresentadas, foram utilizadas outras palavras relativas aos temas (PGRH e GC), no entanto os resultados não foram satisfatórios e, optou-se, então, pelas palavras-chave supra mencionadas. Para reduzir a quantidade de textos foram utilizados os seguintes filtros: *full text*; **source type**: *scholarly*; **publication date**: 2000 – 2016 e **Subject**: *studies*.

Resultante de todas as combinações obteve-se um total de 269 artigos (lista total disponível mas não anexada por limitações de formatação), sendo que da combinação “ *human resources practices*” and “ *knowledge management*” saíram 202 artigos; da combinação “ *hr practices*” and “ *knowledge management*” 54 artigos e da combinação “ *km*” and “ *human resource management strategy*” saíram 13 artigos.

Os artigos selecionados foram inseridos numa tabela com as seguintes categorias: número do artigo na tabela; ano de publicação; nome dos autores; revista que publicou o artigo; dimensão da empresa; local e setor em que o estudo foi realizado, ver anexo.

Após inserção e classificação dos artigos na tabela, foi realizada uma análise (leitura) preliminar com o objetivo de reduzir a quantidade de artigos. Esta análise baseou-se na leitura do *abstract*, introdução e conclusão dos artigos. A redução do número de artigos obedeceu a cinco critérios: o primeiro critério foi a eliminação dos artigos repetidos, o segundo foi a eliminação de artigos que não estão escrito em língua inglesa, portuguesa, italiana ou castelhana (por serem as línguas de domínio do autor deste estudo), o terceiro foi a eliminação dos artigos teóricos, o quarto foi a eliminação dos artigos mal classificados, e o quinto foi a eliminação dos artigos que não abordam tópicos relevantes para a construção da matriz.

Constatou-se que 45 artigos eram repetições, por isso foram eliminados. Posteriormente foram eliminados 5 artigos, por estarem escritos em línguas que não são do domínio do autor. Foram ainda eliminados 12 artigos por estarem mal. Por fim, foram eliminados 68 artigos por não fornecerem informação enquadrável na composição da matriz.

Após as eliminações descritas, restaram 79 artigos. Destes, constatou-se que 59 artigos eram válidos para o estudo, pois, abordam a relação entre as PGRH tomadas como base do estudo e da matriz (Recrutamento e Seleção, Retenção, Formação e Desenvolvimento,

Avaliação de Desempenho e Gestão de Recompensa) e a GC. No final, restaram 20 artigos que abordam a relação entre outras PGRH diferentes das práticas tomadas como base do estudo e da matriz, e a GC. Decidiu-se, então, selecionar as quatro PGRH mais referidas nestes 20 artigos e, constatou-se que as práticas mais referenciadas foram o trabalho em equipa, a socialização, o uso de TICs e a cultura organizacional. Estas práticas foram acrescentadas às outras sete que já compunham a matriz. Dos 20 artigos apenas 14 artigos foram considerados para a matriz. Os restantes 6 artigos ficaram de fora por abordarem outras PGRH. No total foram considerados 73 artigos válidos para a composição da matriz, conforme indicam o anexo e a tabela 3.

O anexo permite verificar que o ano de 2011, com doze artigos, foi o mais representativo no estudo. Observa-se que os anos de 2000, 2001, e 2004 foram os períodos com menos artigos referenciados, apenas um artigo por cada ano. Através da figura 3 Constata-se que a segunda metade do período de pesquisa contribui com mais textos para o estudo do que a primeira. Esta constatação poderá estar relacionada com o referido na revisão de literatura pelos autores Hislop (2010), Curado, Oliveira & Maçada (2011), Serenko & Dumay (2015) e Fteimi & Lehner, 2016. Estes autores argumentam que o número de publicações sobre a GC têm vindo a demonstrar uma tendência de crescimento. No total foram publicados 52 artigos na segunda metade do período de pesquisa contra 21 artigos publicados na primeira metade do período de pesquisa.

Figura 3. Número de artigos publicados por ano



Fonte: Elaboração própria

Estes dados são semelhantes aos resultados apresentados por Curado, Oliveira & Maçada (2011), quando analisaram os padrões da literatura em torno da GC, durante o período de 1991-2009. Estas informações revelam que um dos padrões da produção literária, da primeira quinzena do séc. XXI, em torno da GC, é a colaboração entre os autores nas pesquisas sobre temáticas da GC, ver figura 4.

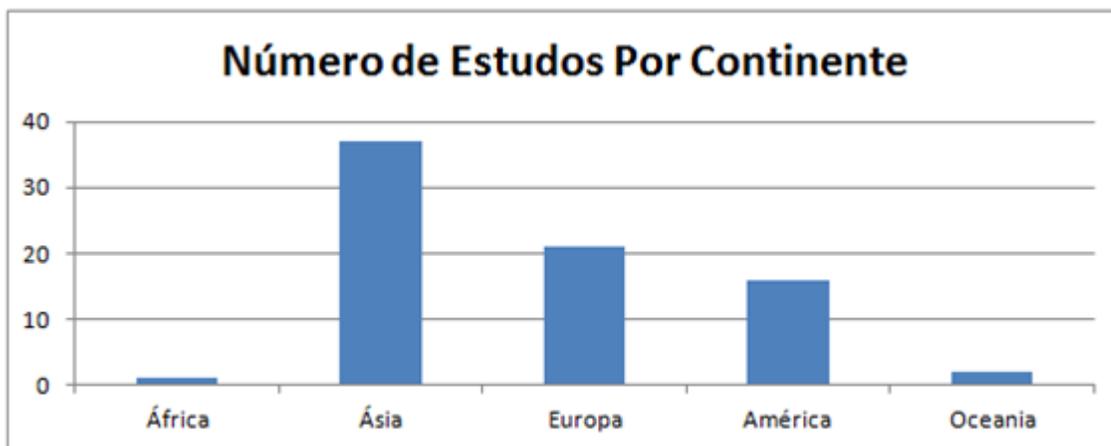
Figura 4. Número de autores por artigo



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à publicação dos artigos por região, constatou-se que, individualmente, os E.U.A foram a região que mais publicaram artigos (11 artigos), seguidos de Taiwan (9 artigos), Índia (8 artigos), Reino Unido (6 artigos) e Espanha (5 artigos). Os E.U.A e Reino Unido lideram a lista apresentada por Serenko (2013), sobre os países que mais artigos produzem relativos às temáticas de GC. Também Iqbal & Mahmood (2012) colocam estes países no topo da lista dos países que mais publicam sobre a GC. Serenko & Bontis (2017) referem que o domínio dos E.U.A nesta matéria é um dos resultados do forte investimento do país em diversas áreas científicas, entre elas a GC. No entanto, quanto à publicação dos artigos por continentes, os resultados da figura 5, demonstram que maior parte dos estudos foram realizados no continente asiático. Estes dados são diferentes de estudos como (Iqbal & Mahmood, 2012; Serenko & Dumay, 2015; Serenko & Bontis, 2017), nos quais o continente americano e o europeu são os mais representativos. Constatou-se ainda que a partilha de conhecimento foi o processo mais referenciado nos 37 estudos realizados no continente asiático.

Figura 5. Número de estudos por continente



Fonte: Elaboração própria

O anexo permite ainda constatar que as revistas que mais abordaram a temática da relação entre as PGRH e a GC foram *Journal of knowledge management* com 13 artigos, *International journal of manpower* com 8 artigos, *Personnel review* e *The journal of management development* com 3 artigos, *Employee relations*, *Human resource management* e *Journal of intellectual capital* com 2 artigos. Estes dados podem ainda ser observados na figura 6. O facto da revista *Journal of knowledge management* ser a que contribui com mais artigos neste estudo poderá estar relacionado com os estudos de Serenko & Bontis (2013b; 2017).

Figura 6. Número de estudos por revistas



Fonte: Elaboração própria

Quanto à dimensão das empresas em que os estudos foram realizados, verifica-se que existe certo equilíbrio entre os estudos realizados em médias empresas (34) e os estudos realizados em grandes empresas (34). Apesar de apresentarem um número inferior, os estudos realizados em pequenas empresas (26) representam um número bastante significativo para o estudo, tendo em conta a realidade das PGRH e da GC em empresas desta dimensão. Verifica-se ainda que 4 estudos foram realizados em Universidades e 5 estudos foram realizados em multinacionais. No entanto, há 17 estudos que não especificam a dimensão das empresas em que os estudos foram realizados, ver anexo e tabela 2. Para classificar as empresas quanto a sua dimensão, foi utilizado o critério de número de colaboradores, baseado na legislação da União Europeia.

Relativamente à discussão, em torno da relação entre a GC e a dimensão das organizações, alguns autores como Sanchez, Marin & Moralez (2015), Zhou, Kautonen, Wang & Wang (2017) apontam que, por norma, as pequenas e médias empresas não investem tanto na implementação de práticas/processos de GC ou em PGRH quanto as grandes empresas. No entanto os resultados da tabela 2 indicam que vários dos estudos utilizados neste trabalho foram realizados em pequenas e médias empresas. Estes resultados reforçam o argumento da existência de um crescente interesse deste tipo de empresas na implementação de práticas/processos de GC (Wang & Yang, 2016; Massaro, Handley, Bagnoli & Dumay, 2016). É possível ainda associar a dimensão das empresas com maior representatividade neste trabalho ao tipo de estratégia de GC que as organizações podem adotar. De acordo com Parise (2007), texto 253, Yue-Yang, Yeh & Hui-Ling (2012), texto 184, as organizações podem adotar dois tipos de estratégias de GC. Uma orientada às pessoas e direcionada à partilha e criação do conhecimento tácito, através da interação entre os indivíduos (estratégia de personalização). A outra está mais orientada para as TIC's e direcionada para a captura e reutilização do conhecimento explícito (estratégia de codificação). Tendo em conta a dimensão das empresas com maior representatividade neste estudo, é possível associar a estratégia de personalização à estratégia de GC utilizada pelas empresas estudadas nos artigos. Como referem os autores Calvo-Mora, Navarro-García, Rey-Moreno & Perianez-Cristobal (2016) as pequenas e médias empresas gerem o conhecimento numa perspetiva mais orientada para as pessoas (personalização) do que na perspetiva orientada para as TIC's (codificação).

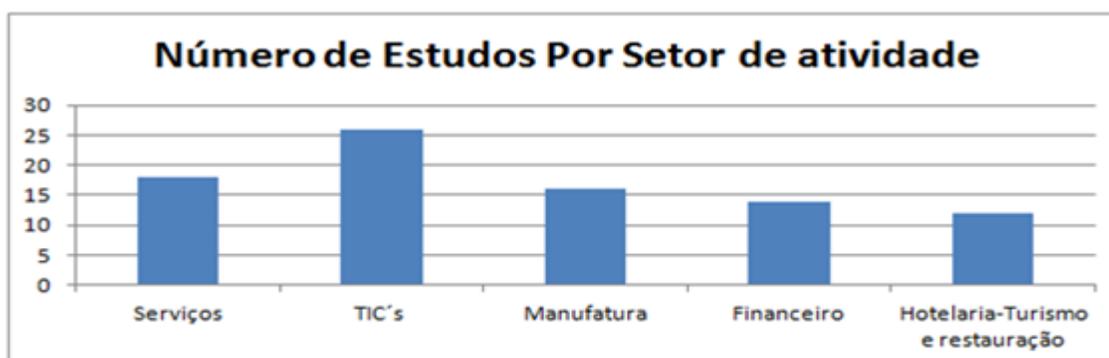
Tabela 2. Número de estudos por dimensão da empresa.

Dimensão	Número de artigos
Pequenas empresas	26
Médias empresas	34
Grandes empresas	34
Universidades	4
+ de 25 colaboradores	1
+ de 30 colaboradores	1
Organização sem fins lucrativos	1
Multinacionais	5
Não específica	17

Fonte: Elaboração própria

Por fim, com base no anexo e figura 7, pode-se ainda observar que os cinco setores de atividades mais representativos no estudo foram o setor dos serviços (18 estudos), o setor das TICs (26 estudos), o setor da manufatura (16 estudos), o setor financeiro (14 estudos) e o setor da Hotelaria e Turismo, Restauração (12 estudos). Outros setores como a Educação (9 estudos), Saúde (8 estudos), construção (5 estudos) e Transportes (6 estudos) apresentam valores mais baixos. A presença do setor da manufatura, nos setores mais referenciados, é relevante na medida que alguns autores como Deepak & Himanshu (2012) admitem que a implementação de práticas de GC, neste setor, ainda não está ao nível de outros setores. No entanto Tan & Wong (2015) e Zhou, Kautonen, Wang & Wang (2017) referem que as empresas deste setor perceberam a importância da GC e demonstram um crescente interesse em seguir as melhores práticas de GC. Os resultados deste estudo poderão sugerir uma possível mudança de paradigma sobre a GC no setor da manufatura (Zhou, Kautonen, Wang & Wang, 2017).

Figura 7. Número de estudos por setores mais representativos



Fonte: Elaboração própria

Depois desta listagem e classificação dos artigos, pelas várias categorias, foi criada a matriz de análise da relação entre as PGRH e a GC, com o objetivo de verificar que PGRH contribuem para a atividade de GC organizacional.

Tabela 3. Matriz ilustrativa da relação entre as PGRH e a GC.

		Processos da Gestão do Conhecimento Organizacional					GC
		Aquisição	Criação	Armazenamento	Partilha	Utilização	
Práticas de GRH	Recrutamento e Seleção	35,49,60,6 7,71,95,18 4,191,220, 248,251	10,35,251,		4,14,20,85,191,210,220,257,268		1,2,66,96,122,1 94,212,255
	Retenção		17,225	17,49,66	17,49		254
	Formação e Desenvolvimento	35,112,116 ,151,181,1 90,191,193 ,248,251,2 56	8,35,49,14 7,191,225, 251	19,43,191	4,14,16,19,20,34,35,49,67,69,78 ,85,90,112,131,147,149,151,181 ,190,191,193,210,220,242,251,2 55, 256,257,268	19,67,147, 191	1,2,32,66,71,95, 96,110, 184,194,212,25 4
	Avaliação de Desempenho	191	35,184,191 ,193,225	19,43,	4,14,16,19,20,34,35,61,67,69,85,90 ,131,184,191,193,210,225,257,268	19	1,2,13,32,122,1 94, 212
	Gestão de Recompensas	71,74	10,35,49,7 4,184,193, 225	19,66	4,14,16,19,20,26,29,34,35,49,53,57 ,61,69,85,90,131,184,190,191,193, 210,220,242,248,251,253,257,268	19,74	1,2,32,96,122,1 94,212,248,255
	Trabalho em equipa		101,220		1,6,10,14,19,35,45,50,90,101,121,1 22,191,210,220,253		184
Outras Práticas	Cultura organizacional		19,74,224		10,19,50,61,74,121,122,184,224,25 1	19,74	57
	Socialização	224	70,253		26,50,61,65,70,71,184,253		4,212
	Uso de Tic's	52,251	50,90,101	65,71,220	47,50,52,53,65,90,92,95,101,113,1 84,220,224,242,251		38,87,212

Fonte: Elaboração própria

5. Análise e Discussão de Resultados

Retomando as questões supra apresentadas por Besma (2014), os resultados da matriz permitem acrescentar mais informação às respostas apresentadas na revisão da literatura. De um modo geral, o conteúdo da matriz permite-nos observar os padrões da produção literária em torno das temáticas PGRH e GC, no início séc. XXI. A primeira conclusão que podemos retirar da matriz é que durante a primeira quinzena do século XXI, o contributo das PGRH na GC baseou-se, sobretudo, no processo de partilha do conhecimento, principalmente pela interação entre os indivíduos. Os resultados demonstram que da relação GRH/GC, o pilar "pessoa" é aquele que ganha maior destaque. Esta constatação diverge de resultados como os apresentados por Curado, Oliveira & Maçada (2011). Estes autores

analisaram a literatura em torno da GC, com o objetivo de identificar os padrões da produção literária em torno da mesma (de 1991 a 2009), e, concluíram que o pilar pessoa foi o menos referenciado pelos artigos consultados.

Dos 73 artigos utilizados para compor a matriz, 59 artigos relacionam as PGRH ao processo de partilha de conhecimento. Os outros processos mais referenciados foram a aquisição de conhecimento organizacional (20 artigos) e a criação de conhecimento organizacional (19 artigos). Estes resultados coincidem com as anotações de Adenan, Hashim, Jamaludin, Saari (2014) ao afirmarem que as organizações podem recorrer as estratégias de gestão de recursos humanos para adquirirem conhecimento e desenvolverem uma cultura organizacional que encoraje a aquisição e partilha de conhecimento, por parte dos colaboradores. É possível ainda associar estes resultados a Hsu-Hsin, Han, & Ju-Sung (2011) e Adenan, Hashim, Jamaludin & Saari (2014) quando referem a partilha de conhecimento como um dos processos mais importantes da GC. Os resultados da matriz também indicam que o contributo das PGRH nos processos de armazenamento de conhecimento organizacional (9 artigos) e utilização do conhecimento organizacional (5 artigos) é menos comum em relação aos outros processos da GC.

Para uma análise mais apurada dos resultados da matriz, foi criada uma figura sobre o enquadramento empírico das PGRH e a GC (figura 8), com base nos resultados da tabela 3 (matriz). A figura apresenta apenas as relações mais frequentes. A criação desta figura permitirá comparar a informação que elas apresentam com as informações apresentadas pelos autores da figura 1 e pela revisão da literatura.

Analisando o contributo das práticas de recrutamento e seleção na GC, os resultados da matriz indicam que as práticas referidas contribuem para a GC sobretudo no processo de aquisição de conhecimento. Esta descoberta corrobora a informação apresentada na figura 1. Os autores Hooi & Ngui (2014), texto 35, referem que o uso de políticas de recrutamento e seleção adequadas contribuem para que sejam selecionados os candidatos, que possuam conhecimentos, que sejam uma mais-valia para a base de conhecimento da organização. Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2013), texto 191, relatam que tanto o recrutamento externo como o interno são frequentemente relacionados à GC. No entanto, os autores opinam que o recrutamento interno é mais consistente com a atividade de GC pois, permite desenvolver uma cultura centrada na aprendizagem organizacional. É ainda possível observar que

alguns textos estabelecem uma ligação entre as práticas de recrutamento e seleção e o processo de partilha de conhecimento. Esta ligação está em sintonia com as conclusões dos autores Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong (2011). Estes autores concluíram que as práticas de recrutamento e seleção estão positivamente relacionadas com o processo de partilha de conhecimento, sobretudo devido as trocas de informações que ocorrem no momento em que o recrutador tenta perceber a existência de possível *fit* entre a organização e o candidato. Quanto ao contributo destas práticas nos outros processos da GC, apenas 3 artigos estabelecem uma relação entre elas e o processo criação de conhecimento. Por outro lado, não houve qualquer artigo que relacionasse estas práticas aos processos de armazenamento e utilização do conhecimento. Existem ainda 8 artigos que relacionam estas práticas à GC, sem especificar um determinado processo da GC.

Os resultados referentes ao relacionamento da prática de retenção e a GC são apenas 4 artigos que se dividem entre os processos de armazenamento, partilha e criação, e 1 artigo que relaciona esta prática à GC, sem especificar um determinado processo da GC. Embora esta relação seja estabelecida por um número de estudos bastante reduzido, a figura 8 apresenta esta informação que não é referida pela figura 1. Cairncross & Kelly (2008), texto 66, advogam que, por intermédio de determinadas PGRH, os gestores podem aumentar os níveis de retenção de colaboradores chaves e conseqüentemente a retenção do seu conhecimento na organização.

De todas as PGRH utilizadas na matriz a formação e desenvolvimento foram aquelas que mais foram relacionadas à GC. No total foram 45 artigos que relacionaram a formação e desenvolvimento à GC. Destes 45 artigos, mais de metade (30 artigos) estabelecem uma relação entre estas práticas e a partilha de conhecimento, 11 artigos estabelecem uma relação à aquisição e 7 artigos estabelecem uma relação à criação. Existem ainda 12 artigos que relacionam estas práticas à GC, sem especificar um determinado processo da GC. Podemos ainda observar que os resultados da matriz vão ao encontro dos estudos apresentados por Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong (2011), Lal e Kaur (2012), Caligiuri (2014), nos quais os autores concluem que a formação e desenvolvimento contribuem positivamente para o processo de partilha de conhecimento. Estes resultados corroboram a informação apresentada pelos autores da figura 1. Minbaeva (2005), texto 4, demonstra empiricamente que a utilização de PGRH como a formação, por afetar a capacidade de

absorção do recetor do conhecimento e criar um ambiente de aprendizagem, contribui positivamente para a partilha de conhecimento. A figura 8 apresenta outras três relações da formação e desenvolvimento que não constam na figura 1. Hooi, & Ngui (2014), texto 35, explicam que o investimento sistemático nas práticas de formação e desenvolvimento contribuem para o aumento da capacidade de absorção dos indivíduos e para o aumento do capital humano da organização. Donate & Guadamillas (2011), texto 19, referem que determinadas PGRH, entre elas a formação, contribuem positivamente para a aquisição e utilização do conhecimento.

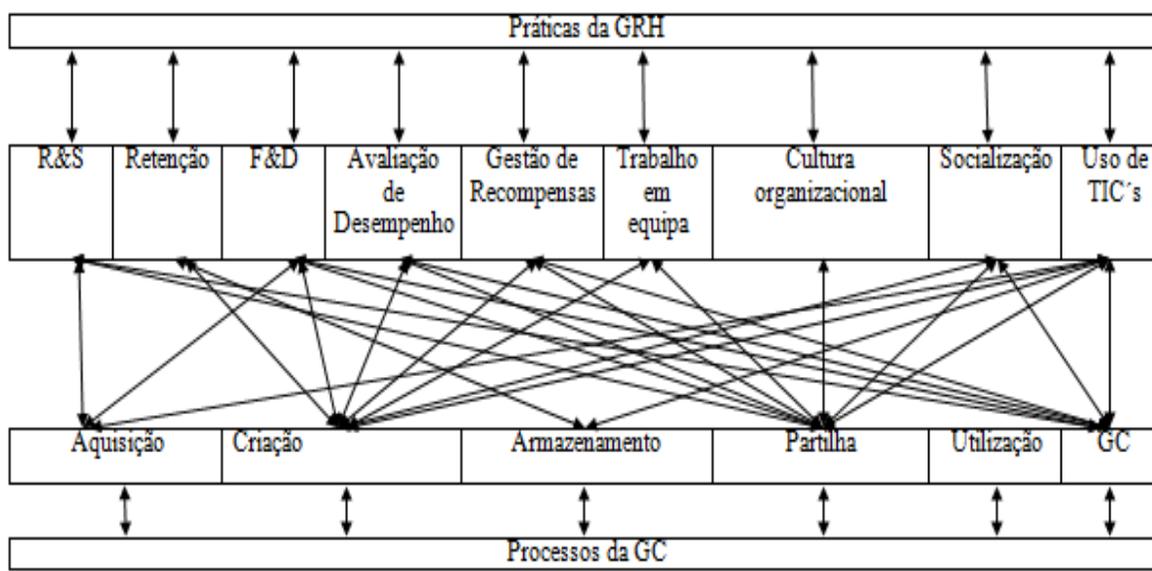
Os resultados apresentados na figura 8, referentes à relação da prática de avaliação de desempenho e a GC, são divergentes das informações contidas na figura 1. Os resultados do estudo indicam que a prática de avaliação de desempenho está relacionada à GC, sobretudo com os processos de partilha e criação e, não com o processo de acumulação de conhecimento (armazenamento) como indica a figura 1. Kim & Ko (2014), texto 20, comprovaram empiricamente que a percepção que os colaboradores têm sobre o processo de avaliação de desempenho pode ser positivamente relacionada à intenção de partilhar o conhecimento. Fong, Ooi, Tan, Lee, & Chong (2011), texto 14, também comprovaram empiricamente que os colaboradores tendem a partilhar o seu conhecimento, quando consideram o processo de avaliação de desempenho como sendo justo.

A figura 1 apresenta uma conexão entre a prática de gestão de recompensas e a partilha de conhecimento. Esta informação é reforçada na revisão da literatura pelos autores (Donate & Guadamillas, 2015; Lal & Kaur, 2012; Caligiuri, 2014) e pelos resultados apresentados na figura 8. A prática de gestão de recompensas, com 30 artigos, foi uma das mais referenciadas, ficando apenas atrás da formação e desenvolvimento. Dos 30 artigos, 29 relacionam esta prática à partilha do conhecimento e 7 à criação. Existem ainda 9 artigos que relacionam esta prática à GC, sem especificar um determinado processo da GC. Os autores Aktharsha & Sengottuvel (2016), texto 210, analisaram influência de várias PGRH na partilha de conhecimento, apresentando uma amostra de 170 enfermeiras e, concluíram que a existência recompensas tem um efeito positivo sobre o processo de partilha de conhecimento. De acordo com estes autores, a existência de recompensas pode incentivar o colaborador a partilhar o seu conhecimento. Por outro lado, também defendem que é uma

forma da organização demonstrar que a sua estratégia de negócio está alinhada com a estratégia de GC.

Os resultados da figura 8 apontam ainda para uma relação significativa entre as recompensas e o processo de criação de conhecimento.

Figura 8. Enquadramento empírico da GRH e a GC.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às práticas adicionadas, a figura 8 demonstra que o contributo das PGRH (trabalho em equipa, socialização, cultura organizacional e uso de TIC's) baseia-se sobretudo no processo de partilha de conhecimento. Donate & Guadamillas (2011), texto 19, referem que no atual ambiente de negócios, caracterizado pela diversidade cultural, o desenvolvimento de trabalho em equipa permite superar barreiras culturais que dificultam a partilha do conhecimento, sobretudo o tácito, entre os indivíduos. Os autores também defendem que o incentivo ao trabalho em equipa, por parte das organizações, facilita interação entre ideias, desta forma promovendo a partilha de conhecimento. Outros autores defendem que por intermédio do trabalho em equipa, as organizações podem desenvolver sinergias de aprendizagem, que encorajam e facilitam a inovação por parte dos colaboradores (Hu & Randel, 2014).

Relativamente à cultura organizacional e a sua relação com a GC, Al Saifi (2015) considera a cultura organizacional como um dos principais antecedentes da GC. O autor

propõe um modelo conceitual, no qual sugere que tipos de culturas demasiadamente formalizadas e centralizadas tendem a ser um obstáculo à partilha de conhecimento. Por outro lado, o autor propõe, ainda, que a existência de uma cultura organizacional que, valoriza o trabalho em equipa, promove a resolução coletiva de problemas e a criatividade, está positivamente associada à partilha de conhecimento. Cantu & Mondragon (2016), texto 50, apontam que as organizações com culturas mais flexíveis e menos formais tendem a obter melhores resultados, no que se refere à partilha de conhecimento. Os autores também argumentam que determinadas ações como as conversas informais nos corredores, o manter as portas das salas abertas, as reuniões em grupo e a comunicação aberta facilitam a partilha de conhecimento entre os colaboradores.

De acordo com Panahi, Watson & Partridge (2013) & Martin-Perez & Martin-Cruz (2015), o conhecimento tácito é mais difícil de partilhar devido às suas especificidades. O simples fato de possibilitar momentos de socialização, entre os colaboradores, pode ajudar as organizações a promoverem a partilha deste tipo de conhecimento (Panahi, Watson & Partridge, 2013; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). A interação pessoal, por parte dos colaboradores, é relevante na medida que o conhecimento tácito, por se mais complexo que o conhecimento explícito, transmite-se com maior eficácia neste tipo de interação (Panahi, Watson & Partridge, 2013; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Choudhury & Mishra (2010), texto 71, referem que a socialização entre os colaboradores é fundamental para a criação de um ambiente colaborativo, possibilitando a partilha de conhecimento. Cantu & Mondragon (2016) acrescentam que a existência de tempo e espaço, para que haja a socialização entre os colaboradores, é significativa para a partilha de conhecimento.

Das práticas adicionadas ao estudo, o uso de TICs foi aquela que mais destacou-se. No total foram 19 artigos que estabeleceram uma relação entre esta prática e a atividade de GC. 15 artigos relacionam esta prática à partilha de conhecimento. Os resultados da matriz apresentada estão em sintonia com estudos como (Curado, Oliveira & Maçada, 2011; Andreeva & Kianto, 2012; Chen, Yeh & Huang, 2012), que descrevem a GC como sendo um elemento sociotécnico, ou seja, comporta elementos técnicos e humanos. No entanto enquanto parte das PGRH, de acordo com os resultados deste estudo, o uso das TICs contribui para a GC, principalmente, no processo de partilha de conhecimento, conforme indica a tabela 3. Segundo Gressgård, Leif, Oscar, Aasen, & Hansen (2014), texto 52, as

organizações podem melhorar a disseminação de conhecimentos chave, pela organização, utilizando as TICs. Alguns elementos como os *emails*, comunidades virtuais, página *web*, e *intranet* facilitam a partilha do conhecimento dentro da organização. Chen, Yeh & Huang (2012) acrescentam que a utilização de várias soluções de TICs, para apoiar a estratégia de GC, contribuem para o melhorar a aquisição, criação e partilha do conhecimento.

Concluindo esta análise sobre a relação das PGRH e a GC, de um modo geral, constatou-se que os textos analisados estabelecem um relacionamento positivo entre as PGRH e a GC. No entanto, alguns textos apresentaram resultados diferentes daqueles referenciados na revisão da literatura e na figura 8 e 9. Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong (2011), texto 14, concluíram que a relação entre as recompensas e a GC não é significativa. Iqbal, Toulson, & Tweed (2015), texto 29, constataram que a intenção de partilhar o conhecimento, por parte dos colaboradores, é independente dos planos de recompensas. Os resultados apresentados por Ravu & Parker (2015), texto 149, revelam que os inquiridos não estabeleceram um relacionamento positivo entre a formação e a partilha de conhecimento. Na mesma orientação, Aktharsha & Sengottuvel (2016), texto 210, constaram que a influência da formação/desenvolvimento e trabalho em equipa no comportamento de partilha de conhecimento não é significativa. Figueiredo, Pais, Monteiro & Mónico (2016), texto 254, concluíram que as práticas de formação e desenvolvimento e retenção quando utilizadas de uma forma restritiva podem impactar negativamente na GC.

6. Conclusão

Como foi possível observar neste estudo, a crescente valorização do conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as organizações e para as nações, tem contribuído de forma significativa para o crescimento do campo da GC. Vários autores referem que a área da GC tem vindo a crescer e demonstra sinais de continuar a evoluir. Este estudo teve como principal objetivo analisar o contributo das práticas *core* da GRH na atividade da GC, na primeira quinzena do século XXI. Numa primeira análise, concluiu-se que, os padrões da relação entre as PGRH e a atividade de GC, durante o período em análise, basearam-se, sobretudo, no contributo das PGRH no processo de partilha de conhecimento. No entanto também existe uma forte relação entre as PGRH e os processos

de aquisição e criação de conhecimento. Foi ainda possível observar que formação e desenvolvimento foram as PGRH que mais referenciadas no estudo.

Outra conclusão retirada deste estudo foi a relevância de outras PGRH, como o trabalho em equipa, a socialização, a cultura organizacional e o uso de TICs para a atividade de GC. Com base nas informações da tabela 3 e figura 8, foi possível concluir que maior parte das PGRH apresentadas são fundamentais para a atividade de GC, no entanto a formação e desenvolvimento, a gestão de recompensas, a avaliação de desempenho, o uso de TICs e o trabalho em equipa foram as práticas que mais se destacaram neste estudo. Associando os resultados do estudo, foi possível concluir que a relação entre as GRH e a GC foi influenciada pela estratégia de personalização. Esta estratégia visa implementação de práticas e processos de GC orientados para o pilar pessoa, ou seja, esta direcionada para a criação e partilha do conhecimento, por meio da interação entre os indivíduos. Ainda assim, os resultados do estudo também reforçam a caracterização da GC como um sistema sociotécnico, ou seja, a GC é uma combinação de elementos técnicos e elementos humanos.

Os resultados do estudo permitiram ainda concluir, que o número de publicações sobre a GC tem vindo a crescer nos últimos anos, e, que tem havido colaboração entre os autores nas investigações sobre temáticas da GC. Constatou-se também que determinadas revistas como a *Journal of Knowledge Management* e a *International Journal of Manpower* têm desempenhado um papel bastante ativo nas áreas de GC e da GRH.

Contrariamente aos resultados de outros estudos referenciados, observou-se que o continente asiático foi aquele apresentou mais estudos publicados. Este fato poderá ser justificado pela situação emergente das nações asiáticas que provavelmente vêm o conhecimento como um fator preponderante para o desenvolvimento das suas economias e não só.

Os resultados deste estudo também demonstram que, cada vez mais, as atividades de GRH e GC começam a fazer parte das estratégias das pequenas e médias empresas. Foi possível chegar a esta conclusão devido ao número de empresas desta dimensão na amostra utilizada no trabalho. Por fim, foi possível observar que existem setores como os Serviços, Manufatura, TICs e Hotelaria e Turismo que têm desenvolvido estas atividades de uma forma mais estratégica.

Os resultados e as conclusões deste estudo contribuem para a academia, apresentando uma matriz, caracterizadora do padrão da relação entre a GRH e a GC, durante o período 2000-2016. Para os gestores, a matriz apresentada servirá como fonte de informação dos contributos práticos da GRH na GC, baseando-se em estudos realizados nos vários continentes. Fica ainda a ideia de que os gestores de recursos precisam investir mais nos outros processos de GC. Para os teóricos, a matriz apresentada servirá como uma fonte de informação que permitirá analisar a evolução desta relação (GRH/GC) ao longo dos anos.

7. Limitações do Trabalho

Uma das principais limitações deste estudo teve a ver com as palavras-chave utilizadas para a recolha dos dados. Possivelmente, outras palavras-chave poderiam apresentar outros textos, que levariam a outros resultados. Outra limitação foi a utilização de uma única base de dados para a recolha dos artigos. Outras bases de dados, como a *Web of Science* por exemplo, poderiam apresentar textos diferentes. Existiram ainda outras limitações que condicionaram os resultados apresentados, estas limitações estão relacionadas com as PGRH e processos da GC selecionados, o período de análise escolhido e os filtros selecionados. Este estudo baseou-se exclusivamente em artigos académicos. A utilização de textos publicados por revistas especializadas ou textos oriundos de conferências poderiam influenciar os resultados do estudo.

8. Pistas para futuras pesquisas

Os resultados do estudo demonstram que fazendo um cruzamento entre as PGRH e os processos da GC, presentes no estudo, verifica-se a predominância do contributo das PGRH no processo de partilha de conhecimento. Como futuras pesquisas deixa-se a recomendação, para que futuras investigações tentem fazer o mesmo tipo de análise, utilizando outras PGRH ou outro horizonte temporal. Outra sugestão para futuras pesquisas seria o cruzamento dos processos de GC utilizados, com outras áreas como a Inovação, TICs, ou Marketing, com o objetivo de verificar as características da relação entre as PGRH e outras áreas da gestão. Por fim, deixa-se a sugestão para a realização de um estudo empírico em Portugal, utilizando as mesmas PGRH e os mesmos processos de GC.

Referências Bibliográficas

- Adenan, H., Hashim, D. M., Jamaludin, A. e Saari, H. (2014). The Human Resource Strategies That Motivate Knowledge Sharing Behavior: Case Study from Selected Malaysian Private Universities, *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*, Kidmore End, pp.447-454.
- Al Saifi, S.A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research, *Journal of Knowledge Management* 19(2), pp.164-189.
- Amin, M., Ismail, W.K.W., Rasid, S. Z. A. e Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University, *TQM Journal* 26(2), pp.125-142.
- Ando, N. e Endo, N. (2013). Determinants of foreign subsidiary staffing by service firms, *Management Research Review* 36(6), pp. 548-561.
- Andreeva, T. e Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance, *Journal of Knowledge Management* 16(4), pp.617-636.
- Anand, A., Kant, R., Patel, D. P. e Singh, M. D. (2015). Knowledge management implementation: A predictive model using an analytical hierarchical process, *Journal of the Knowledge Economy* 6(1), pp. 48-71.
- Anikka, L., Nicklas, H. e Conny, A. (2015). Participative work design in lean production: strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning?, *Journal of Workplace Learning* 27(1), pp.19-33.
- Baik, Y. e Park, Y.R. (2015). Toward a better understanding of MNEs' local staffing decision: a multilevel analysis, *Management Decision* 53(10), pp.2321-2338.
- Barros, V.F.A., Ramos, I. e Perez, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review, *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM* 12(1), pp.45-63.

- Besma, A. (2014). Strategic human resource management and its impact on organizational performance, *Valahian Journal of Economic Studies* 5(1), pp.95-102.
- Beynon, M. J., Jones, P., Pickernell, D. e Packham, G. (2015). Investigating the impact of training influence on employee retention in small and medium enterprises: a regression-type classification and ranking believe simplex analysis on sparse data, *Expert Systems* 32(1), pp.141-154.
- Bilhim, J.A.F. (2011). *Questões Actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 1ª edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bussin, M., e Van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution, *SA Journal of Human Resource Management* 12(1), pp.1- 11.
- Caligiuri, P. (2014). Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNCs, *Journal of International Business Studies* 45(1), pp. 63-72.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M. e Perianez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis, *European Management Journal* 34(6), pp.661-673.
- Carol, W.R. e Wagar, T. H.(2010). Is there a relationship between information technology adoption and human resource management?, *Journal of Small Business an Enterprise* 17(2), pp.218-229.
- Casimir, G., Ng, Y.N.K. e Cheng, C.L.P. (2012). Using IT to share knowledge and the TRA, *Journal of Knowledge Management* 16(3), pp.461-479.
- Castaneda, D. e Toulson, P. (2013). Human resource practices and knowledge sharing: The mediator role of culture, *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*, Kidmore End, October, p.87.
- Centenaro, A. , Bonemberger, M.O. e Laimer, C.G. (2016). Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecanico, *Revista de Ciências da Administração* 18(44), pp. 38-51.
- Cepeda-Carrion,I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodriguez, A.L e Leal-Millan, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value, *European Research on Management and Business Economics* 23(1), pp.1-7.

- Chang, C.L.H. e Lin, T.C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process, *Journal of Knowledge Management* 19(3), pp.433-455.
- Chatti, M.A. (2012). Knowledge management : a personal knowledge network perspective, *Journal of Knowledge Management* 16(5), pp. 829-844.
- Chen, Y.Y., Yeh, H.P. e Huang, H.L. (2012). Does knowledge management “fit” matter to business performance?, *Journal of Knowledge Management* 16(5), pp.671-687.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. e Pemberton-Jones, E.J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 12(2), pp.119-129.
- Curado, C., Henriques, L. e Bontis, N. (2011). Intellectual capital disclosure, *Management Decision* 49 (7), pp.1080-1098.
- Curado, C., Oliveira, M e Maçada, A.C.G. (2011). Mapping knowledge authoring patterns and practice, *African Journal of Business Management* 5(22), pp. 9137-9153.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. e Gomes, J.F.S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3ª edição, Lisboa, Edições Silabo.
- Dai, G., Tang, K.Y. e Meuse, K.P.D. (2011). Leadership on competencies across org level: a test of pipeline model, *Journal of management development* 30(4), pp.366-380.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2nd, MIT Press. Cambridge, 485 pp.
- Deepak, C. e Joshi, H. (2012). Na approach to km implementation in Indian manufacturing and services sector: An exploratory study, *vision* 16(1), pp.13-25.
- Del Giudice, M., Della Peruta, M.R. e Maggioni, V. (2015). A model for the diffusion of knowledge sharing technologies inside private transport companies, *Journal of Knowledge Management*, 19(3), pp.611-625.
- Donate, D. e Guadamillas, F. (2015). An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation, *Knowledge Management Research & Practice* 13(2), pp.134–148.
- Fong, C.Y., Ooi, K.B., Tan, B., Voon-Hsien, L. e Chong, A.Y.L. (2011). HRM practices and knowledge sharing: an empirical study, *International Journal of Manpower* 32(5), pp.704-723.

- Fuerst, S. e Zettinig, P. (2015). Knowledge creation dynamic within international new venture, *European Business Review* 27(2), pp.182-213.
- Galbraith, D.(2013). Teams that work: preparing student teams for the workplace, *American Journal of Business Education* 6(2), pp.124-139.
- Garcia-Fernandez, M. (2015). How to measure knowledge management: dimensions and model, *VINE: Journal of information and Knowledge Systems* 45(1), pp.107-125.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N. e Garcia-Morales, V. (2015). Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as catalyst of marketing innovation, *Baltic Journal of Management* (10)4, pp.393-412.
- Gil, A.J., Garcia-Alcaraz, J.L. e Mataveli, M. (2015).The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector, *European Journal of Training and Development* 39(4), pp.315-331
- Girniene, I. e Atkociuniene, Z. (2015). Impact of knowledge management processes on the creation of innovations: Case study, European Conference on Knowledge Management, *Academic Conferences International Limited*, pp.321-329.
- Grant, K. (2011). Knowledge Management, An Enduring but Confusing Fashion”, *The Electronic Journal of Knowledge Management* 9(2), pp.117-131.
- Gupta, V. e Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals, *Employee Relations* 35(1), pp.61-78.
- Gupta, M. e Ram, M. S. (2014). Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale, *Journal of Knowledge Management* 18(4), pp.777-794.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C.S., Yusoff, R.B.M., Malik, O. M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S. e Tariq, F. (2015). The Impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector, 2nd AFAP International Conference on Entrepreneurship and Business Management, *International Journal of Economics and Financial Issues* 5, pp.63-69.
- Hislop, D. (2010). Knowledge management as an ephemeral management fashion?, *Journal of Knowledge Management*, 14(6), pp.779-790.
- Hoole, C. e Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), pp.1-14

- Hsu-Hsin, C., Han, T.S. e Ju-Sung, C. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators, *International Journal of Manpower* 32(5/6),pp. 604-622.
- Hu, L e Randel, A.E. (2014). Knowledge sharing in teams: social capital, extrinsic incentives and team innovation, *Group & Organization Management* 39(2),pp. 213–243.
- Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak, *Journal of Management Research* (14)2, pp. 71-86.
- Iqbal, J. e Mahmood, Y. (2012). Reviewing Knowledge Management Literature, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 4(6), pp. 1005-1026.
- Inabinett, J. M e Ballaro, J. (2014). Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: a correlation study, *Organization Development Journal*, 32(1), pp.55-74.
- Inkinen, H.T., Kianto, A. e Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performances in Finland, *Baltic Journal of Management* 10(4), pp.432-455.
- Jafari, M. e Maleki, M. (2013). Review on knowledge management process model in former two decades, *International Journal of Information, Business and Management* 5(2), pp. 262-273.
- Jimenez, D.J. e Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process, *Personnel Review* 42 (1), pp.28 – 49.
- Kabir, N. (2014). Knowledge management - Time to rethink the discipline, *European Conference on Knowledge Management* 2, pp.516 – 523.
- Khedhaouria, A. e Jamal, A. (2015). Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams, *Journal of Knowledge Management* 19(5), pp.932-948.
- Klein, H.J., Polin, B. E Suton, L. K (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees, *International Journal of Selection and Assessment* 21(3),pp. 263-283.
- Kondrasuk, J.N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?, *Journal of Applied Business and Economics* 12(1), pp.57-71.
- Kondrasuk, J.N. (2012). The Ideal Performance Appraisal is a format, not a form, *Academy of strategic management Journal* 11(1), pp.115-130.

- Kundukuri, V. e Nasina, J. (2017). Collaborative team learning contributions to the knowledge management process, *International Journal of Business and information* 12(5),pp. 107-122.
- Kushwaha, P. e Rao, M.K. (2015). Integrative role of KM infrastructure and KM strategy to enhance individual competence: Conceptualizing knowledge process enablement, *VINE: Journal of information and Knowledge Systems* 45(3), pp.376-396.
- Lal, B. e Kaur, G. (2012). HR strategies for knowledge creation, *Review of Knowledge Management* 2(2), pp. 4-15.
- Lee, H.W. (2013). Locus of control, socialization and organizational identification, *Management Decision* 51(5),pp. 1047-1055.
- Lee, V.H., Leong, L.Y., Hew, T.S. e Ooi, K.B. (2013). Knowledge management: a key determinat in advancing technological innovation?, *Journal of Knowledge Management*, 17(6), pp.848-872.
- Lee, V.H., Foo, A.T.L., Leong, L.Y. e Ooi, K.B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs, *Expert systems with application*, 65, pp.136-156.
- Li- An, H. e Kuo, T.H. (2013). How system quality and incentive affect knowledge sharing, *Industrial Management & Data Systems* 113(7), pp. 1048-1063.
- Lin, F.H. (2014). Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs, *Industrial Management & Data Systems* 114(9),pp.1415-1437.
- Lin, H.F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes, *Journal of Knowledge Management* 19(6), pp. 1224-1249.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K.K. & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agillity, *DSS* 54(3),pp. 1452-1462.
- Machado, A.R., Machado, D.M.R. e Portugal, M.N. (2013), *Seleção e Recrutamento de Pessoas, a Regeneração das Organizações*, Escolar Editora, Lisboa.
- Makhuzeni, B., e Barkhuizen, E.N. (2015). The effect of a total rewards strategy on school teachers' retention, *SA Journal of Human Resource Management* 13(1), pp.1-10.
- Maley, J. (2013). Hybrid purposes of performance appraisal in a crisis, *Journal of Management Development* 32(10), pp. 1093-1112.

- Manuel, E.G. (2016). Knowledge management and intellectual property, *IUP Journal of Knowledge Management* 14(1), pp.45-68.
- Martin-Perez, V. e Martin-Cruz, N. (2015).The mediating role of affective commitment in the rewards-knowledge transfer relation, *Journal of Knowledge Management* 19(6), pp.1167-1185.
- Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C e Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review, *Journal of Knowledge Management* 20(2), pp.258-291.
- Massingham, P.R. e Massingham, R.K. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes?", *Journal of Knowledge Management* 18(2),pp. 221 – 254.
- Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota technical development corporation, *Journal of Knowledge Management* 19(6), pp.1186-1203.
- Merlo, T.R. (2016). Factors influencing knowledge management use in technology enterprise in southern United States, *International Conference on Knowledge Management, Procedia Computer Science*, 99, pp.15-35.
- Mina, R., Mohammad, A., López-Sáez, P. e López, J. E.N. (2014). The barriers of knowledge management generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies, *Journal of Knowledge Management* 18(3), pp. 494-522.
- Mishra, A. e Ibrahim, A. (2010). Information technology in human resource management, *Public Personnel Managment* 39(3), pp.271-290.
- Mousavizadeh, M., Harden, G., Ryan, S. e Windsor, J. (2015). Knowledge management and the creation of business value, *The Journal of Computer Information Systems* 55(4), pp.35-45.
- Mustapha, M. e Daud, N. (2013). Perceived performance appraisal effectiveness and turnover intention of knowledge workers: a conceptual model, *Institute of Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 5(7), pp.11-38.
- Nesheim,T., Olsen, K.M. e Tobiassen, A. E. (2011). Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application, *Journal of Knowledge Management* 15(5), pp. 836-850.
- Noe, R.A. (2010), *Employee Training and Development*, 5th ed., Boston, McGraw-Hill.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. e Wright, P.M. (2015). *Fundamentals of human resource management*, 6th ed., New York, McGraw-Hill.
- Nonaka, I. e Krogh, V. G. (2009). Tacit knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory, *Organization Science* 20(3), pp.635-682.
- O'brien, J. (2015). 10 Practical findings from the deployment of an exploratory knowledge management framework, *VINE: Journal of information and Knowledge Systems* 45(3), pp.397-419.
- Okanga, B. (2017). Small- and medium-sized enterprises knowledge management systems as edifiers of new value innovations, *South African Journal of Information Management* 19(1), pp.1-11.
- Panahi, S., Watson, J. e Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools, *Journal of Knowledge Management* 17(3), pp.379-397.
- Parker, D.W., Holesgrove, M. e Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership, *International Journal of Productivity and Performance Management* 64(1),pp. 112-128.
- Paton, S. (2013). Introducing Taylor to the knowledge management economy, *Employee Relations* 35(1), pp.20-38.
- Phin, L.W. (2015). The effectiveness of performance appraisal in the private education industry in Malaysia, *International Journal of Business and Information* 10(1), pp.95-124.
- Prieto, I.M. e Perez-Santana, M.P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices, *Personnel Review* 4(2), pp. 184-208.
- Robbins, S. e Judge, A.T. (2013). *Organizational behavior*, 15th ed, Boston, Pearson Education Inc.
- Rusly, F.H., Sun, P.Y.T. e Corner, J. (2015). Change readiness: creating understanding and capability for the knowledge acquisition process, *Journal of Knowledge Management*, 19(6), pp.1204-1223.
- Sabella, A.R. e Analoui, F . (2015).Managerial training and development in telecommunication organizations in Palestine, *The Journal of Management Development* 34(6) , pp.685-703.
- Salter, T. e Gannon, J.M. (2015). Exploring shared and distinctive aspects of coaching and mentoring approaches through six disciplines, *European Journal of Training and Development* 39(5), pp.373-392.

- Sanchèz, A.A., Marín, G.S. e Morales, A.M. (2015).The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance/Gestión del conocimiento y resultados empresariales: efecto mediador de las prácticas de recursos humanos, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 24(3), pp. 138-148.
- Sandhya, K. e Kumar, D.P. (2014). Employee retention – a strategic tool for organisational growth and sustaining competitiveness, *Journal of Strategic Human Resource Management* 3(3), pp.42-45.
- Schlechter, A., Hung, A. e Bussin. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness, *SA Journal of Human Resource Management* 12(1), pp.1-13.
- Seniwoliba, J.A. (2014). Assessing the performance appraisal concept, *African Journal of Business Management* 8.15, pp.599-611.
- Serenko, A. (2013). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline, *Journal of Knowledge Management*, 17(5), pp.773-812.
- Serenko, A. e Bontis N. (2013a).The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline, *Journal of Knowledge Management* 17(1), pp.137-155.
- Serenko, A. e Bontis, N. (2013b). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update, *Journal of Knowledge Management* 17(2), pp.307-326.
- Serenko, A. e Bontis, N. (2017). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update, *Journal of Knowledge Management* 21(3), pp.675-692.
- Serenko, A. e Dumay, J. (2015). Citation classics published in knowledge management journals. Part I: Articles and their characteristics, *Journal of Knowledge Management* 19(2), pp.401-431.
- Shiva, M. e Suar, D. (2012). Transformational leadership,organizational culture, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations, *Voluntas* 23(3),pp.684-710.
- Shongwe, M.M.(2017).Knowledge management in small software development organisations: A South African perspective, *South African Journal of Information Management* 19(1),pp.1-9.

- Smith, E., Joubert, P. e Karodia, A.M. (2015). The impact of intrinsic and extrinsic rewards on employee motivation at a medical device company in South Africa, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 5(1), pp. 38-87.
- Snelgar, R.J., Renard, M. e Venter, D. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees, *SA Journal of Human Resource Management* 11(1), pp.1-14.
- Suan, C.L. e Nasurdin, A.M. (2014). An empirical investigation into the influence of human resource management practices on work engagement: the case of customer-contact employees in Malaysia, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(3), pp. 360-345.
- Sujin, S. (2016). Facilitating employee socialization through mentoring relationships, *Career Development International* 21(6), pp.554-570.
- Takeuchi, H. (2013). Knowledge- based view of Strategy/La Visión de la Estrategia basada en el Conocimiento, *Universia Business Review*, (40), pp. 68-79
- Tan, L.P. e Wong, K.Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance: A structural equation modelling approach, *Journal of Knowledge Management*, 19(4), pp.814-835.
- Theo, T.S.H e Battacherjee, A. (2014). Knowledge transfer and utilization in IT outsourcing partnerships: A preliminary model of antecedents and outcomes, *Information & Management* 51(2), pp. 177–186.
- Theriou, N. e Chatzoglou, P. (2014).The impact of best HRM practices on performance - identifying enabling factors, *Employee Relations* 36(5), pp. 535-561.
- Torabi, M.H.R., Kyani, A. e Falakinia, H. (2016). An Investigation of the Impact of Knowledge Management on human resource performance in management of Keshavarzi bank Branches in Tehran, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 471-481.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. e Atkinson, S. (2014). *Human Resource Management*, 9th ed., Edinburg, Pearson Education Limited.
- Tyagi, S., Cai, X., Yang, K. e Chambers, T. (2015). Lean tools and method to support efficient knowledge creation, *International Journal of information Management* 35, pp.204-214.

- Ueki, H., Ueki, M., Linowes, R. e Mroczkowski, T. (2011). A comparative study of enablers of knowledge creation in Japan and US-based firms, *Asian Business & Management* 10(1), pp.113-132
- Xavier, L.A.O.P., Oliveira, M. e Xavier, E.K.T. (2012). Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento, *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias da Informação* 10, pp.1-17.
- Wang, K.L., Chiang, C. e Tung, C.M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: from the viewpoint of core employees and organizational performance, *International Journal of Organizational Innovation* 5(1),pp. 109-137.
- Wang, M.H. e Yang, T.Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises, *Asia Pacific Management Review* 21(2), pp.79-91.
- Yue-Yang, C., Yeh, S.P. e Hui-Ling, H. (2012). Does knowledge management “fit” matter to business performance?, *Journal of Knowledge Management* 16(5), pp.671-687.
- Zhang, M., Zhao, X., Lyles, M. e Guo, H. (2015). Absorptive capacity and mass customization capability, *International Journal of Operations & Production Management* 35(9), pp.1275-1294.
- Zhao, Y., Lu, Y. e Wang, X. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management, *Journal of Knowledge Management* 17(6), pp.908-912.
- Zhou, D., Kautonen, M., Wang, Hecheng, Wang, L. (2017). How to interact with knowledge-intensive business services: A multiple case study of small and medium manufacturing enterprises in China, *Journal of Management and Organization* 23(2),pp. 297-318.
- Ziesemer, T. (2013), A Knowledge-based view of the Porter Hypothesis, *Environmental Policy and Governance*, Vol. 23, pp.193–208.

Webgrafia

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:n26026> acesso aos 05-01-2017.

Anexo

Listagem dos artigos empíricos utilizados para compor a matriz

Nº	Ano	Autor	Pais/Local do estudo	Publicação	Dimensão da Empresa	Setor de Atividade
1	2009	Theriou, G. N. & Chatzoglou, P. D.	Grécia	<i>Journal of Workplace Learning</i> 21(8), 614-646.	Média e Grande	Serviços e Comércio
2	2015	Sánchez, A. A., Marín, G. S. & Morales, A. M.	Espanha	<i>Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa</i> 24(3), 138-148.	Pequena e Média	Metalúrgico, Têxtil, Alimentar, TIC's, Automóvel etc...
4	2005	Minbaeva, D. B.	Europa, Ásia, América	<i>Personnel Review</i> 34(1), 125-144.	Pequena e Média	Não específica
6	2008	Matzkin, D. S.	Perú	<i>Journal of Knowledge Management</i> 12(4), 147-159.	Pequena, Média e Grande	Org. Sem fins Lucrativos
8	2011	Parast, M. M., Adams, S. G. & Jones, E. C.	Irão	<i>The International Journal of Quality & Reliability Management</i> 28(4), 426-450.	Não específica	Petrolífero
10	2006	Wang, J., Peters, H. P. & Guan, J.	Alemanha	<i>Journal of Knowledge Management</i> 10(4), 113-126.	Universidades/centros de pesquisa	Educação
13	2009	Choi-wa, D. H.	China	<i>The International Journal of Educational Management</i> 23(3), 217-226.	Não específica	Educação

14	2011	Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Voon-Hsien, L. & Chong, A. Y. L.	Malásia	<i>International Journal of Manpower</i> 32(5/6) 704-723.	Pequena, Média e Grande	Manufatura e Serviços
16	2011	Chiang, H. H., Han, T. S. & Ju-Sung, C.	Taiwan	<i>International Journal of Manpower</i> 32(5/6), 604-622.	Universidade	Educação
17	2008	Ebrahimi, M. Saives, A. & Holford, W. D.	Canadá	<i>Journal of Knowledge Management</i> 12(2), 124-140	Pequena, Média e Grande	Aeronáutico e Biotecnológico
19	2011	Donate, M. J. & Guadamillas, F.	Espanha	<i>Journal of Knowledge Management</i> 15(6), 890-914.	Firmas com + de 25 colaboradores	Tic's
20	2014	Kim, Y. W. & Ko, J.	E.U.A	<i>Public Personnel Management</i> 43(4), 586-607.	Pequena e Grande	Administração pública
26	2003	Hayton, J. C.	E.U.A	<i>Human Resource Management</i> 42(4), 375-391.	Pequena e Média	Tic's
29	2015	Iqbal, S., Toulson, P. & Tweed, D.	Paquistão	<i>International Journal of Manpower</i> 36(7)1072-1094.	Não especifica	Educação e Tic's
32	2011	Moideenkutty, M., Asya, A. & Y. Murthy, Y. S. R.	Omã	<i>Personnel Review</i> 40(2), 239-251	Pequena, Média e Grande	Serviços, Manufatura e Financeiro
34	2007	Björkman, I., Fey, C. F. & Park, H. J.	Finlândia, Rússia, e E.U.A	<i>Journal of International Business Studies</i> , 38(3)430-446.	Multinational	Turismo, Serviços, Financeiro, Transportes, Comércio, Alimentar
35	2014	Hooi, L. W. & Ngui, K. S	Malásia	<i>International Journal of Manpower</i> 35(7), 973-995.	Pequena e Média	Manufatura e Serviços
38	2006	Edenius, M. & Styhre, A.	Suécia	<i>Journal of Knowledge Management</i> 10(3) 86-102.	Não especifica	Saúde

43	2002	Stovel, M. & Bontis, N.	Canadá	<i>Journal of Intellectual Capital</i> 3(3), 303-322.	Média e Grande	Financeiro
45	2013	Jafari, M., Akhavan, P. & Nourizadeh, M.	Irão	<i>The Journal of Management Development</i> 32(4)376-403.	Grande	Automóvel
47	2009	Chan, E. W. L., Walker, D. H. T. & Mills, A.	Austrália	<i>Journal of Knowledge Management</i> 13(2), 93-109.	Grande	Construção
49	2012	Andreeva, T. & Kianto, A.	Rússia, China e Finlândia	<i>Journal of Knowledge Management</i> 16(4)617-636.	Empresas com + de 30 colaboradores	Manufatura e Serviços
50	2016	Cantu, L. E. Z. & Mondragon, C. E.	México	<i>Journal of Knowledge Management</i> 20(1) 69-87.	Organizações sem fins lucrativos	Saúde, Educação, Alimentar e Social
52	2014	Gressgård, J., Leif, A., Oscar; M., Aasen, T. & Hansen, K.	Noruega	<i>Journal of Knowledge Management</i> 18(4) 650-633.	Pequena, Média e Grande	Construção, Energias, Tic's, Financeiro, Manufatura, Serviços
53	2013	Ho, L. A. & Kuo, T. H.	China	<i>Industrial Management & Data Systems</i> 113(7)1048-1063.	Não específica	Não específica
57	2004	Albert, M. & Picq, T.	E.U.A	<i>European Journal of Innovation Management</i> 7(3),169-177.	Não específica	Tic's, Financeiro, Saúde, Hotelaria e Turismo
60	2013	Galabova, L. & McKie, L.	Reino Unido, Finlândia e Bulgária	<i>Personnel Review</i> 42(6), 662-683.	Pequena e Média	Tic's, Saúde, Hotelaria e Turismo, Financeiro
61	2012	Kumaraswamy, K. S. N. & Chitale, C. M.	Índia	<i>The Journal of Management Development</i> 31(3), 308-322.	Universidade	Educação
65	2007	Yao-Sheng, L.	Taiwan	<i>International Journal of Management</i> 24(1), 53-60.	Média e Grande	Tic's
66	2008	Cairncross, G. & Kelly, S.	Austrália	<i>Journal of Management and Organization</i> 14(4), 367-384.	Pequena, Média e Grande	Hotelaria e Turismo

67	2007	Raman, S. R., Budhwar, P. & Balasubramanian, G.	Reino Unido e Índia	<i>Employee Relations</i> 29(6), 696-710.	Média	Serviços
69	2003	Minbaeva, D. , Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. & Park, H. J.	E.U.A, Rússia e Finlândia	<i>Journal of International Business Studies</i> 34.(6)586-599.	Multinacional	Não especifica
70	2007	Andreou, A. N., Green, A. & Stankosky, M.	E.U.A	<i>Journal of Intellectual Capital</i> 8(1), 52-74.	Não especifica	Tic's
71	2010	Choudhury, J. & Mishra, B. B.	Índia	<i>Vision</i> 14(1/2), 35-44.	Pequena, Média e Grande	Tic's
74	2009	Supyuenyong, V., Islam, N. & Kulkarni, U.	Tailândia	<i>Journal of Enterprise Information Management</i> 22(1/2) 63-80	Pequena e Média	Serviços
78	2011	Hargis, M. B. & Bradley, D. B. III.	E.U.A	<i>Academy of Strategic Management Journal</i> 10(2)105-125.	Pequena e Média	Comércio, construção, Serviços , Alimentar
85	2011	Hsu-Hsin , C., Han, T. S. & Ju-Sung, C.	Taiwan	<i>International Journal of Manpower</i> 32(5/6), 604-622.	Universidade	Educação
87	2014	Tansley, C., Kirk, S., Williams, H. & Barton, H.	Reino Unido	<i>Employee Relations</i> 36(4), 398-414	Grande	Administração pública
90	2005	Oltra, V.	Espanha	<i>Journal of Knowledge Management</i> 9(4), 70-86.	Multinacionais	Serviços
92	2007	Murthy, V. & Abeysekera, I.	Índia	<i>Human Resource Costing & Accounting</i> 11(2)84-103.	Grande	Tic's
95	2005	Luthans, K. W. & Sommer, S. M.	E.U.A	<i>Journal of Managerial Issues</i> 17(3),327-345.	Pequena, Média e Grande	Energias
96	2014	Yang, H. Y.	Taiwan	<i>Journal of Accounting, Finance &</i>		

				<i>Management Strategy</i> 9(1)33-49.	Não específica	Saúde
101	2015	Chandra, R., Iyer, R. S. & Raman, R.	Singapura	<i>Journal of Knowledge Management</i> 19(1)107-95.	Grande	Tic's
110	2014	Yiu, M. Y. R. & Pun, K. F.	Trinidade e Tobago	<i>The Learning Organization</i> 21(5), 332-310.	Pequena, Média e Grande	Energias, educação, alimentar e Serviços
112	2011	Chambel, M. J. & Sobral, F.	Portugal	<i>Career Development International</i> 16(2) 161-177.	Grande	Tic's
113	2001	Al-Athari, A. & Zairi, M.	Kuwait	<i>Benchmarking</i> 8(1),70-80.	Pequena, Média e Grande	Transportes, financeiro, serviços, hotelaria e turismo
116	2012	Menelaou, A. & Violaris, I.	Chipre	<i>Higher Education, Skills and Work - Based Learning</i> 2.(2),201-215.	Grande	Transportes
121	2011	Harrison, P.	Reino Unido	<i>Journal of European Industrial Training</i> 35(9),914-928.	Não específica	Alimentar ,engenharias, serviços, manufatura
122	2010	Guadamillas-Gómez, F. & Donate-Manzanares, M. J.	Espanha	<i>The Journal of Management Development</i> 30(6), 569-581.	Grande	Tic's
131	2013	Wu, W. Y. & Lee, F. H.	Taiwan	<i>African Journal of Business Management</i> 7(24,), 2381-2393	Pequena, Média e Grande	Tic's
147	2007	Omar, M., Tarin, E., Ashjaei, K., Mirzoev, T. & Sheikh, M. R.	Irão	<i>Journal of Health Organization and Management</i> 21(6), 519-32.	Não específica	Saúde
149	2015	Ravu, S. Y. & Parker, K. M.	África do Sul	<i>The International Business & Economics Research Journal</i> 14(2), 327.	Não específica	Energias
151	2011	Mursitama, T. N.		<i>IUP Journal of Knowledge</i>	Não específica	Manufatura, transportes,

			Indonésia	<i>Management</i> 9(4), 53-75.		Industrial, alimentar
181	2012	Veilleux, S., Haskell, N. & Pons, F.	E.U.A e Canadá	<i>The Journal of Business Strategy</i> 33(5),22-31.	Pequena	Tic's
184	2012	Yue-Yang, C., Yeh, S. P. & Hui-Ling, H.	Taiwan	<i>Journal of Knowledge Management</i> 16(5),671-687.	Pequena, Média e Grande	Manufatura, serviços e financeiro
190	2010	Huang, T. A., Stewart, R. A. & Chen, L.	Taiwan	<i>International Journal of Operations & Production Management</i> 30(2),155-180.	Pequena, Média e Grande	Manufatura Eletronica
191	2013	Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R.	Espanha e Portugal	<i>Personnel Review</i> 42(1), 28-49.	Pequena, Média e Grande	Transportes, Tic's, serviços, financeiro, agricultura,Manufatura, energias, construção e mineiro
193	2012	Lal, B. & Kaur, G.	Índia	<i>Review of Knowledge Management</i> 2(2), 4	Média e Grande	Tic's
194	2003	Horwitz, F. M., Chan, T. H. & Quazi, H. A.	Singapura	<i>Human Resource Management Journal</i> 13(4), 23-44.	Empresas com + de 20 colaboradores (Multinacionais e locais)	Tic's, Manufatura eletrónica e financeiro
210	2016	Aktharsha, U. S. & Sengottuvel, A.	Índia	<i>SCMS Journal of Indian Management</i> 13(1), 118-130.	Média	Saúde
212	2011	Yao-Sheng, L.	Taiwan	<i>International Journal of Manpower</i> 32(5/6), 494-511.	Média e Grande	Tic's e manufatura
220	2000	Robertson, M. & Hammersley , G. O.	Reino Unido	<i>Journal of European Industrial Training</i> 24(2/3/4), 241-253.	Média	Tic's
224	2010	Birasnav, M & Rangnekar, S.	Índia	<i>Business Process Management</i>	Pequena, Média e	Manufatura

				<i>Journal</i> 16(1) ,57-75.	Grande	
225	2011	Pourkiani, M., Salajeghe, S. & Ranjbar, M.	Irão	<i>International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning</i> 1(5), 416-421.	Não específica	Administração pública
242	2005	Shih, H. A. & Chiang, Y. H.	Taiwan	<i>International Journal of Manpower</i> 26(6), 582-605.	Grande	Financeiro, serviços e manufatura
248	2003	Chourides, P. , Longbottom, D. & Murphy, W.	Reino Unido	<i>Measuring Business Excellence</i> 7(2) 29-45.	Não específica	Financeiro, Manufatura e Tic's
251	2003	Koch, c.	Dinamarca	<i>Engineering, Construction and Architectural Management</i> 10(6) 391-401.	Média e Grande	Construção
253	2007	Parise, S.	E.U.A	<i>Advances in Developing Human Resources</i> 9(3),359-383.	Não específica	Tic's, Comércio
254	2016	Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S. & Mónico, L	Portugal	<i>Journal of Service Theory and Practice</i> 26(4), 497-528.	Não específica	Financeiro
255	2016	P. A.	Índia	<i>International Journal of Organizational Analysis</i> (24)4, 743-772	Pequena, Média e Grande	Tic's
256	2016	Jayaram, J. & Xu, K.	China	<i>International Journal of Operations & Production Management</i> 36(3), 265-285.	Não específica	Saúde, Comércio, Tic's, Financeiro, Transporte,
257	2016	Mustafa, M., Lundmark, E. & Ramos, H. M.	Malásia	<i>Entrepreneurship Research Journal</i> 6(3), 273-295.	Média e Grande	Educação
269	2016	Marouf, L.	Kuwait	<i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> 46(2)154-174.	Pequena, Media e Grande	Comércio