



UC/FPCE_2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

O impacto da gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho: estudo empírico com colaboradores da produção na indústria automóvel

Inês Rodrigues Paula Gaspar (e-mail: inesrgaspar@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações sob a orientação de Professora Doutora Leonor Cardoso.

O impacto da gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho: estudo empírico com colaboradores da produção na indústria automóvel

Resumo

A gestão do conhecimento consubstancia-se como um processo crucial para o desenvolvimento das organizações na medida em que se relaciona com a criação, disseminação e utilização do conhecimento nas organizações, com o intuito de estas atingirem plenamente os seus objectivos estratégicos. Na “Era do Conhecimento” as vantagens competitivas de uma organização sustentam-se na actividade e na valorização dos seus activos intangíveis pelo que se torna essencial implementar práticas que incrementam a qualidade de vida no trabalho.

O presente estudo pretende avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho de um conjunto de colaboradores. Os resultados obtidos permitem afirmar que a gestão do conhecimento possui uma importância não negligenciável na qualidade de vida no trabalho. As práticas de gestão do conhecimento e a gestão social e discursiva revelaram-se preditores da qualidade de vida no trabalho, tendo uma forte influência nas questões relacionadas com o apoio no trabalho e motivação. A orientação cultural para o conhecimento surgiu como um preditor da qualidade de vida no trabalho quando esta é quantificada através da clareza do papel e as características do posto de trabalho.

Contudo, verifica-se que a gestão estratégica do conhecimento não apresenta um efeito preditivo da qualidade de vida no trabalho, como seria teoricamente esperado. Este facto coloca novas questões, nomeadamente no que se refere aos factores que medeiam a relação entre a gestão do conhecimento e a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, qualidade de vida no trabalho, organizações.

***The impact of knowledge management in quality of work life:
empirical study with operators of the car in industrie production***

Abstract

Knowledge management is a crucial process for the development of organizations, which have to create, administrate and, disseminate the utilization of knowledge to be able to fulfil their strategic goals. In the "Age of the Knowledge" the competitive advantages of an organization are supported in their activity and in the valuation of its intangible resources. So it becomes essential for organizations to implement practices that develop the quality of work life.

The present study pretends to evaluate the impact of knowledge management practices in the quality of work life of a set of collaborators. The results allow us to affirm that knowledge management is perceived by the collaborators as having an important influence in their quality of work life. Practices of knowledge management and social and discursive management were predictors of quality of work life, with a strong influence on questions related to work support and motivation. Cultural orientation for knowledge was a good predictor of quality of work life when this variable was quantified by the clarity of work rank and the characteristics of work place.

However, strategic management of knowledge does not present a predictive effect of the quality of life, as theoretically would be expected. This fact places new questions about the underlying factors of the relationship between knowledge management and quality of work life.

Key Words: knowledge management, quality of work life, organizations.

Agradecimentos

No findar de uma das muitas etapas da vida, devemos agradecer a todos os que na árdua caminhada nos acompanharam e auxiliaram, ajudando-nos a construir um firme enriquecimento pessoal.

Antes de mais, devemos começar por agradecer à Faculdade de Psicologia e Ciências das Educação da Universidade de Coimbra, representada pelos Docentes que nos transmitiram a sua sabedoria e conhecimento. De seguida, devemos expressar um sentimento de gratidão à Doutora Leonor Cardoso, pela sua incontestável disponibilidade, orientação e amizade. Agradecendo, de igual forma, a todas as pessoas que connosco partilharam experiências e vivências durante esta profícua caminhada universitária.

Por último, e não sendo porque os últimos são menos importantes, à família, aos amigos e colegas e a todas as outras pessoas que sabem que de alguma forma participaram neste momento marcante da vida, deixamos igualmente, um profundo agradecimento.

A todos um sentido obrigada.

ÍNDICE

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	4
1 – A Gestão do Conhecimento	4
2 – A Qualidade de Vida no Trabalho	10
II – Objectivos	18
III – Metodologia	20
IV – Resultados	24
1 – Gestão do Conhecimento	24
2 – Qualidade de Vida no Trabalho	25
3 – Relação entre gestão do conhecimento e qualidade de vida no trabalho	28
V – Discussão	33
VI – Conclusões	37
Bibliografia	39
Anexos	44
Anexo 1 Questionário de Gestão do Conhecimento	
Anexo 2 Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho	

Introdução

Na conjuntura actual, a informação, o conhecimento e a globalização constituem preocupações ao nível das várias comunidades existentes na vida social activa. A nova economia global apoia-se numa velha fonte de valor, que hoje se consubstancia como determinante – o conhecimento –, e em avançadas tecnologias da informação e comunicação que possibilitam a sua disseminação, circulação e partilha.

Na “Era do Conhecimento” as vantagens competitivas de uma organização sustentam-se na actividade e valorização dos seus activos intangíveis e dos seus Trabalhadores do Conhecimento, através da promoção da análise interna do Conhecimento e da sua disseminação por toda a organização. É desta forma, enquanto mecanismo transformador das circunstâncias de trabalho e das competências dos trabalhadores do conhecimento, que a gestão eficaz do conhecimento influencia a qualidade de vida no trabalho e se transforma numa mais-valia para a organização e para o desempenho desta como um todo.

A Psicologia do Trabalho e das Organizações dedica-se, desde há várias décadas, ao estudo da relação entre processos e resultados organizacionais tendo em vista alcançar tanto conhecimento relevante para o desempenho organizacional, como soluções científicas para os problemas humanos verificados no trabalho. A identificação dos factores que contribuem para uma elevada performance e desempenho organizacionais, associados à competitividade organizacional, são aspectos revestidos de um desmedido relevo ao nível da investigação empírica (Cardoso, 2000; Gomes, Caetano, Keating, & Pina e Cunha, 2000).

A avaliação sustentada da competitividade organizacional é concretizada através da análise de um conjunto de resultados organizacionais, nomeadamente os resultados económico-financeiros, sociais e ambientais, e é operacionalizada através de análises organizacionais comparativas (Pfeffer, 1995; Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro & Ruiz, 1997; Cardoso, 2003).

Nesta investigação propomo-nos avaliar empiricamente a relação entre a gestão do conhecimento e a competitividade organizacional, estudando, concretamente, a relação entre as práticas de gestão do

O impacto da gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho: estudo empírico com colaboradores da produção na indústria automóvel
Inês Rodrigues Paula Gaspar (e-mail:inesrgaspar@hotmail.com) 2007

conhecimento de uma dada organização e a qualidade de vida no trabalho, percebida pelos seus colaboradores, sendo esta última por nós entendida como factor indicador do desempenho organizacional ao nível social.

Assim sendo, optámos por avaliar a capacidade preditiva evidenciada pelas práticas de gestão do conhecimento face a um conjunto específico de resultados sociais, consubstanciado na qualidade de vida dos trabalhadores.

A competitividade organizacional quando avaliada deve, desta forma, ter em linha de conta uma enorme multiplicidade de variáveis e factores, quer intra, quer extra organizacionais, que conferem capacidades distintivas às organizações. E, de acordo com Heskett, Jones, Loveman, Sasser, e Schlesinger (1994), devemos, ainda, partir de um nível mais complexo, avaliando a competitividade com base, também, em critérios de natureza social. O grau de satisfação dos clientes e a qualidade de vida no trabalho experienciada pelos recursos humanos das organizações, são factores a considerar na avaliação do desempenho alcançado.

A gestão estratégica dos recursos humanos e a aposta na sua qualificação têm vindo a consubstanciar-se como fonte de vantagem competitiva, isto é, nesta perspectiva de análise as pessoas devem ser assumidas como uma vantagem estratégica ao potenciar o poder competitivo da organização (Quijano et al., 1997).

Teoricamente, a gestão do conhecimento é encarada como uma fonte de vantagem competitiva. Apesar do grande interesse que o estudo da gestão do conhecimento tem suscitado, a sua relação com a competitividade organizacional carece de comprovação empírica. A presente investigação pretende dar um contributo sustentado ao estudo da gestão de conhecimento através da avaliação da sua possível relação com um critério social de avaliação da competitividade, a qualidade de vida no trabalho.

Para a concretização deste objectivo serão realizados inquéritos de GC e QVT a um grupo particular de colaboradores do departamento de produção da Huf Portuguesa. Os dados obtidos serão introduzidos numa base do programa informático SPSS (versão 15) a partir da qual será realizada a análise estatística. Após a validação do instrumento de medida da QVT, pretende-se realizar uma regressão linear múltipla, tendo como preditores os quatro factores constituintes da GC.

A presente dissertação estrutura-se em duas partes, o enquadramento conceptual e o estudo empírico. O enquadramento conceptual, pelo qual nos orientamos, aborda alguns conceitos, modelos e contextualizações que se debruçam sobre a gestão do conhecimento e a qualidade de vida no trabalho. O estudo empírico apresenta os objectivos da investigação, a metodologia utilizada, os resultados obtidos e a sua respectiva discussão à luz da literatura científica existente sobre esta temática.

I – Enquadramento conceptual

O progresso social e económico lançou novos desafios de adaptação à gestão das organizações, inseridas num ambiente com um elevado grau de complexidade e imprevisibilidade. É neste sentido que nenhuma prática de gestão, bem sucedida, pode descurar a gestão do conhecimento, e todas as suas instâncias mais relevantes, as pessoas, a liderança, a cultura e os sistemas de informação. Porém, para que todas estas exigências sejam de facto exploradas e compreendidas, há que abordar aprofundadamente este conceito nuclear e o seu respectivo paradigma organizacional.

As organizações actuais necessitam de incrementar as suas práticas de gestão do conhecimento, tornando-as ferramentas de orientação e definição de horizontes. A analogia da organização em movimento, nos seus contextos interno e externo, defende uma perspectiva de análise na qual as constantes mudanças não se afinam como problemas da gestão, mas sim como fontes de soluções integradas no repto da competitividade global.

1 – A Gestão do Conhecimento

As organizações da “Era do conhecimento” evoluíram de estruturas racionais (burocráticas, fragmentadas) para estruturas naturais (orgânicas, psico-sociológicas, humanistas) com sistemas abertos (múltiplas conexões) (Perrow, 1973; Scott, 1987). As estruturas e as formas de gestão tornaram-se mais diferenciadas, menos burocráticas, menos hierarquizadas e mais integrativas a nível psicossocial (Depres & Hiltrop, 1995).

Após o prenúncio, e sucessivo desenrolar, da revolução tecnológica, o conhecimento passou a ser o principal factor de produção económica (Drucker, 1992; Handy, 1989, 1994; Peters, 1993), em detrimento de factores como a terra, a mão-de-obra, o capital e a maquinaria. A gestão do conhecimento e a informação passaram a ser vistos como os principais responsáveis pelo incremento sustentado da competitividade organizacional (Depres & Hiltrop, 1995).

O conceito de “gestão de conhecimento” encontra-se bastante em voga, para competir numa economia baseada no conhecimento, as empresas

começam a perceber que devem administrar o intangível. Uma das particularidades desse recurso – o conhecimento – é que ele só existe na forma de um princípio activo. Não se trata de uma súpula de informações, embora as informações acumuladas estejam na sua composição, nem se trata de tecnologia, embora a tecnologia seja uma ferramenta indispensável à sua gestão e disseminação (Cardoso, 2003; Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003; 2005).

A gestão do conhecimento afirma-se como o processo de criação e desenvolvimento, nas organizações, das condições necessárias e suficientes para que todos os processos que possibilitam a criação, aquisição, partilha, “armazenamento” e utilização do conhecimento se sucedam de um modo eficaz e estejam alinhados com os objectivos organizacionais. Por conseguinte, entende-se como a instância da gestão mediante a qual se obtém ou utiliza uma variedade de recursos básicos para apoiar o desenvolvimento do conhecimento dentro da organização. É, por isso, que o estudo e a compreensão da forma de estruturar as iniciativas de gestão de conhecimento legitimam determinadas vantagens na altura de considerar o conhecimento na estratégia de uma organização (Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2003; 2005).

Como objectivos que deram origem à gestão de conhecimento podemos considerar: a) a formulação de uma estratégia a nível organizacional para o desenvolvimento, aquisição e aplicação do conhecimento; b) implantar estratégias orientadas ao conhecimento; c) promover a melhoria contínua dos processos de negócio, enfatizando a geração e utilização do conhecimento; entre outros (Serrano & Fialho, 2005).

A visão do conhecimento que tenta ser, por um lado, conceptualmente consistente e, por outro, facilitadora de discussões decorrentes das distinções entre conhecimento tácito e conhecimento explícito nas organizações, será a visão adoptada ao longo desta investigação. Na prática corrente, o ponto de partida reflecte-se na distinção entres os conceitos de dado, informação e conhecimento.

Os dados são qualquer registro ou indício relacionáveis com alguma entidade ou evento, o elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade. A informação é a visão pessoal, o sentido, que

um conjunto de dados tem para alguém, pois depende das suas capacidades e experiências anteriores. Assim, um mesmo conjunto de dados não gera a mesma informação para diferentes pessoas, sendo que quanto maior a complexidade da informação, mais ela dependerá do repertório anterior e da capacidade de cada indivíduo e, portanto, mais pessoal será. A informação é, portanto, a leitura que cada indivíduo faz de um conjunto de dados, ou seja, é o significado que lhe atribui ao “internalizar” esses dados. Por conseguinte, o conhecimento é a capacidade, adquirida por alguém, de interpretar e operar sobre um conjunto de informações. A referida capacidade é criada a partir das relações que o conhecimento estabelece sobre o conjunto de informações, e desse conjunto com outros conjuntos que já lhe são familiares (incluindo experiências, impressões, valores, crenças, etc.), que lhe permitem compreender e tirar ilações. O conhecimento é dinâmico, pois quem conhece pode estabelecer novas relações, tirar novas conclusões, fazer novas inferências, agregar novas informações, e reformular significados. Ao exercitar o conhecimento, este apresenta multiplicações e consolida-se (Cardoso, et al., 2003; Davenport & Prusak, 1998). Sanchez (1996, cit in Soliman & Spooner, 2000), definiu o conhecimento enquanto capacidade de manter a utilização coordenada dos bens e produtos, no sentido de auxiliar a organização a atingir os seus objectivos.

O conhecimento organizacional traduz o conjunto de recursos intangíveis, que se foi desenvolvendo ao longo da sua história e que define a sustentabilidade do potencial competitivo da organização, que, todavia, se assevera como pouco consistente quando dissociado da ligação com o capital intelectual existente nas organizações (Cardoso, 2003). Nunca a humanização dos recursos foi tão importante como agora, momento em que o poder das empresas está no conhecimento implícito que estas possam deter e rentabilizar, através da qualificação e empenhamento dos seus recursos humanos (Cardoso, 2003; Perez & Pablos, 2003; Quijano et al., 1997). Nunca as empresas precisaram de ser tão vivas para sobreviver (Serrano & Fialho, 2005).

O conhecimento é largamente reconhecido como a matéria-prima do sucesso organizacional (Nonaka, 1991), o engenho que transforma a economia global (Bell, 1973, 1978), o factor que transforma o trabalho e cria novos tipos de trabalhadores (Blacker et al., 1993) e até “the mobile and

heterogeneous hegemony of financial capital seize power” (Sveiby & Lloyd, 1987, p. 39, cit in Depres & Hiltrop, 1995).

De acordo com o supracitado, uma organização do conhecimento produz *outputs* distintivos das restantes, porque o processo de produção está largamente na posse dos colaboradores. Num ambiente de conhecimento, os recursos humanos são estrategicamente encarados como sendo dotados de capacidades ou potencialidades relevantes para o sucesso de uma dada organização. Sendo que, os produtos do conhecimento dependem unicamente da capacidade humana para manipular símbolos através dos processos cognitivos – transformando estímulos em dados, dados em informação, e informação em conhecimento com significado, o estabelecimento de regras, rotinas, procedimentos, a definição de funções e o equipamento físico, são uma pequena parte de todo este processo de gestão e produção de conhecimento. A tecnologia apesar de ser, no presente, um bem largamente partilhado, não supre as competências detidas pelos recursos humanos (Pfeffer, 1995). A análise ao nível dos indicadores sociais, como por exemplo, a qualidade de vida no trabalho, constitui uma mais-valia porque permite identificar as fragilidades e planificar acções no sentido da superação das mesmas, valorizando os recursos humanos. Como tal, o conhecimento é uma ferramenta criadora fundamental, e como característica básica podemos apontar a sua “partilha/distribuição” (Depres & Hiltrop, 1995; Cardoso, 2003). Cuvillier afirma, ainda, que:

(...) o conhecimento é a ferramenta e a matéria-prima, e o seu resultado é uma espécie singular de produto. Os trabalhadores do conhecimento são criadores e investigadores; estes aplicam o conhecimento na prática, ensinam-no e partilham-no com sabedoria. Estes trabalhadores produzem julgamentos, justificações, teorias, conclusões, conselhos, argumentos e descobertas em previsões e muito mais (1974, p. 293).

A par do contínuo desenvolvimento de plataformas tecnológicas cada vez mais evoluídas, cresce o empenho na busca de valores como a justiça e a solidariedade. Os novos modelos de organização caracterizam-se por apresentar como principais orientadores de acção o conhecimento, os recursos humanos motivados e qualificados e o recurso a tecnologias da

informação e comunicação (Pfeffer, 1995; Quijano et al., 1997; Cardoso, 2003; Serrano & Fialho, 2005).

Nos últimos anos, muitos autores como Nonaka e Takeuchi (1985; 1994; 1995); Davenport e Prusak (1998), Drucker (1993), Sveiby (1997) entre outros, dedicaram-se ao aprofundamento das questões relacionadas com o conhecimento nas empresas, e com a identificação das suas características, em estreita relação com o desempenho organizacional. Entre estas características destacam-se a visão, missão, estratégia, cultura, estrutura organizacional, estilo de gestão, estratégia de gestão de pessoas, normas, processos e práticas, garantias da sua eficiência e eficácia. Os autores acima referidos são unânimes na conclusão de que as empresas líderes nos seus ramos de negócio apresentam características comuns de gestão, de ambiente de trabalho, de liderança, de postura e de aprendizagem, relacionadas com o que se tem comumente denominado de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*). O conhecimento é, desta forma, considerado como um “activo”, um valor raro e singular que deve ser explorado, enaltecido e protegido (Barney, 1991; Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2005). A maioria dos autores que se dedica ao estudo da gestão estratégica das organizações reconhece que as organizações que adoptam o processo de Gestão do Conhecimento¹ nas suas práticas, apresentam características próprias e específicas, que tornam possível o surgimento de ambientes de trabalho adequados, favorecendo o auto-desenvolvimento, a inovação, o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria de serviços e produtos. Nestes contextos organizacionais, os recursos humanos são considerados como a procedência e os agentes de todo o processo. A GC pode ser entendida como uma súmula de actividades diárias que diz respeito à criação, e subsequente desenvolvimento, de melhores condições para o alcance dos objectivos organizacionais e consequente melhoria do desempenho organizacional (Cardoso et al., 2005). Estas actividades levadas a cabo capacitam o engrandecimento dos processos relativos ao conhecimento vislumbrando-se, desta forma, como uma ferramenta essencial para alcançar os objectivos organizacionais. Nesta ordem de ideias podemos

¹ Doravante será utilizado o acrónimo GC em substituição de Gestão do Conhecimento.

destacar seis dimensões ou processos relacionados com o conhecimento: a) criação e aquisição; b) atribuição de sentido; c) partilha e difusão; d) memória organizacional; e) medição e f) recuperação (Cardoso et al, 2005). O foco da GC deve ser colocado nas pessoas e no impacto que a gestão destas tem nos próprios processos de GC (Cardoso et al. 2005). Aliás, a GC pode ser encarada como um processo evoluído de Gestão de Recursos Humanos que usa as tecnologias da informação como mecanismo de suporte às interações humanas e processos de colaboração. E, também, como a arte de criar valor através do poder dos bens intangíveis (Sveiby, 1997), isto é, a GC é uma perspectiva que defende a gestão da organização como um todo, envolvendo actividades em todas as áreas de gestão que sejam relevantes (Salojärvi, Furu & Sveiby, 2005). Nesta perspectiva, a Gestão de Recursos Humanos pode ser encarada como a gestão estratégica de pessoas, com ênfase na aquisição, organização e motivação dos recursos humanos (Yahya & Goh, 2002).

Numa tentativa de integrar a gestão de pessoas com a gestão do conhecimento, é necessário ir além da perspectiva tecnológica e colocar as pessoas no centro da reflexão sobre o conhecimento. Esta evolução toma a designação de Segunda Geração da Gestão do Conhecimento (Carter & Scarbrough, 2001). Segundo estes autores, esta é vista como a tentativa, por parte da gestão, de activamente criar, comunicar e explorar o conhecimento enquanto recurso organizacional. Esta visão assenta nas componentes técnica, social e económica do conhecimento. O seu lado técnico envolve a centralização de conhecimento que se encontra disperso pela organização, codificando as suas formas tácitas. Na sua forma mais explícita e centralizada, podem ter acesso ao conhecimento uma variedade de grupos dentro das organizações, de acordo com as suas necessidades (intranets, bases de dados, e abordagens de grupo). E na vertente social e política, a GC envolve a colectivização do conhecimento para que este deixe de ser propriedade de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos, e passe a ser difundido, o que possibilitará uma melhoria da qualidade de vida no trabalho. Em termos da sua vertente económica, a GC é a resposta à necessidade organizacional de intensificação da criação e exploração de conhecimento (Serrano & Fialho, 2006).

Pelo exposto, podemos encarar a GC enquanto processo de criação,

partilha, distribuição e utilização do conhecimento com o intuito de alcançar plenamente os objectivos da organização, o que possibilita a concretização da competitividade inerente a qualquer estratégia de crescimento organizacional (Moran, 1994; Cardoso et al., 2005).

O novo ciclo normativo está lançado, isto é, as teorias organizacionais têm na sua base a consideração que a actividade de gestão está relacionada com o estilo e a qualidade de vida das sociedades industrializadas. Segundo Drucker (1993), os novos trabalhadores do conhecimento não podem ser geridos à maneira dos trabalhadores tradicionais e, nas sociedades contemporâneas, as práticas de gestão têm de ser alteradas, colocando ênfase em conceitos como os de estruturas dinâmicas e gestão da lealdade dos trabalhadores. A principal finalidade da gestão passa pela necessidade de conciliar resultados humanos e produtivos, assegurando a máxima prosperidade para a organização, combinada com a máxima prosperidade para cada colaborador (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2006).

2 – A Qualidade de Vida no Trabalho

Na década de 90, Kaplan e Norton (1992), desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho baseado no valor, o *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta de gestão propõe que as empresas pensem, analisem e avaliem quatro perspectivas, em todos os níveis de actividade organizacional: Financeira (recursos e informação financeira), Cliente (foco nas necessidades do cliente), Processos de negócio (organização e procedimentos internos), e Aprendizagem/Crescimento (formação e atitude cultural da organização face à qualidade) (Cardoso, 2003). Integra-se no estudo desta quarta perspectiva algo que se pode definir como qualidade de vida no trabalho, sendo que a partir desta ideia podemos inferir que é muito provável que funcionários motivados, qualificados e bem remunerados passem a atingir um patamar acima da média relativamente ao desempenho das suas funções. Desta forma, é possível conseguir uma redução de custos e um leque mais variado, e com maior qualidade, de soluções para os seus clientes. Com esta diminuição de custos a organização apresentará uma maior vitalidade a nível financeiro o que pode ditar a sua sobrevivência num

mercado exigente e duro, como o actual (Rice, McFarlin, Hunt & Near, 1985; Buono, 1998; Requena, 2003)

Esta perspectiva de aprendizagem e crescimento explora a análise da capacidade das organizações e dos seus quadros para aprender e crescer continuamente, verificando-se, desta forma, uma indissociabilidade entre aprendizagem e trabalho. O trabalhador que emerge no início deste século – *knowledge worker* (Drucker, 1993) – necessita de um conjunto de capacidades e conhecimentos básicos, diferente do baixo nível de exigências do passado. Actualmente as pessoas possuem objectivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com as suas percepções da realidade. Nesta lógica o trabalhador e a organização estabelecem uma relação de expectativas mútuas, na qual a qualidade de vida no trabalho é, sem dúvida, uma expectativa sempre presente nos objectivos do trabalhador (Kaye & Sutton, 1985; Pereira, 1999).

O êxito de uma qualquer organização, grande, pequena ou média depende, em última análise, da sua capacidade para satisfazer as necessidades e expectativas de quem lá trabalha e de quem com ela se relaciona (sociedade ou comunidade em que opera) (Pereira, 1999).

O mercado actual não é somente sensível aos indicadores financeiros que espelham os níveis de produtividade e competitividade de uma organização. A estratégia organizacional deve, para além da consideração dos referidos indicadores, aplicar a GC como uma componente das actividades da organização, procurando estabelecer uma ligação entre os activos intelectuais e os resultados obtidos, com o propósito de atingir a excelência organizacional (Serrano & Fialho, 2005).

Na América, em finais da década de 60, Irving Bluestone (trabalhador da General Motors) utilizou pela primeira vez a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho²” encarada como ferramenta de gestão. Tal acontecimento ocorreu durante uma conferência internacional de relações laborais, na qual se analisava o início da implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho, na sequência de uma almejada reforma ao nível das políticas laborais (Johnson, 1999). Numa época em que, também na Europa,

² Doravante será utilizado o acrónimo QVT em substituição de Qualidade de Vida no Trabalho.

as políticas de emprego começaram a dar uma maior valorização à melhoria das condições de trabalho e ao papel activo dos trabalhadores nessa melhoria (movimento de Qualidade de Vida no Trabalho), como forma de aumentar a produtividade e a competitividade das organizações, através da reorganização do trabalho (Rice et al., 1985). A qualidade de vida, voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução das suas tarefas, sempre foi objecto de preocupação das sociedades desenvolvidas, no entanto, tal expressão começou a ser utilizada para descrever certos valores ambientais, sociais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento económico (Walton, 1974; Johnson, 1999; Martel & Dupuis, 2006). A partir de então, os trabalhadores começaram a ter um papel activo no seu local de trabalho, tendo participação na avaliação da sua satisfação e nos programas de aumento do seu potencial de trabalho. É, desta forma, que se concretiza a tentativa de conjugação dos empenhos, tanto de trabalhadores, como dos respectivos empregadores, a fim de atingirem metas de produtividade (Goode, 1989 cit in Martel & Dupuis, 2006).

Neste âmbito importa salientar a importância do trabalho contínuo orientado para a construção e validação de instrumentos de medida e para a concepção de modelos teoricamente fundamentados que sejam susceptíveis de prestar avanços científicos no domínio da avaliação organizacional e que, contribuam para aumentar o desempenho das organizações. No que diz respeito ao nosso trabalho, referimos como modelo adoptado o de Quijano et al., (1997), uma equipa da Universidade de Barcelona, que desenvolveu um instrumento designado de *Auditoría del Sistema Humano (ASH-I)* que engloba um conjunto de instrumentos de diagnóstico e avaliação da gestão estratégica de recursos humanos, promovendo o desempenho organizacional. Tendo em vista avaliar a relação entre a GC e a QVT, através da avaliação de resultados organizacionais ao nível social, tornou-se premente identificar e optar por um modelo que pudesse ser utilizado no nosso estudo empírico.

A definição de QVT não se pauta pela consensualidade por consequência das inúmeras interpretações acerca dos elementos que se julgam mais importantes para que haja efectivamente qualidade de vida em ambiente laboral. O enfoque das definições iniciais centrava-se em aspectos como a segurança e o nível da motivação no trabalho, e neste sentido Lawler

(1975, cit in Martel & Dupuis, 2006), sugeriu uma perspectiva mais consensual desta matéria, que pudesse assegurar a satisfação de todos os intervenientes do mundo organizacional. Em primeiro lugar, considerou necessário incluir como factor importante para uma verdadeira QVT a satisfação dos próprios trabalhadores. Sustenta, ainda, que qualquer definição deste conceito tem de ter em conta, tanto medidas de stress e tensão, como factores presentes no local de trabalho, os quais por norma são ignorados nas investigações acerca da satisfação no trabalho (Martel & Dupuis, 2006).

Por conseguinte, a QVT, como ferramenta de gestão, pode ser compreendida enquanto meio facilitador e de satisfação das necessidades do trabalhador que desenvolve as suas actividades na organização, sendo quase peremptória a ideia de que a produtividade das pessoas é proporcional à sua satisfação e ao envolvimento com o seu próprio trabalho (Rice et al., 1985; Buono, 1998; Johnson, 1999). A QVT deve ser considerada como uma forma de gestão dinâmica de pessoas e organizações já que estas estão em permanente mutação e, também, uma ferramenta de gestão contingencial porque depende da realidade de cada empresa, bem como do contexto em que esta se insere. Tanto os factores físicos, como os aspectos sociológicos e psicológicos, apresentam reflexos na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, para além destes temos ainda a referir os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho. Este aglomerado de factores afecta a cultura e interfere no clima organizacional, espelhando inevitáveis reflexos na produtividade e na satisfação dos colaboradores. Inerentes à QVT encontram-se associados factores como o posicionamento do colaborador face à atitude hierárquica, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à relação de subordinação na hierarquia (Chiavenato, 1999).

Nas palavras de Bergeron et al. (1984), a expressão QVT engloba a totalidade das experiências de humanização, da reestruturação dos postos de trabalho ao estabelecimento de equipas de trabalho, implicando um certo grau de participação pessoal nas práticas de gestão. Segundo Guest (1979) existe QVT quando a organização procura deslindar o potencial criativo dos seus colaboradores, dando-lhes a possibilidade de participarem nas decisões que afectam a sua vida no trabalho. Lippitt e Rumley (1977), na definição que propõem, reúnem os pressupostos dos autores supracitados, na medida

em que afirmam que o dilema das lideranças é criar condições para que os esforços humanos se mobilizem efectivamente na realização dos objectivos organizacionais e, ao mesmo tempo, preparar tarefas com suficiente significação e recompensa, oferecendo satisfação pessoal aos colaboradores pelos seus esforços. A QVT de acordo com Chiavenato:

(...) representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização, tendo como factores envolvidos a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário recebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; o ambiente psicológico e físico; a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar (1999, p. 391).

Do exposto será fácil inferir que tanto as características individuais, quanto as organizacionais, são determinantes para a qualidade de vida no trabalho.

A procura de altos níveis de competitividade e produtividade, associados a questões da qualidade, são cada vez mais as metas das organizações. E, apesar da constante associação directa entre QVT e condições físicas de trabalho (melhores equipamentos físicos, redução da jornada de trabalho, acréscimos salariais e planos de “*fringe benefits*”), é fulcral considerar, também, outros factores que contribuem para a deterioração das relações entre o indivíduo. De entre estes factores podemos salientar, o local de trabalho e a própria organização em que desempenha as suas funções, referindo-se, por exemplo, a orientação cultural e as práticas de gestão de conhecimento. Tal orientação é defendida por autores como Walton (1974; 1983), Hackman e Oldham (1975) Westley (1979) e Werther e Davis (1983), que privilegiam aspectos relativos à satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o próprio trabalho que realizam.

Walton (1983) contrapõe os valores humanos com a tecnologia, considerando a QVT como a preocupação com os valores humanísticos e ambientais, relegados para segundo plano pela moderna sociedade industrial, em favor de avanços tecnológicos, produtividade e crescimento económico.

É de destacar de entre os vários modelos propostos, o modelo de QVT de Walton (1974, 1983). Este é, maioritariamente, o modelo escolhido como referencial teórico para elaboração da pesquisa nesta área, pela amplitude dos seus oito critérios de estudo da QVT, entre os quais se incluem aspectos básicos da situação de trabalho que devem ser satisfeitos. O modelo compreende questões elementares da situação de trabalho como importantes para o estudo da QVT, incluindo entre elas factores higiénicos, condições físicas, aspectos relacionados com a segurança e ainda com a remuneração sem, no entanto, descuidar os demais. Para Walton (1974), independente do nível hierárquico, existem muitos trabalhadores descontentes e alienados face às sérias deficiências da sua qualidade de vida no trabalho, os quais gostariam de alterar o conteúdo da sua função acrescentando maiores desafios e extraíndo maior satisfação com a actividade que desempenham.

As pesquisas, observações pessoais e entrevistas realizadas por Walton (1974), quando procurava associar a melhoria da QVT com a performance organizacional, permitiram identificar oito critérios que afectam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho. O próprio autor admite, porém, que grupos de trabalhadores ou ambientes diferentes, podem gerar conjuntos distintos de critérios, o que significa dizer que, mudando o contexto, pode alterar-se a hierarquia e importância dos critérios e dimensões que influem na QVT.

Mediante este modelo podemos destacar a existência de 8 factores que afectam a QVT:

Quadro I – Categorias avaliadoras da qualidade de vida no trabalho (adaptado de Chiavenato, 1999).

Categorias	Indicadores de QVT
1 - Compensação justa e adequada	Remuneração adequada do trabalho
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho e ambiente físico adequados
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	Desenvolvimento de autonomia, auto-controlo e obtenção de informações sobre o processo total de trabalho
4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Desenvolvimento pessoal e segurança no emprego e de forma duradoura
5 - Integração social na organização	Ausência de preconceitos
6 - Constitucionalismo	Estabelecimento de normas e regras da organização, além de direitos e deveres do trabalhador
7 - Trabalho e espaço total de vida	O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador
8 - Relevância social da vida no trabalho	O trabalho como uma actividade social que traga orgulho para a pessoa participar da organização

A adopção de programas de qualidade de vida no trabalho proporcionam ao indivíduo maior resistência ao stress, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, maior autoconfiança e melhores relacionamentos. Por outro lado, as organizações saem beneficiadas com a força de trabalho revitalizada, tendendo a verificar-se uma redução dos níveis de absentismo/rotatividade, menor número de acidentes, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho (Quijano et al., 1997; Buono, 1998; Jonhson, 1999; Cardoso, 2003).

Qualidade de vida no trabalho significa condições de trabalho adequadas em correlação com o desafio de respeitar e ser respeitado como profissional, porque a gestão das pessoas deve incluir a preocupação com a qualidade e com a promoção do desempenho organizacional.

Segundo Quijano et al., (1997), a avaliação organizacional desenvolve-se em torno do conceito de *efectividad organizacional*,

centrando-se a sua avaliação em torno de critérios de natureza económica, ambiental e social e reflectindo uma atitude proactiva e uma capacidade de resposta, por parte da organização, relativamente às exigências da envolvente.

O modelo de comportamento organizacional que sustenta a ASH-I de Quijano et al., (1997), defende uma visão abrangente e multidisciplinar do desempenho das organizações. E, sem dúvida que um dos aspectos mais marcantes da ASH-I é a importância dada à qualidade dos recursos humanos e à sua influência nos resultados organizacionais alcançados. A nível social, e no que respeita à organização, referem-se questões de qualidade de vida, coesão, empenhamento e motivação, entre outros.

Este modelo de avaliação organizacional afigura-se como mais vocacionado para a intervenção pelo que se optou pela sua aplicação no presente estudo empírico.

II – Objectivos

A gestão do conhecimento consubstancia-se, na actualidade, como um valioso recurso estratégico para a vida das empresas e dos seus colaboradores. A aquisição, a actualização e a aplicação do conhecimento representam um estímulo para as conquistas diárias num mercado de trabalho altamente competitivo. No entanto, "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, uma vantagem competitiva nas organizações. É a aliança entre o conhecimento e a sua gestão que faz a diferença. Os referidos processos de gestão do conhecimento, criação, implementação, disseminação e armazenamento, são considerados de extrema relevância para o alcance dos objectivos de uma dada organização, e representam o mais recente desafio a ser enfrentado pelas empresas e pelos indivíduos (Cardoso et al., 2005). Novos conceitos como "capital intelectual", "capital humano", "capacidade inovadora", "activos intangíveis" ou "inteligência empresarial" já fazem parte da linguagem quotidiana de muitos executivos e gestores.

A abordagem da gestão do conhecimento parte da premissa de que as organizações subsistem e progridem porque estão continuamente a criar novo conhecimento, em estreita relação com o seu ambiente. Por conseguinte, todos os colaboradores que contribuem para a criação de conhecimento organizacional podem usufruir deste “activo” presente na organização, melhorando o seu desempenho, promovendo a sua realização profissional e a sua qualidade de vida no local de trabalho e, logo, gerando maior produtividade, tendo consequências ao nível da competitividade da organização (Cardoso, 2003; Cardoso et al., 2003).

A presente área de estudo, sendo recente e caracterizando-se, ainda, por alguma escassez de investigação, torna-se de difícil definição e operacionalização. Porém, todos os autores são unânimes em defini-la como uma ferramenta de gestão estratégica fundamental para a competitividade das empresas.

O principal objectivo do presente estudo é compreender o impacto de alguns processos de gestão de conhecimento na qualidade de vida no local de trabalho dos colaboradores da Huf Portuguesa que intervêm ao nível da

produção.

A Huf Portuguesa é uma fábrica de componentes para a indústria automóvel, sediada na Zona Industrial de Tondela, no distrito de Viseu. Esta organização é uma das líderes europeias no que diz respeito ao fornecimento de sistemas de controlo de acesso, sistemas de segurança e sistemas imobilizadores. Tratando-se de uma multinacional, com representação em 12 países espalhados pelo globo, todas as filiais cumprem os requisitos organizacionais internacionalmente estabelecidos nomeadamente, no que se refere à definição da missão, visão e valores que norteiam a sua actuação.

No ano 2004 a HUF Portuguesa iniciou uma parceria que envolve colaboradores da Huf Portuguesa e investigadores do NEFOG da FPCE da UC e que tem por objectivo a investigação sobre a temática da gestão do conhecimento. Trata-se de um projecto que surgiu na sequência de uma investigação realizada por Cardoso (2003) cujas conclusões sustentavam empiricamente a relação teoricamente estabelecida entre a gestão do conhecimento e a competitividade organizacional.

O presente estudo insere-se, ainda, no âmbito desta parceria, visando, no entanto, um objectivo distinto, mas complementar, do inicialmente prosseguido.

III – Metodologia

Com o objectivo de analisar o impacto da gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho recorreu-se ao método de inquérito, com recurso à técnica do questionário. Este processo de recolha de dados permite, segundo Alferes (1997), uma inventariação estruturada das atitudes, representações, comportamentos e motivações dos inquiridos.

O instrumento de investigação utilizado subdivide-se em quatro partes distintas: características socio-demográficas (sexo, idade, escolaridade), informação de âmbito profissional (antiguidade, secção, experiência profissional prévia), questionário de gestão do conhecimento e questionário de avaliação da qualidade de vida no trabalho.

A avaliação da gestão do conhecimento foi realizada através da aplicação da versão já validada para o sector industrial (Monteiro, 2007) (versão de 32 itens) do questionário de gestão do conhecimento (GC) construído e validado por Cardoso (2003) (Anexo I). Este questionário apresenta uma estrutura tetra-factorial em que o Factor I remete para as Práticas de Gestão do Conhecimento; o Factor II reflecte a Orientação Cultural para o Conhecimento; o Factor III integra questões relacionadas com a Gestão Social e Discursiva do Conhecimento e, por último, o Factor IV representa a Gestão Estratégica do Conhecimento.

Com o objectivo de que os respondentes aos questionários descrevessem a organização onde trabalhavam relativamente aos diferentes processos relacionados com a gestão do conhecimento e facilitando a associação entre o conteúdo das afirmações e a realidade organizacional da empresa, o questionário utiliza uma escala de *Likert*, devendo o inquirido indicar a resposta que considera mais próxima da sua concepção dos conteúdos e sua aplicabilidade na organização (*aplica-se* nesta empresa, *não se aplica*).

A qualidade de vida no local de trabalho foi aferida através da aplicação da versão simplificada (18 itens) da escala de *Calidad de vida profesional* de Quijano (1999)³. Esta escala integra um conjunto de

³ Os 18 itens da versão da escala de 1999 referem-se às seguintes dimensões: conflito de papéis (conflito ou incompatibilidade entre as ordens e as especificações recebidas para as tarefas; ambiguidade de papéis
O impacto da gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho: estudo empírico com colaboradores da produção na indústria automóvel
Inês Rodrigues Paula Gaspar (e-mail:inesrgaspar@hotmail.com) 2007

instrumentos de diagnóstico e avaliação da gestão estratégica de recursos humanos, denominada *Auditoría del Sistema Humano (ASH-I)*. Este instrumento de medida foi traduzido e adaptado por Cardoso (2003)⁴, passando a designar-se em português Qualidade de Vida no Trabalho (Anexo II). Trata-se também de um questionário estruturado numa escala tipo *Likert*, com cinco opções de resposta que variam do *discordo muito* até ao *concordo muito*.

A amostra deste estudo era inicialmente constituída por 248 colaboradores da Huf Portuguesa afectos à área funcional da produção. No entanto, como um dos colaboradores não respondeu devidamente ao questionário, este foi considerado inválido, passando a amostra a ter um total de 247 indivíduos. O Quadro II apresenta a caracterização sócio-demográfica da amostra.

Quadro II – Caracterização sócio-demográfica da amostra

	Sexo				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
Idade						
21 – 30	50	48.5	80	55.5	130	52.6
31 – 40	40	38.8	52	36.1	92	37.2
41 – 50	12	11.6	12	8.3	24	9.7
Mais de 51 anos	1	.7	0	.0	1	.4
Escolaridade						
Ensino Primário	4	3.9	2	1.5	6	2.4
2º Ciclo	14	13.5	29	20.1	43	17.4
3º Ciclo	42	40.7	53	36.8	95	38.5
Ensino Secundário	39	37.8	59	40.9	98	39.6
Bacharelato	1	.9	0	.0	1	.4
Licenciatura	2	1.9	0	.0	2	.8

No que se refere ao género, verifica-se que 144 inquiridos são do sexo feminino (58.3%) e 103 são do sexo masculino (41.7%).

(falta de clarificação quanto à forma como se desempenham as diferentes funções); apoio no trabalho (recebido de colegas, chefias e outros colaboradores); motivação (relativamente ao trabalho); tempo para lazer (ou grau de compatibilidade das exigências da função com outras áreas da vida); sobrecarga de trabalho (nível de esforço imposto pelo trabalho por razões de dureza, tempo, ritmo ou dificuldade do mesmo); e características do posto de trabalho (grau de autonomia, variedade de tarefas, importância do trabalho realizado, entre outros). A versão anterior, de 1997, composta por um total de 32 itens, para além destas, contemplava ainda as seguintes dimensões: auto-eficácia, equidade, stress e *burnout*, satisfação geral, identificação e compromisso e saúde em geral.

⁴ O processo de tradução e adaptação deste instrumento foi desenvolvido pelas Doutoradas Leonor Cardoso e Teresa Rebelo, no âmbito do projecto Praxis/P/PSI/10255/1998 (Aprendizagem Organizacional: Gestão do Conhecimento).

Em termos de idade verifica-se que o sexo feminino pertence maioritariamente à classe etária mais jovem (55.5%), seguindo-se a classe etária dos 31 aos 40 anos (36.1%). No sexo masculino, a idade encontra-se distribuída pelas classes etárias dos 21 aos 30 anos (48.5%) e dos 31 aos 40 anos (38.8%)

Enquanto que no sexo feminino o ensino secundário concentra a maior proporção de indivíduos (40.9%), no sexo masculino é o 3.º Ciclo (entre o 7.º e o 9.º anos) que apresenta maior percentagem de indivíduos (40.7%). Salienta-se, no entanto, que os três casos de escolaridade correspondentes ao Ensino Superior referem-se a colaboradores do sexo masculino.

No que se refere à antiguidade na empresa verifica-se que 40.0% dos colaboradores encontram-se na empresa há, pelo menos, 5 anos (entre 5-10 anos), 34.3% há mais de 10 anos e 20.5% estão empregados nesta empresa por períodos que se situam entre os 3 e os 5 anos (Gráfico 1).

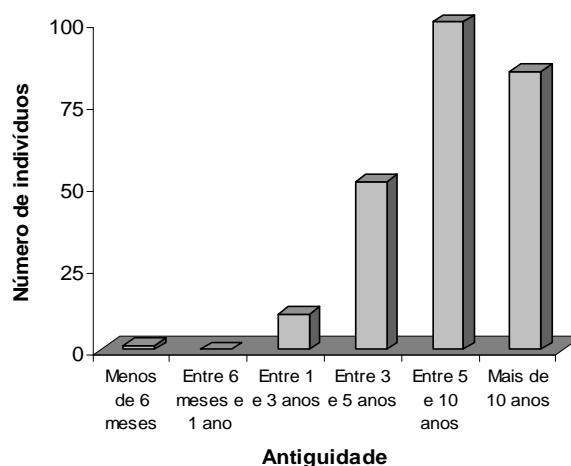


Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores por antiguidade na empresa.

Relativamente à secção onde o colaborador desenvolve a sua actividade de produção, constata-se que 87.0% dos colaboradores trabalham na secção da montagem, 7.5% na secção de plásticos e 5.5% na secção da mecanização (Gráfico 2).

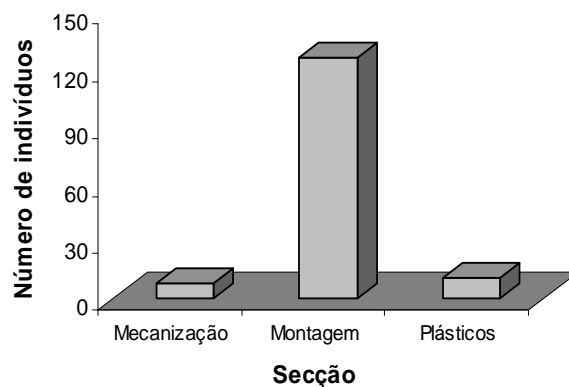


Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores por secção.

A maioria dos colaboradores afirma ter trabalhado anteriormente noutras empresas (54.5%). Contudo, é significativa a proporção de colaboradores que declara não possuir experiência prévia noutras empresas (45.5%) (Gráfico 3).

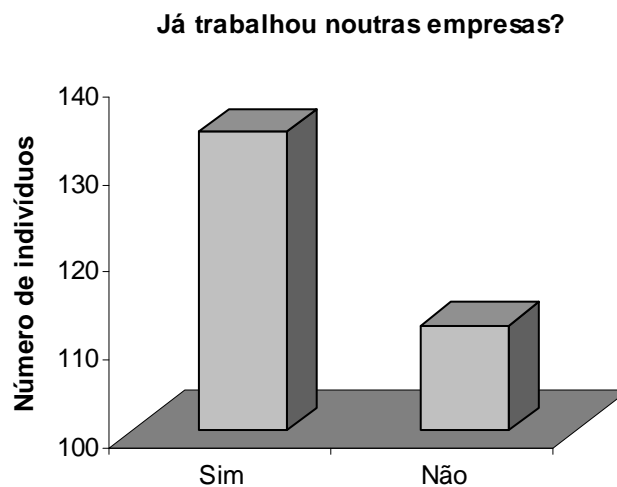


Gráfico 3 – Experiência prévia dos colaboradores noutras empresas.

IV – Resultados

O presente capítulo apresenta o resultado da análise estatística realizada com o objectivo de avaliar algumas qualidades psicométricas das duas escalas utilizadas. Em primeiro lugar, surgem os resultados relativos à escala da gestão do conhecimento, seguidos da análise factorial à escala que avalia a QVT. Por último, são apresentados os resultados relativos ao estudo da relação entre as dimensões ou factores relativos a cada uma das escalas ou, dito de outra forma, entre os processos ou práticas de gestão do conhecimento e aqueles que se referem à qualidade de vida no trabalho percebida pelos colaboradores do sector da produção da organização estudada.

1 – Gestão do Conhecimento

Na análise preliminar dos dados recolhidos constatou-se que todos os inquiridos responderam à totalidade dos itens da escala GC.

A análise dos processos relativos à gestão do conhecimento obedeceu aos critérios estabelecidos por Cardoso (2003) e preservados por Monteiro (2007) que consideram quatro factores, nomeadamente: Factor I – “práticas de gestão do conhecimento” (constituído pelos itens 34, 47, 37, 36, 56, 39, 13, 53, 12 e 14), Factor II – “orientação cultural para o conhecimento” (composto pelos itens 33, 44, 29, 17, 46, 31, 11, 7, 38, 27 e 32), Factor III – “gestão social e discursiva do conhecimento” (que engloba os itens 48, 49, 43, 26, 54 e 42) e Factor IV – “gestão estratégica do conhecimento” (constituído pelos itens 19, 8, 23, 22 e 6).

Para estimar a fiabilidade das quatro dimensões, utilizámos o *alpha* de Cronbach. Os valores encontrados ($\alpha = .81$ para o Factor I e $\alpha = .86$ para o Factor II) são bons indicadores de consistência interna. O igual valor encontrado para os Factores III e IV ($\alpha = .73$) representa uma consistência interna aceitável em ambas as dimensões (Hill & Hill, 2000).

2 – Qualidade de Vida no Trabalho

Para avaliar a consistência interna da escala de QVT e identificar os itens que diminuían a fiabilidade da escala utilizou-se o teste *alfa* de Cronbach e a análise correlacional de cada um dos itens com a escala total. O valor inicial do coeficiente *alfa* de Cronbach foi de .76.

De seguida procedeu-se ao apuramento dos itens que diminuían a consistência interna da escala. Numa primeira análise identificaram-se seis itens que apresentavam uma baixa correlação com a escala total (itens 1, 2, 6, 13, 14, e 15). Optámos por os eliminar e submetemos, depois, a escala constituída pelos restantes 12 itens a uma segunda análise, tendo-se identificado outros dois itens que diminuían a consistência interna (itens 5 e 12). Uma vez mais decidimo-nos pela sua exclusão e, tendo repetido o procedimento uma terceira vez, foi identificado um último item a excluir (item 18).

Foram, no total, excluídos nove itens que apresentavam uma baixa correlação com a escala total ($r < .30$) e que contribuían para a diminuição da consistência interna da escala (Quadro III).

Quadro III – Correlação de *Pearson* item-escala e valor de *alfa* após a eliminação do item.

Item	Afirmação	Correlação item-escala	<i>Alfa</i> (item eliminado)
Itens eliminados com base na primeira análise			
1	No meu trabalho os meus colegas identificam-me como responsável por um determinado produto ou serviço.	.215	.762
2	No meu trabalho desempenho uma grande variedade de tarefas.	.294	.756
6	No meu trabalho costumo ter problemas por não poder satisfazer os pedidos contraditórios de várias pessoas.	.210	.763
13	No meu trabalho costumo receber ordens contraditórias de diferentes chefes.	-.077	.788
14	O meu trabalho permite-me ter tempo suficiente para estar com a minha família e os meus amigos.	.272	.758
15	Actualmente, sinto-me pressionado pela quantidade de trabalho que tenho.	.182	.764
<i>Alfa</i> inicial = .763			
Itens eliminados com base numa segunda análise			
5	Fico angustiado por falta de tempo para fazer o meu trabalho.	.261	.797
12	O meu trabalho permite-me ter tempo livre para os meus passatempos.	.248	.811
<i>Alfa</i> com exclusão dos itens 1, 2, 6, 13, 14 e 15 = .796			
Itens eliminados com base numa terceira análise			
18	A minha família presta-me uma ajuda importante no meu trabalho.	.293	.821
<i>Alfa</i> com exclusão dos itens 1, 2, 5, 6, 12, 13, 14 e 15 = .815			
<i>Alfa</i> final (com exclusão dos itens 1, 2, 5, 6, 12, 13, 14, 15 e 18) = .821			

De seguida, analisaram-se os indicadores fornecidos pelos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett que avaliam, respectivamente, a adequação da amostra e a esfericidade com o objectivo de verificar os pressupostos de aplicação da Análise em Componentes Principais. O Quadro IV apresenta os resultados obtidos.

Quadro IV – Teste de adequação da amostra (KMO) e Teste de esfericidade de Bartlett.

Teste de adequação da amostra (KMO)	<i>r</i>	.809
Teste de esfericidade de Bartlett.	X^2	785.381
	<i>p</i>	.000

O valor de KMO conjuntamente com o resultado do teste de Bartlett viabiliza a utilização da análise factorial, na medida em que a amostragem

apresenta-se adequada, com intercorrelações significativamente diferentes de zero (Pestana & Gageiro, 2000).

O estudo relativo ao número de factores a reter foi efectuado tendo por base o conjunto dos 9 itens respeitando o critério de Kaiser e o teste de *scree* de Cattell, assim como a percentagem de variância total explicada, consideraram-se ainda critérios directamente relacionados com o seu grau de interpretabilidade e com a sua natureza qualitativa. A análise em componentes principais foi realizada forçando uma solução a dois factores, sujeita a uma rotação *varimax* (Cardoso, 2001). Todos os itens estudados apresentavam saturação factorial acima de .50, pelo que foram todos retidos.

Verifica-se que os dois factores considerados explicam 54.2% da variância total, sendo que o primeiro factor apresenta um valor próprio de 2.50, explicando 27.8% da variância, enquanto que o segundo evidencia um valor próprio de 2.38 e explica 26.4% da variância. O primeiro factor é constituído por quatro itens (item 3, 7, 8 e 9) e o segundo factor é composto por cinco itens (itens 4, 10, 11, 16 e 17). O Quadro V apresenta os valores da saturação factorial (S) e da comunalidade (h^2) de cada um dos itens.

Quadro V – Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)

Item	Conteúdo	Factor 1	Factor 2	h^2
3	Posso contar com a ajuda dos meus chefes quando tenho problemas no trabalho.	.671	.267	.522
7	Costumo receber informação dos resultados do meu trabalho.	.666	.143	.463
8	Sinto-me motivado (com vontade de me esforçar) no meu trabalho.	.743	.278	.630
9	No meu trabalho costumo contar com o apoio da minha equipa e dos meus colegas.	.809	.105	.666
4	As tarefas, os objectivos e as metas do meu trabalho são claros para mim.	.268	.665	.513
10	Neste trabalho sei claramente o que se espera de mim.	.196	.602	.401
11	No meu trabalho tenho bastante autonomia e liberdade de decisão.	.428	.534	.468
16	No meu trabalho tenho vontade de trabalhar bem, porque assim alcanço bons resultados.	.324	.689	.579
17	O meu trabalho é importante para o funcionamento desta empresa.	.020	.795	.632

Alfa total = .821

Procedeu-se à estimação da consistência interna dos dois factores retidos através do cálculo do coeficiente *alfa* de Cronbach, apurando-se os valores de .75 para o primeiro factor e de .74 para o segundo. Os valores encontrados no cálculo da consistência interna dos factores retidos são considerados aceitáveis porque são superiores a .70 (Pestana & Gageiro,

2000).

De acordo com o procedimento de Cardoso (2003) e tendo em conta o conteúdo dos itens que constituem os factores, denominou-se o primeiro factor de “apoio no trabalho e motivação” (itens 3, 7, 8 e 9) e o segundo factor de “clareza do papel e características do posto de trabalho” (itens 4, 10, 11, 16 e 17).

Relativamente aos trabalhos de Cardoso (2003) e Rebelo (2006)⁵ verifica-se uma diferente distribuição dos itens pelos dois factores. Enquanto que em Cardoso (2003) o item 16 era constituinte do primeiro factor, na presente investigação este item surge como constituinte do segundo factor. No trabalho de Rebelo (2006), este mesmo item foi eliminado o que lhe confere um carácter instável.

Registam-se, ainda, duas outras alterações relativas ao item 1, que foi eliminado no presente trabalho, e ao item 11, que surge pela primeira vez como constituinte do segundo factor.

3 – Relação entre gestão do conhecimento e qualidade de vida no trabalho

Antes de procedermos à análise da relação entre estas duas variáveis, apresentamos os resultados da análise descritiva dos dados relativos à qualidade de vida no trabalho, que constitui a variável critério deste estudo (Quadro VI).

⁵ No trabalho de Cardoso (2003), as denominações propostas para os dois factores foram: o factor 1, composto por cinco itens (itens 3, 7, 8, 9 e 16) foi denominado de “motivação e apoio” e o factor 2, composto por quatro itens (itens 1, 4, 10 e 17) foi denominado de “características da tarefa e clareza do papel”. No trabalho de Rebelo (2006) foi decidido manter as denominações propostas por Cardoso (2003) para os dois factores: o factor 1, composto por quatro itens (3, 7, 8 e 9), é também denominado de “motivação e apoio” e o factor 2, composto por três itens (4, 10 e 17), denominado de “características da tarefa e clareza do papel”.

Quadro VI – Análise descritiva do QVT e dos dois factores retidos

Medidas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
QVT (Total)	1.11	5.00	3.57	.85
Factor 1	1.25	5.00	3.55	.89
Factor 2	1.00	5.00	3.95	.74

Legenda: QVT (Total) – Média total do QVT; Factor 1 – Apoio no trabalho e motivação; Factor 2 – Clareza do papel e características do posto de trabalho.

Analisando a medida total do QVT verifica-se que o valor mínimo é de 1.11 o que significa que a média dos valores mínimos corresponde à opção de resposta 1 (*Discordo muito*). Relativamente à média dos valores máximos, observa-se uma elevada concordância com as afirmações, uma vez que o valor obtido é de 5 (*Concordo muito*). A pontuação média obtida é igual a 3.57 (DP = 0.85), aproximando-se da opção de resposta 4 (*Concordo*), o que nos permite afirmar que os participantes tendem a concordar com as afirmações constantes na escala que reflectem uma percepção de qualidade de vida no trabalho.

Considerando as medidas de tendência central dos dois factores, verifica-se que a média dos valores mínimos são, 1.25 para o Factor 1 e 1.00 para o Factor 2, que correspondem à opção de resposta 1 (*Discordo muito*). A média dos valores máximos para ambos os factores é igual a 5.00, coincidindo com a opção de resposta 5 (*Concordo muito*). Neste sentido podemos afirmar que há uma coincidência entre os valores das medidas de tendência central e as opções de resposta extremas. A média do Factor 1 é igual a 3.55 (DP = 0.89), aproximando-se da opção de resposta 4 (*Concordo*) o que significa que os participantes têm uma percepção positiva do apoio recebido por colegas e chefias (itens 3, 7 e 9) e da motivação relativamente ao trabalho (itens 7 e 8). No que se refere ao Factor 2, a média das respostas é igual a 3,95 (DP = 0.74), aproximando-se, também, da opção de resposta 4 (*Concordo*), o que nos permite afirmar que os participantes têm uma percepção positiva quanto à clareza das tarefas, dos objectivos e das metas do trabalho (itens 4 e 10), assim como do grau de autonomia (item 11) e da relevância dos diversos actores para o funcionamento da organização (itens 16 e 17).

Como o objectivo central deste estudo é analisar em que medida a

gestão do conhecimento é um preditor da qualidade de vida no trabalho, enquanto indicador social de desempenho organizacional, procedeu-se a uma análise de regressão múltipla. O resultado global obtido no Questionário de qualidade de vida no trabalho e nos seus dois factores constituintes foi considerado a variável critério. Os quatro factores que constituem a escala de gestão do conhecimento foram considerados como variáveis predictoras.

Na análise global, verifica-se um coeficiente de correlação múltiplo igual a .59, valor situado abaixo do limiar de significação estatística [F (4, 243) = 33,00, $p < .001$], sendo que 35,2% da variabilidade na qualidade de vida no trabalho se deve à gestão do conhecimento. Analisando os contributos individuais dos quatro factores do GC, observa-se que apenas os factores I (práticas de gestão do conhecimento) e III (gestão social e discursiva do conhecimento) se revelam preditores da qualidade de vida no trabalho globalmente considerada (cf. *Quadro VII*). Quando a qualidade de vida é avaliada através do Factor 1 (apoio no trabalho e motivação) observa-se que estes dois factores do GC (Factores I e III) continuam a ter valor preditivo [F (4, 243) = 26,738 $p < .001$]. O coeficiente de correlação múltiplo assume o valor de .55, sendo a proporção de variabilidade explicada de 30.6%. Tomando o Factor 2 (clareza do papel e características do posto de trabalho) como variável critério, verifica-se que apenas o Factor II (orientação cultural para o conhecimento) se revela preditivo da qualidade de vida no trabalho [F (4, 243) = 29.84 $p < .001$]. O elevado valor da correlação múltipla ($r = .57$) indica que 33% da variabilidade deste critério é explicada por este preditor (Factor II).

Quadro VII – Análise da regressão múltipla considerando como preditores os quatro factores do GC e como critério a QVT

QVT	GC												
	Factor I			Factor II			Factor III			Factor IV			
	B	EPB	β	B	EPB	B	B	EPB	β	B	EPB	β	
QVT (Total)	0.44	0.12	0.33	0.21	0.14	0.15	0.51	0.15	0.23	-	0.20	0.22	-
Factor 1	0.19	0.05	0.36	0.09	0.05	0.17	0.13	0.06	0.15	-	0.11	0.09	-
Factor 2	0.08	0.05	0.17	0.21	0.05	0.40	0.04	0.06	0.07	-	0.02	0.09	-

Legenda: QVT – Qualidade de Vida no Trabalho; GC – Gestão do Conhecimento; QVT (Total) – Média total do QVT; Factor 1 – Apoio no trabalho e motivação; Factor 2 – Clareza do papel e características do posto de trabalho; Factor I – Práticas de Gestão do Conhecimento; Factor II – Orientação Cultural para o conhecimento; Factor III – Gestão social e discursiva do conhecimento; Factor IV – Gestão estratégica do conhecimento. B = Coeficiente de regressão não estandardizado; EPB = Erro padrão; β = Coeficiente de regressão estandardizado.

Em suma, as percepções que correspondem a um maior grau de aplicação das práticas de GC (Factor I) e da gestão social e discursiva do conhecimento (Factor III) predizem uma melhor qualidade de vida no trabalho, especificamente ao nível do apoio no trabalho e motivação (Factor 1). Por sua vez, as percepções que correspondem a uma maior orientação cultural (Factor II) para o conhecimento revelam-se preditivas de uma melhor qualidade de vida no trabalho, nomeadamente, quando esta é avaliada através da clareza do papel e características do posto de trabalho (Factor 2) (Gráfico 4).

Relativamente à gestão estratégica do conhecimento (Factor IV), verifica-se que não apresenta valor preditivo da qualidade de vida no trabalho, nem quando esta variável é avaliada na globalidade (QVT_Total), nem quando são analisados os seus factores constituintes.

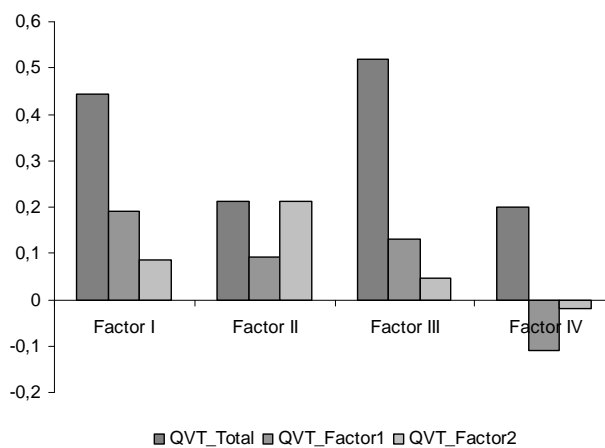


Gráfico 4 – Variação do coeficiente de regressão não estandardizado (B) em função da variável critério (QVT)

V – Discussão

O presente estudo insere-se numa linha de investigação que se centra, essencialmente, ao nível da análise empírica da relação entre a gestão do conhecimento e a performance de uma organização, no âmbito do desempenho social. A escolha por nos debruçarmos na qualidade de vida no trabalho, em termos de uma orientação para os trabalhadores, em detrimento de outros indicadores da performance organizacional (por exemplo, absentismo ou *turnover*), radica no facto de ser ainda reduzido o número de estudos que se tem dedicado a analisar a influência da gestão do conhecimento num conjunto de variáveis relativas à vida das pessoas no local de trabalho, na forma como estas se sentem, quer na organização, quer na execução das suas funções (Rebelo, 2006).

Subjacente ao objectivo desta investigação confirma-se a existência de um efeito significativo da implementação de processos de gestão de conhecimento organizacional na qualidade de vida no trabalho, isto é, constata-se uma relação positiva entre a forma como a organização gere o conhecimento e os resultados ao nível da qualidade de vida do seu capital humano. Este é o resultado que aqui queremos destacar, pelas suas implicações, quer para a literatura científica, quer para a gestão das empresas.

Os resultados obtidos na análise global da qualidade de vida no trabalho demonstram a importância das práticas de gestão do conhecimento (Factor I) e da gestão social e discursiva do conhecimento (Factor III). Os mesmos factores apresentam capacidade preditiva da qualidade de vida no trabalho quando esta é medida através do apoio no trabalho e motivação (Factor 1). No entanto, quando a qualidade de vida no trabalho é quantificada através da clareza do papel e das características do posto de trabalho (Factor 2), a orientação cultural para o conhecimento assume maior capacidade preditiva (Factor II).

Analisando as questões do Questionário de gestão do conhecimento, estes resultados parecem fazer sentido, na medida em que, segundo Cardoso (2003), as práticas de gestão do conhecimento estão relacionadas com um conjunto de processos formalmente instituído centrado na consciência do

que se conhece e do que é relevante conhecer e na adopção de práticas que visam fundamentalmente a criação e a aquisição de novo conhecimento, a sua preservação, partilha e utilização. Estas práticas incentivam o estabelecimento de relações de confiança e de inter-ajuda entre os colaboradores, produzindo uma percepção positiva do apoio prestado no trabalho. Por outro lado, possibilitam a crença e a vontade de se conhecer mais e melhor, estimulando a tomada de iniciativa, a criatividade e a inovação.

A existência de um clima propício à conversação e à troca de ideias sobre diversos aspectos da organização, ao nível informal, favorece a construção social do conhecimento, de uma prática discursiva e de uma linguagem comum. A cumplicidade entre os colaboradores reforça o sentimento de suporte e apoio e aumenta a motivação na medida em que possibilita a atribuição de sentido aos acontecimentos organizacionais que se pretendem colectivos.

Este domínio corresponde a um conhecimento de natureza tácita, que dificilmente se cria e se põe em prática em circunstâncias formais determinadas pela organização.

Relativamente à orientação cultural para o conhecimento, Cardoso (2003) definiu este factor como um quadro que serve de orientação para as práticas, regras, normas e procedimentos instituídos. Trata-se assim, de *“um referencial comum, de uma memória colectiva, onde é guardado e preservado o que se revelou instrumental ou relevante e que se sabe utilizar”* (op. cit., p. 16).

Neste sentido, é natural que este factor seja capaz de predizer a qualidade de vida no trabalho quando esta é medida pela clareza do papel e pelas características do posto de trabalho, uma vez que a percepção dos colaboradores será tanto ou mais positiva quanto mais definido for o quadro de referência através do qual devem pautar o seu trabalho.

Trata-se de um conhecimento conhecido e reconhecido, onde é nuclear o valor do contributo de cada um no sentido da produtividade, da qualidade e da competitividade.

O presente estudo, assim como o de Cardoso (2003), destaca as capacidades diferenciadas de previsão dos quatro factores do Questionário de gestão do conhecimento face à qualidade de vida no trabalho. Por

exemplo, em ambos os trabalhos, o Factor I (“práticas de gestão do conhecimento”) evidenciou capacidades preditivas relativas à percepção dos sujeitos inquiridos quanto à qualidade de vida no trabalho, nomeadamente dos processos organizacionais relacionados com o apoio no trabalho e motivação. Porém, no estudo de Cardoso (2003) o desempenho nas organizações, no que respeita à qualidade de vida no trabalho, é passível de previsão por intermédio dos factores I (“práticas de gestão do conhecimento”), II (“orientação cultural para o conhecimento”) e IV (“gestão estratégica do conhecimento”) do Questionário de gestão do conhecimento, facto que não se aferiu no estudo actual.

O facto de não se ter verificado um efeito da gestão estratégica do conhecimento (Factor IV) ao nível da percepção de qualidade de vida dos colaboradores da produção poderá ser interpretado como um distanciamento destes colaboradores face à orientação para o exterior da organização. Esta orientação reflecte a utilização do conhecimento organizacional numa lógica de competitividade e de adaptação ao ambiente externo, na qual os clientes e os concorrentes assumem um papel determinante. A razão deste distanciamento poderá estar relacionada com as tarefas inerentes ao posto de trabalho que não permite um contacto frequente e sistemático com o exterior e com os processos relacionados com a gestão estratégica do conhecimento que, pela sua natureza, poderá não interferir com os processos internos de administração e percepção da qualidade de vida no trabalho.

Torna-se, desta forma, essencial aprofundar o estudo dos diversos impactos do processo de gestão do conhecimento nas vertentes da produtividade e da sustentabilidade de uma dada organização, neste caso, especificamente ao nível da qualidade de vida dos trabalhadores. Isto porque as actividades relacionadas com a gestão do conhecimento tendem a resultar num aumento da produtividade, numa melhoria da envolvente de negócio e num aumento nos níveis de inovação. A sobrevivência das organizações, conseguida através da perseguição por uma competitividade sustentada e sustentável, é simultaneamente favorecida pela concretização dos objectivos estrategicamente definidos no seio da organização, mas profundamente dependente de uma orientação para o exterior, representada por uma gestão do conhecimento com cariz estratégico.

Decorre daqui a sugestão de testar em futuros estudos os efeitos do

processo de gestão do conhecimento organizacional noutras variáveis relacionadas com a performance social, com o objectivo de podermos obter uma representação mais completa de como e quanto este tipo de gestão estratégica afecta o bem-estar dos colaboradores.

De facto, tal como anteriormente referimos e de acordo com Quijano et al., (1997) e Quijano (2000), a capacidade organizacional para lidar com mercados cada vez mais competitivos é influenciada pela qualificação e empenhamento dos seus recursos humanos, pela qualidade dos seus colaboradores, pelo que estes devem ser considerados no âmbito das estratégias susceptíveis de potenciar o poder competitivo da organização (Cardoso, 2003).

VI – Conclusões

A presente investigação constitui um contributo para a sustentação empírica da relação entre a gestão do conhecimento (avaliada através do GC) e a qualidade de vida no trabalho (avaliada através do QVT). O objectivo que norteou a realização deste estudo foi a avaliação da capacidade preditiva dos processos de gestão do conhecimento organizacional face aos resultados obtidos ao nível do departamento de produção da Huf Portuguesa, tendo sido considerado o indicador de natureza perceptiva denominado qualidade de vida no trabalho.

No que respeita às análises de regressão realizadas, a conclusão que retiramos, e que consideramos relevante, é a de que a gestão do conhecimento, avaliada através do questionário de gestão do conhecimento (Cardoso, 2003), evidenciou capacidade preditiva ao nível dos resultados organizacionais, o que ficou traduzido no indicador relativo ao desempenho da organização a nível social (qualidade de vida no trabalho).

A inexistência de um efeito da gestão estratégica do conhecimento na qualidade de vida no trabalho parece reflectir uma certa separação entre as estratégias de gestão do conhecimento voltadas para o interior da organização e as estratégias de gestão vocacionadas para o exterior, para a sustentabilidade organizacional. Enquanto que as práticas de gestão do conhecimento, a orientação cultural para o conhecimento e a gestão social e discursiva são processos de gestão do conhecimento implementados internamente, a gestão do conhecimento de cariz estratégico está intimamente dependente de uma orientação externa para o mercado e para a utilização do conhecimento organizacional numa lógica de competitividade (Cardoso, 2003).

Era importante, numa investigação futura, estudar os factores que determinam a percepção da gestão estratégica do conhecimento dos colaboradores da produção. Seria interessante analisar comparativamente as respostas dadas por estes colaboradores e as respostas dos quadros superiores da organização no sentido de perceber a influência das características pessoais, sócio-culturais e do papel desempenhado na organização, ao nível da percepção estratégica do conhecimento.

No novo paradigma da Sociedade do Conhecimento os recursos estratégicos de uma organização deixaram de ser apenas o capital físico ou financeiro para serem, essencialmente, o conhecimento, a informação, a inovação, a criatividade, ou seja, os seus recursos humanos, porque é neles que reside a competitividade da organização e o seu potencial de criação de valor. O trabalho de mobilização, sensibilização, motivação e incentivo das pessoas envolvidas é fundamental e, necessariamente, precisa estar ligado aos objectivos estratégicos da empresa.

Do trabalho realizado surgem novos desafios, nomeadamente, ao nível da consciência de que a pequena contribuição oferecida merece ser continuada e deve ser aprofundada.

Bibliografia

- Alferes, V. (1997a). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Bergeron, A. (1984). Defining quality of working life. *Journal of Management*, 13 (2), 393 - 417.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Buono, A. F. (1998). Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits. *Personnel Psychology*, 51 (4), 1041-1044.
- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem organizacional. *Psychologica*, 23, 95-117.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Cardoso, L., Gomes, A.D., & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: Dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (9), 55-84.
- Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, 38, 23-44.
- Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education & Training*, 43, (4/5), 215-224.

- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Cuvillier, R. (1974). Intellectual workers and their work in social theory and practice. *International Labour Review*, 109 (4), 291-31.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Despres, C. & Hiltrop, J. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *The International Institute for Management Development*, 9-22.
- Drucker, P. F. (1993). *The post-capitalist society*. New York: Harper Collins Publishers.
- Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J., & Pina e Cunha, M. (2000). *Organizações em transição: Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Guest, D. (1979). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27 (4), 377-97.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.
- Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 6 (2), 112-121.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em acção: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campos.
- Kaye, A. R. & Sutton, M. (1985). Productivity and the quality of working life for office principals and the implications for the office automation. *Office: technology and people*, 2 (4), 267-287.
- Lippitt, G. & Rumley, J. (1977). Living with work the search for quality in work life. *Optimum*, 8, 34-43.
- Martel, J. P. & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 368, 77-333.
- Monteiro, S. J. S. (2007). *Gestão do Conhecimento: Contributos para a conceptualização e operacionalização. Um projecto de investigação-acção*. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto.
- Moran, J. M. (1994). A influência dos meios de comunicação no conhecimento. *Ciência da Informação*, 23, 233-238.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Pereira, A. (2006). *SPSS: Guia Prático de Utilização – Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Perez, J. R. & Pablos, P. O. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 82-91.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências*
O impacto da gestão do conhecimento na qualidade de vida no trabalho: estudo empírico com colaboradores da produção na indústria automóvel
Inês Rodrigues Paula Gaspar (e-mail: inesgaspar@hotmail.com) 2007

sociais: A complementaridade do S.P.S.S. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Pfeffer, J. (1995). A competitividade através dos recursos humanos. *Executive Digest*, Janeiro, 1995.
- Quijano, S. D., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. D. (1997). *Auditoria del sistema humano (ASH-I): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos.* Barcelona: Universidade de Barcelona.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações: Condicionantes e Consequentes.* Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Requena, F. (2003). Social capital, satisfactions and quality of life in the workplace. *Social Indicators Research*, 61 (3), 331-342.
- Rice, R. W. McFarlin, D. B. Hunt, R. G. & Near, J. P. (1985). Organizational work and the perceived quality of life: toward a conceptual model. *The Academy of Management Review*, 10 (2), 296-321.
- Salojärvi, S., Furu, P. & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 103-118
- Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento – O novo paradigma das organizações.* Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*. Kempston, 4, 337.

- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Walton, R. (1974). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 1 (5).
- Walton, R. (1983). QWL indicators-Prospects and problems. *Measuring the quality of working life*. (pp.57-70). Ottawa: Department of Labour.
- Wilcock, A. & Wrigth, M. (1991). Quality of work life in the knitwear sector of the Canadian textile industry. *Public Personnel Management*, 20 (4), 457-469.
- Yahya, S. & Goh, W., (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-498.

Anexos