

## A RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OBTENÇÃO DA INOVAÇÃO

Henrique Otte<sup>1</sup>, Alexandre Leopoldo Gonçalves<sup>2</sup>, Amanda Terezinha dos Santos<sup>3</sup>

**Abstract.** *Knowledge has become a determining asset for organizational competitiveness, essential for innovation and business success. Therefore, it becomes fundamental to have a differentiated structure to manage people within such an end, in a view of unique entities holding the innovative knowledge. The purpose of this article is to determine the relationship of these and their responsibilities for the creation, dissemination, maintenance, use and sharing of knowledge and innovation. Using bibliographical research in an inductive view and with scientific applications to be able to conclude that without the proper attention to people management it is not possible to obtain knowledge management and innovation.*

**Keywords:** *People Management, Knowledge Management, Innovation.*

**Resumo.** *O conhecimento tornou-se um ativo determinante para competitividade organizacional, imprescindível para inovação e sucesso das empresas. Logo, torna-se fundamental ter uma estrutura diferenciada para gerenciar pessoas dentro de tal fim, em uma visão de entidades únicas detentoras do conhecimento inovador. O objetivo deste artigo é determinar o relacionamento da gestão de pessoas, conhecimento e suas responsabilidades para criação, disseminação, manutenção, utilização e compartilhamento do conhecimento e inovação. Utilizando-se da pesquisa bibliográfica em uma visão indutiva e com aplicações científicas para poder concluir que sem a devida atenção a gestão de pessoas não é possível se obter a gestão do conhecimento e inovação.*

**Palavras-chave:** *Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Inovação.*

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: henrique.otte@gmail.com

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: alexandre.l.goncalves@gmail.com

<sup>3</sup> Graduação em Administração – Faculdade Estácio de Florianópolis Florianópolis – SC – Brasil. Email: amandatsilvaa@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração e seus conceitos estão em constante mutação enquanto buscam alinhamento com seu contexto social e econômico, sendo algo visto como natural e positivo para sua eficácia. O que França et al (2002, p. 11) explica que "para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão".

Na era da informação e do conhecimento as pessoas são vistas como fonte de resultados e sucesso dentro das organizações, são os principais motores de inovação. Daí a crescente importância de se ter uma gestão estratégica sobre o capital intelectual, onde as práticas incorporadas atuam para desenvolver potenciais inovadores e disseminar o saber. A Gestão do Conhecimento é inevitável para a sobrevivência e competitividade das organizações (Fischer, Arellano, & Reis, 2002). Dentro de toda a sua influência competitiva para as organizações, em um momento histórico de instabilidade e evolução tecnológica, deve ser uma realidade dentro do cotidiano das empresas e não informal, com grandes riscos de não ser utilizada de maneira proveitosa.

Neste artigo será apresentado um estudo sobre as boas práticas da área de Gestão de Pessoas, em suas atividades, para que a mesma seja responsável direta e fomenta a inserção ou formalização das diretrizes da Gestão do Conhecimento nas organizações com foco em obter o diferencial competitivo e inovação, tão necessário nos dias de hoje.

A problemática identificada junto aos autores é que as organizações não compreendem a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento como complementares e indissolúveis e ainda, especialmente no Ocidente, caracterizam os colaboradores como máquinas que processam informação dentro de uma visão do conhecimento formal e sistemático, em uma visão que conflita o atual com a visão mecanicista do passado, desumanizando o colaborador e desconstruindo seu potencial de agregação de capital intelectual (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Atendendo as questões levantadas, será identificada a relação entre a Gestão de Pessoas para o alinhamento com as diretrizes da Gestão do Conhecimento em um contexto inovador. Por meio de uma metodologia baseada em estudo bibliográfico, indutivo e básico, com foco em caracterizar as potencialidades da Gestão do Conhecimento, identificar a Gestão de Pessoas e seu objeto e definir a relação entre as mesmas dentro do atual contexto.

## 2 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de dois temas importantes de Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas, além de caracterizar o objeto e a importância de cada uma e seu entrelaçamento conceitual.

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO, O COLABORADOR E O CONHECIMENTO

Durante toda a história da humanidade, um novo paradigma altera todas as estruturas e padrões do que era até então utilizado. Na face das organizações, passou-se por um processo evolutivo, da sociedade agrícola para industrial, que avançou para sociedade da informação e hoje para era do conhecimento.

Essa mudança para era do conhecimento é motivada por diversos fatores, segundo Rodriguez (2001) são:

- Eliminação de fronteiras digitais para troca de informação e conhecimento explícito. Tornando tudo transportável através de bits;
- A orientação do conhecimento para ação, utilizando todos os sentidos humanos para geração de novos conhecimentos constantes;
- Os valores intangíveis formam uma grande quantidade de novos conhecimentos, que constituem, muitas vezes, o diferencial competitivo das organizações;
- Utilização de recursos disponíveis no planeta – humanos.

Com as mudanças constantes geradas pela globalização as organizações procuram estar sempre se adaptando e inovando. O grande diferencial das empresas que fazem uma boa gestão do conhecimento, é que ele é gerado continuamente, logo as organizações estão sempre sendo atualizadas (Rodriguez, 2001).

Para Drucker (2002), existe apenas uma definição de administração: tornar os recursos humanos produtivos. Essa será cada vez mais a única forma de gerar vantagem competitiva. Os recursos tradicionais, como terra e capital, não conseguem mais ser um diferencial. Toda organização tem o mesmo acesso as matérias-primas e ao mesmo preço. A única vantagem verdadeiramente competitiva é a produtividade do profissional do conhecimento.

O mesmo autor afirma que a motivação do trabalhador do conhecimento é sua eficácia e a capacidade de realizar algo, se falta eficácia, seu compromisso e sua contribuição com o trabalho vacilarão. Ele se tornará um escravo do tempo, apenas cumprindo seu horário. O

trabalhador que utiliza conhecimento é o único ‘fator de produção’ por meio do qual as sociedades altamente desenvolvidas se tornam e permanecem competitivas.

Todas as organizações contam com pessoas em suas estruturas e esse trabalhador do conhecimento, como cita Drucker (2002), se diferencia apenas quando a organização muda a sua forma de olhá-los, buscando sempre os pontos onde o conhecimento possa ser utilizado como um recurso competitivo (Texeira Filho, 2010).

Saito (2014) acredita que dar maior importância às pessoas do que aos bens tangíveis deveria se tornar uma tendência, as pessoas são as únicas detentoras do conhecimento, o fator mais valioso para alcançar os melhores resultados, diagnosticar problemas e otimizar processos internos, já os equipamentos utilizados nas operações são apenas coadjuvantes para este fim. E a maneira de aproveitar melhor o conhecimento desses colaboradores é praticar a gestão do conhecimento, facilitando a troca, o uso e a criação de conhecimento em toda a empresa, incentivando o compartilhamento daquilo que sabem, de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida pode ser acessada pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades a fim de elevar a produtividade da organização. A gestão do conhecimento pode ser de grande competitividade dentro da organização, pois contribui para a geração de valor, otimização das operações e melhoria do atendimento ao cliente final. Uma vez disseminado, o conhecimento pode ser retido por outros colaboradores, a fim de gerar resultados sempre superiores aos do passado.

## 2.2 O OBJETO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA ORGANIZACIONAL

O objeto da Gestão de Pessoas, os colaboradores dentro da organização, são hoje fatores que determinam o desempenho e a competitividade da empresa. Logo, é imprescindível que as organizações estejam preparadas para administrarem o comportamento dos profissionais (Chiavenato, 1999).

Fachi (2014) afirma que a Gestão de Pessoas lida com algo que não é tangível ou completamente previsível e as organizações cometem grandes falhas quando tentam enquadrar as pessoas em métricas, metodologias, conceitos ou técnicas. As organizações estão passando por grandes transformações na atualidade, segundo Zavaglia (2006), o que leva os empresários a implementarem práticas e modelos de gestão que incorporem abordagens mais flexíveis e ajustáveis ao contexto do mundo em que vivemos. Entretanto, todas as propostas de práticas de gestão esbarram na forma como as pessoas percebem e incorporam, dentro de suas atividades

organizacionais, essas mudanças contínuas. A capacidade de mobilizar as pessoas, abrindo espaço para que elas articulem seus conhecimentos, experiências, saberes e saberes-fazer, requer uma nova postura das empresas e principalmente da Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas passa a ser responsável por um papel de liderança dentro das organizações, explica Gil (2007), com o objetivo de obter a excelência necessária para enfrentar os desafios do mercado, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

### 3 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se pelo método de pesquisa indutivo, principalmente por utilizar da argumentação que o todo é explicado pela razão das partes. O método de pesquisa indutivo é uma forma de raciocínio que afirma uma verdade geral a partir de verdades particulares. A indução é baseada na generalização de fenômenos comuns observados e estudados para identificar a ocorrência de fatos similares (Rampazzo, 2005). São levantados os conceitos dos fenômenos em questão: Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento, que são as partes, analisadas e então interpretadas com intuito de alcançar o objetivo geral, o todo.

A abordagem qualitativa não emprega métodos e técnicas estatísticas como base do processo analítico da pesquisa. Esta abordagem tem o objetivo de interpretar e dar significado aos fenômenos que estão sendo analisados, os resultados não serão traduzidos em números. Ela busca identificar a natureza de um fato social, utilizando o ambiente natural como fonte para coleta de dados e visualizando o pesquisador como instrumento-chave do processo (Reis, 2008).

Os métodos estatísticos, característicos da abordagem quantitativa, não serão utilizados para a análise e demonstração da investigação. Logo, a mesma será identificada nesta pesquisa como qualitativa, por ter como objetivo a interpretação, análise e tradução dos conceitos de natureza social e utilizando-se do pesquisador como ferramenta principal da apreciação da pesquisa.

A pesquisa explicativa tem por objetivo identificar os elementos que auxiliam para que os fenômenos ocorram. Desenvolve, explica a razão e identifica os fatores determinantes. Quando aplicada nas ciências sociais e humanas é com intuito de aprofundar o conhecimento da realidade além das aparências dos seus fenômenos, possibilitando o controle e a manipulação de variáveis (Reis, 2008).

O presente estudo se enquadra na pesquisa explicativa, por ter como objetivo o entendimento da relação entre as Gestões do Conhecimento e de Pessoas, com intuito de

apresentar os conceitos buscando a razão de cada fenômeno e assim encontrar a complementaridade entre eles.

O artigo é descrito como pesquisa bibliográfica por ser desenvolvido a partir de estudos bibliográficos que já estão publicados. Segundo Lino Rampazzo (2005, p.53) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de bases teóricas já publicadas. Ela pode ser realizada de maneira independente ou como parte de outros tipos de pesquisa. Toda espécie de pesquisa em qualquer área exige um estudo bibliográfico prévio, seja para o levantamento da situação em questão, fundamentação teórica ou ainda para justificar limites e contribuições para pesquisa.

#### **4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE**

Neste item será apresentada uma análise referente ao levantamento bibliográfico do capítulo anterior.

##### **4.1 PONTOS CHAVE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O ativo destacado neste artigo, o conhecimento, não é algo simples de ser compreendido, sendo este o motivo pelo qual existe uma dificuldade dos gestores em utilizar deste de maneira adequada. É apresentado na Figura 1, Desenvolvimento do dado em informação e desta em conhecimento, uma hierarquia encadeada para o alcance do conhecimento, como citou Carvalho (2012) diferenciando dados, informação e conhecimento. A partir do elemento ‘informação’ já existe um novo fator que deixa o conhecimento mais complexo, as pessoas. Para existir informação e conhecimento, é imprescindível que existam pessoas, elas que darão significado ao dado para informação existir, e com seu aparato psíquico e sua habilidade de comunicação transformarão a informação em conhecimento. Para as empresas a informação e as interações entre seus colaboradores devem ser consideradas elementos essenciais para a criação do conhecimento, onde se forma um processo contínuo de compartilhamento que resulta em inovação.

Para que este ativo seja aplicado de maneira adequada foi criada uma gestão responsável por ele. A Gestão do Conhecimento, como citada pelos autores, é um sistema que engloba a criação, disseminação, utilização, preservação e compartilhamento do conhecimento na organização, com o intuito de gerar novos conhecimentos e assim atingir objetivos coletivos. A organização que adere a um processo adequado para gerir o conhecimento desenvolve uma

capacidade de se ajustar as mudanças ambientais, adequando-se mais facilmente a novos pressupostos e paradigmas, por contar com uma estrutura mais flexível.

É de preocupação da Gestão do Conhecimento a coordenação do conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento explícito é formal e mais fácil de ser expressado. Já o conhecimento tácito é adquirido ao longo da vida, durante as vivências do indivíduo e existe uma grande dificuldade em formaliza-lo ou compartilha-lo por ser considerado subjetivo. Por isso, Teixeira Filho (2000) menciona a preocupação de se explicitar o conhecimento tácito. Seu valor é enorme, por ser um elemento tão interno das pessoas e que pode ser o diferencial das organizações. Apesar de serem importantes tanto o conhecimento explícito como o conhecimento tácito, Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que a geração do conhecimento nas organizações nasce da mobilização e explicitação do conhecimento tácito, o mais complexo e pessoal deles.

Dentro de toda sua influência organizacional a Gestão do Conhecimento enfrenta grandes desafios em seu andamento. A dificuldade em se explicitar o conhecimento tácito, por exemplo, essa situação ocorre pelo fato de se encontrar grandes barreiras na comunicação, tanto verbal como escrita, tornando a realização do compartilhamento e da explicitação do conhecimento em uma atividade árdua para os indivíduos.

Outro elemento essencial para o sucesso da Gestão do Conhecimento em uma organização é que a cultura onde os colaboradores estejam inseridos seja propensa para criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Um ambiente onde as pessoas estejam seguras e preparadas para se comunicarem em grupo, fazendo com que assim, a geração de conhecimento seja algo natural na organização, para isso é importante que todos os aspectos organizacionais sejam verdadeiramente voltados para o processo da Gestão do Conhecimento, seus objetivos, cultura, missão, valores, políticas e outros, além de todos estes serem transparentes e claramente expostos. O clima dentro da organização deve ser de estímulo, respeito mútuo, confiança e segurança entre todos, assim os colaboradores estarão predispostos a se motivarem para o alinhamento com a aprendizagem contínua organizacional.

As tecnologias são facilitadoras em todo o processo da Gestão do Conhecimento, essas ferramentas podem formar plataformas de informação que devem ser de acesso a todos os colaboradores da organização. Resultando no controle, armazenamento e partilha das informações de todos os indivíduos que estão ou já estiveram na organização. As redes sociais podem ser aliadas na disseminação de uma cultura voltada a Gestão do Conhecimento, promove a comunicação entre todos os perfis de colaboradores e reduzem barreiras como a distância.

Além desses fatores as ferramentas auxiliam na criação de bancos de dados, que podem ser listados por competência, facilitando a contratação interna, por exemplo.

Tudo na Gestão do Conhecimento gira em torno das pessoas, elas são o elemento de existência desta gestão. Só elas possuem e podem compartilhar o conhecimento. Por isso, a grande sensibilidade desafiadora de ter, manter, mobilizar e estimular as pessoas para que expressem todo o seu conhecimento, que é considerado a chave do sucesso nas organizações.

#### 4.2 PONTOS CHAVE DA GESTÃO DE PESSOAS

A preocupação real com as pessoas e a evolução histórica das organizações mobilizou a adaptação de uma área organizacional, que atualmente é nomeada de Gestão de Pessoas. Esta gestão evoluiu juntamente com momentos históricos, da burocracia industrial de tempos e movimentos até a flexibilidade de organizações inteligentes.

A Gestão de Pessoas tem como o seu objetivo o gerenciamento dos indivíduos na organização. Associa processos, políticas, métodos e práticas, com o objetivo de gerir comportamentos e potencializar o capital humano.

Ela ocorre através da atuação em uma organização, para capacitação, integração e desenvolvimento dos colaboradores. Possui responsabilidade na formação dos colaboradores, com o objetivo de desenvolver e contribuir para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

Dentro da visão, onde as pessoas são o maior ativo da empresa, existe a necessidade de ter profissionais que sejam especializados no comportamento humano. Que planejem, criem e atuem dentro de políticas que estejam de acordo com a cultura empresarial e com a valorização dos colaboradores. A área Gestão de Pessoas se torna fundamental e imprescindível quando o seu objeto mais especial, as pessoas, tornam-se um fator de sucesso dentro das organizações.

Com todas as mudanças, as organizações entenderam que devem oferecer suporte para que as pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. A organização deve ser suporte para progressão de seus colaboradores, apenas assim todo o potencial delas será desenvolvido juntamente com a organização.

#### 4.3 A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A relação entre Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas tem um ponto principal de intersecção: a responsabilidade de atuar com as pessoas para que estas desempenhem atividades com o máximo de eficácia nas organizações e tragam benefícios as mesmas.

Gerir pessoas exige processos cuidadosos de retenção, manutenção e mobilização de talentos, neste ponto a Gestão de Conhecimento está intimamente ligada à Gestão de Pessoas. Promover os mecanismos adequados de Gestão do Conhecimento é cuidar de pessoas e contribuir para que o que elas tenham de melhor seja desenvolvido e compartilhado em benefício de todos.

A capacidade de inovar, de decidir e agir, são típicas do conhecimento e só existem na cabeça das pessoas. A Gestão do conhecimento tem como objetivo o contínuo desenvolvimento dos seus colaboradores. É necessário reconhecer que os processos típicos da área de Gestão de Pessoas, como seleção de profissionais, planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, desempenham um papel importantíssimo na aquisição, criação, compartilhamento e uso de conhecimento organizacional e estão totalmente alinhadas ao modelo de processo da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento preocupa-se com todo o processo referente ao conhecimento dos indivíduos, desde sua criação até o seu compartilhamento, o que indispensavelmente leva esta gestão a ter um tratamento adequado com as pessoas. Já que elas são detentoras do seu mais essencial elemento, o conhecimento. E percebe-se que é necessário todo um aparato para que o conhecimento seja criado e disseminado na organização, para que o processo da Gestão do Conhecimento funcione com sucesso é imprescindível que a organização tenha uma estrutura propícia para isso. Não basta apenas ter colaboradores, a organização precisa se adequar as mudanças que são fundamentais para Gestão do Conhecimento. A Gestão de Pessoas cuida dos colaboradores como um todo, preocupa-se com a contratação, manutenção, capacitação, motivação, retenção e até mesmo a demissão de colaboradores. E todos esses elementos afetarão diretamente a Gestão do Conhecimento, que precisa de talentos, com habilidades na comunicação e que estejam estimulados para criação e compartilhamento do conhecimento dentro da organização.

Sousa (2010) afirma que as práticas de Gestão de Pessoas podem promover a criação, disseminação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos na organização. E destaca as atividades da Gestão de Pessoas que geram este processo: Atração e manutenção de pessoas com as competências necessárias; Estimulo aos comportamentos alinhados com os requisitos dos processos da organização; Fomento ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização como um todo; Utilização de tecnologias mais

avançadas que permitem melhores sistemas de informação, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações; Incentivar e reconhecer a participação de especialistas internos como formadores nos programas de desenvolvimento de competências. Incentivar e reconhecer a criação de conhecimentos que promovam uma maior qualidade ao nível da realização das atividades, dos processos, dos projetos e dos produtos/serviços.

As empresas que conseguem enxergar a Gestão do Conhecimento como um compromisso com o desenvolvimento contínuo de competências e conhecimentos estratégicos e não como um projeto, abrem enormes possibilidades para a área de Gestão de Pessoas. Os profissionais desta área se perguntam se devem ser os líderes desta nova gestão, pois deverão estar preparados para utilizarem inúmeras tecnologias de informação. Alguns profissionais da Gestão de Pessoas já atuam estrategicamente em suas organizações, com o objetivo fundamental de desenvolvimento das competências humanas, que juntas formam a competência coletiva (Terra, 2014).

Quadro 1 – Relação entre Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento

| Gestão de Pessoas  | Gestão do Conhecimento  |
|--|---|
| "As melhores empresas investem na contratação e no treinamento dos melhores e mais brilhantes funcionários para conquistar vantagem competitiva" (Mc Graw, 2013, p. 156).  | "Como pode uma organização efetivamente transferir o conhecimento? A resposta curta, e a melhor, é: contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si" (Davenport & Prusak, 1998, p. 107).   |
| "Foi possível identificar a influência da percepção das políticas de GP tanto na confiança do colaborador na organização quanto no bem-estar no trabalho" (Horta & Demo, 2011, p. 1).  | "A confiança afeta a propensão ao compartilhamento do conhecimento" (Rêgo, 2012, p. 148).   |
| "Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros de negócio e não mais como simples empregados contratados." (Chiavenato, 1999, p. 7)   | "Pessoas não são meros 'recursos de produção' nem devem ser relegadas ao papel de 'pacientes' ou 'vítimas' das mudanças organizacionais. Elas são, isto sim, as detentoras do conhecimento e podem/devem ser efetivos agentes da mudança" (Barbieri, Álvares, & Cajazeirap, 2009, p. 12).   |
| "Hoje já observamos em muitas organizações a adoção da remuneração estratégica na figura de pagamento de gratificações anuais por metas atingidas" (Lopes, 2011, p.3)  | "As organizações estão, cada vez mais, dando importância a um assunto até pouco tempo discutido, o "Conhecimento". Com isso, torna-se necessário a revisão das atuais estruturas e rotinas das formas de remuneração, pois com esse novo argumento, a remuneração passa a focar o indivíduo e não mais o seu cargo" (Lopes, 2003, p. 1) |
| "Toda atividade de Gestão de Pessoas deve ser aberta, confiável e ética ... Tanto pessoas como organizações devem seguir padrões éticos de responsabilidade social ... Não é uma exigência feita somente às organizações, mas também, e principalmente, às pessoas que nelas trabalham" (Ribas & Salim, 2013, p.1) | "Por meio da gestão do conhecimento aplicada às práticas de sustentabilidade, empresas passam a se preocupar não só com sua viabilidade econômica, mas assumem a responsabilidade social perante todos os envolvidos na cadeia produtiva" (Wada, 2010, p. 2).   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O quadro acima apresenta cinco elementos fundamentais (contratação, confiança, pessoas como parceiros, remuneração e responsabilidade social) em que a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas expõem citações semelhantes por diferentes autores. O quadro é apenas uma pequena amostra da relação entre estas gestões no meio organizacional.

Conforme o quadro acima ambas gestões, do conhecimento e de pessoas, acreditam que é necessário contatar o colaborador ideal, a captação de talentos é indispensável para duas, que creem que o sucesso da organização conta também com este aspecto. Assim como apontam como fundamental a confiança entre colaboradores para o compartilhamento do conhecimento, logo, a confiança é essencial para Gestão do Conhecimento. A Gestão de Pessoas é uma área organizacional que influencia a confiança e o bem-estar dos colaboradores, o que propicia ao compartilhamento do conhecimento, auxiliando então a Gestão do Conhecimento.

As duas Gestões possuem uma visão análoga sobre os colaboradores, que são tratados como grandes parceiros da empresa, são responsáveis pelos seus resultados e crescem junto com organização, utilizando do seu conhecimento para desenvolver e adaptar a organização para as mudanças que acontecem. Para este novo modelo, onde as pessoas são parceiros, a remuneração não poderia ser a mesma, e novamente ambas as gestões apresentam um ponto de vista semelhante, concordam que a remuneração tradicional merece uma atualização, as pessoas devem ser remuneradas pela sua competência, focando no desempenho do indivíduo e não no cargo que ele ocupa.

Tanto a Gestão do Conhecimento quanto a Gestão de Pessoas se preocupam com a responsabilidade social nas organizações. Para as práticas desempenhadas pelas empresas deve-se preocupar com a ética, bem-estar e a sustentabilidade de todos os envolvidos, como colaboradores, fornecedores, meio ambiente e clientes.

Dentro da perspectiva organizacional em total mutação e adaptação aos novos paradigmas que estão sendo criados, a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas se relacionam em diversos aspectos, além de terem uma relação direta de existência, já que a Gestão do Conhecimento demanda o relacionamento eficaz com as pessoas e a Gestão de Pessoas necessita de processos que façam a organização ser uma estrutura de aprendizagem.

## **5 CONSIDERAÇÕES**

Dos objetivos identificados para o alcance da indagação feita na problemática deste artigo, todos que foram contemplados neste estudo e serão apresentados na sequência. Quanto a caracterização das potencialidades da Gestão do Conhecimento esta foi descrita nos títulos

‘Gestão do Conhecimento’ e ‘A organização, o colaborador e conhecimento’, especificamente nas seções 2.1 e 2.1.1, como um processo para geração do conhecimento, aumento da competitividade e um fator importante para o alcance dos objetivos da organização. Logo, a Gestão do Conhecimento é um poderoso processo dentro da organização, tornando-se um elemento estratégico.

A Gestão de Pessoas e seu objeto de estudo foram identificados nos títulos ‘Gestão de Pessoas’ e ‘O objeto da Gestão de Pessoas e sua importância organizacional’, informações aprofundadas nas seções 2.2 e 2.2.1, como uma área organizacional que se adaptou com as evoluções históricas, afim de criar métodos, processos e práticas que contribuem para o comportamento humano dentro das organizações. A Gestão de Pessoas também tornou-se estratégica, considerando que seu ponto principal, as pessoas, são consideradas atualmente um componente que pode ser o diferencial das organizações.

A relação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas é caracterizada em todo o artigo, porém, é explicitamente exposta no título ‘O paralelo entre a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento’, subcapítulo 4.3, neste é identificado que a intersecção crucial entre ambas é a importância dada às pessoas e o potencial que elas possuem dentro da organização. A partir deste destaque outras relações são encadeadas, como a preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores, o alcance dos objetivos organizacionais de modo coletivo, onde todas as pessoas são parceiros para este resultado, o cuidado com o estímulo e motivação dos colaboradores.

O problema de pesquisa apresentado foi à indagação quanto a uma relação de responsabilidade da Gestão de Pessoas sobre a Gestão do Conhecimento. A partir do levantamento bibliográfico e da interpretação realizada na análise de dados, conclui-se que a relação entre a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento é muito intensa, sobretudo por possuírem focos iguais, nas pessoas e na capacidade que estas possuem. A relação entre elas é de responsabilidade e existência.

A relação de responsabilidade e existência, entre a Gestão do Conhecimento e de Pessoas, se dá pelo fato da Gestão do Conhecimento depender do comportamento humano, das reações, habilidades, comunicação, relações, motivação, dentre outros fatores das ações dos colaboradores dentro da organização. A Gestão do Conhecimento só existe se houverem pessoas, e necessariamente estas devem estar aptas e dispostas a exporem seu conhecimento para partilha com a organização, além de ansiarem pela captação de novos conhecimentos. Apenas assim, o processo da Gestão do Conhecimento acontecerá do início ao fim, sempre com a contínua geração do conhecimento na organização. Díspar destes elementos, a organização

utiliza no máximo de alguns métodos ou práticas desta gestão, não alcançando assim todo potencial agregado na Gestão do Conhecimento, que demanda não apenas pessoas capacitadas, mas também necessita de uma estrutura preparada e flexível para tantas mudanças que exigem este processo.

A Gestão de Pessoas é a especialista no tratamento de pessoas dentro da organização, logo, é a mais apta no desenvolvimento de processos ideais para qualquer fim com os colaboradores. Os profissionais desta área desempenham todas as suas atividades em alinhamento com a valorização do colaborador, pois entendem que estes são um ativo imprescindível para o sucesso das organizações. Esta área compreende que as pessoas não são recursos de força e executores de atividades rotineiras, mas sim, parceiros que geram conhecimento e inovação e possuem opiniões que podem ser o diferencial das organizações. Para que todo este conhecimento, compreendido pela Gestão de Pessoas, sejam bem coordenado, existe a necessidade de se ter a Gestão do Conhecimento, que é especialista nos processos que gerem este ativo de forma a agregar valor para a organização por meio do capital humano e inovação.

Os colaboradores devem estar aptos a fazerem a Gestão do Conhecimento nas empresas e para isso é necessário que sejam contratados talentos, que eles tenham ou sejam capacitados na habilidade de comunicação, verbal e escrita, que entendam os objetivos da organização, que sejam alinhados a cultura do conhecimento, que saibam utilizar de ferramentas que facilitem a partilha e a obtenção de informações, que sejam estimulados e propícios a motivação do compartilhamento, orientados ao bom convívio e as boas relações interpessoais, assim provavelmente existirá a Gestão do Conhecimento nas organização e todas estas atividades citadas, já são desempenhadas pela Gestão de Pessoas.

A proposta de responsabilidade da Gestão de Pessoas sobre a Gestão do conhecimento surge pelo fato de que para existir a Gestão do Conhecimento e Inovação é necessário que as práticas da Gestão de pessoas estejam presentes e bem aplicadas. Além de que, a Gestão de Pessoas compreende a importância do conhecimento para organização e é a área especialista no comportamento humano. Onde a Gestão de Pessoas não deve ser a detentora da Gestão do Conhecimento, mas sim uma base para capacitar todos os envolvidos no desempenho das atividades organizacionais para que conheçam e realizem a Gestão do Conhecimento em todas as suas ações. O nível de responsabilidade da Gestão de Pessoas é principalmente na implantação da Gestão do Conhecimento, onde de maneira transparente adapta os processos desta gestão e expõe a todos o quão grande é o valor de se apreciar o conhecimento na estrutura organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Barbieri, J., Álvares, A., & Cajazeira, J. (2009). *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman.
- Carvalho, F. (2012). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Pearson.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier editora Ltda.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Drucker: Obra completa*. Tradução de Maria Rosa, Arlete Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel.
- Fachi, J. (Jul. 2014). *Gestão de Pessoas*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/> Acesso em: 05 nov. 2014.
- Fischer, A., Arellano, E. & Reis. (2002) *As Pessoas na Organização*. 13. Ed. São Paulo: Editora Gente.
- França, A. F., et al. (2002). *As pessoas na organização*. 10. ed. São Paulo: Editora Gente.
- Gil, A. (2007). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Horta, P. & Demo, G. (2011). *Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional de tecnologia da informação*. ABREPRO. Disponível em: [http://biblioteca/enegep2011\\_tn\\_sto\\_138\\_874\\_17956.pdf](http://biblioteca/enegep2011_tn_sto_138_874_17956.pdf). Acesso em: 07 nov. 2014.
- Lopes, M. (2003) *Remuneração por habilidade e competências*. RH. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Salario\\_Beneficio/Artigo/3629/remuneracao-porhabilidades-ecompetencias.html](http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Artigo/3629/remuneracao-porhabilidades-ecompetencias.html). Acesso em: 07 nov. 2014.
- Lopes, S. (2011). *Instrumento de atração, retenção e valorização de pessoas*. Administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-gestao-daremuneracao-comoinstrumento-de-atracao-retencao-e-valorizacao-daspessoas/57035/>. Acesso em: 7 nov. 2014.
- Rêgo, R. (2012) *Compartilhamento do conhecimento e confiança organizacional em ambientes fortemente hierarquizados*. Biblioteca digital FGV. Disponível em: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10427/Tese\\_Compartilhamento](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10427/Tese_Compartilhamento) Acesso em: 12 nov. 2014.
- Rodriguez, M. (2001) *Gestão do Conhecimento: Reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis*. Rio de Janeiro: IBPI.
- Saito, A. (2014). *A importância da Gestão do Conhecimento*. Nextel. Disponível em: <http://www.oportunidadesnextel.com.br/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento/> Acesso em: 17 out. 2014.
- Sousa, M. (2010) *O conhecimento do âmbito da Gestão das pessoas*. Rede Comum de Conhecimento. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/Mediateca/artigos/Paginas/OConhecimento-no-%C3%A2mbito-da-Gest%C3%A3o-das-Pessoas.aspx>. Acesso em: 23 out. 2014
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008) *Gestão do Conhecimento*. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman.

- Terra, J. (2014). O papel do RH na gestão do conhecimento. Para sua carreira. Disponível em:  
<[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/200704rh\\_gestao\\_conhecimento\\_te](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/200704rh_gestao_conhecimento_te)> Acesso em: 23 out. 2014.
- Texeira Filho, J. (2010) Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento do negócio. Rio de Janeiro: E. SENAC.
- Zavaglia, T. (2006). Gestão de Pessoas: Desafios, tendências e expectativas. São Paulo: Editora Alínea.
- Wada, S. (2010) Gestão do Conhecimento e sustentabilidade. Akatu. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-gestao-da-remuneracao-como-instrumento-de-atracao-retencao-e-valorizacao-das-pessoas/57035/>>. Acesso em: 7 nov. 2014.