

A GESTÃO DE PESSOAS E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UM IMPORTANTE PROCESSO INTERLIGADO

English Title: *PEOPLE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: AN IMPORTANT LINKED PROCESS*

doi: [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p129-144](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p129-144)

CAZOLLI, Vinicius Marques¹ – viniciuscazolli1@hotmail.com
TOMAZ, Rozaine Aparecida Fontes² – rozaine.tomaz@uemg.br

RESUMO: O mundo tem mudado com rapidez, o que requer das empresas maior eficiência na esfera da gestão dos Recursos Humanos e do Conhecimento. Justifica a realização deste trabalho, a condição em que a gestão corporativa, ao se dividir em: Gestão de Pessoas, Gestão de Competência, Administração do Capital Intelectual e Gestão de Talentos, passa, ela própria, a requisitar do e para o mercado novos modelos competitivos em seus processos. Portanto, como objetivo central do estudo, propõe-se projetar um fecho de luz sobre a realidade complexa das empresas neste novo contexto, tornando transparente os vínculos e as situações de relevância e de valorização do capital humano por meio do conhecimento. Paralelamente, o presente trabalho tratará da gestão intensiva do conhecimento nos processos organizacionais. Como resultado dessa abordagem, foi possível notar que antigamente os procedimentos gerenciais eram embasados apenas nos padrões industriais. Além disso, vimos que as chamadas Organizações Intensivas do Conhecimento (OIC) se tornaram empresas que usam ativos intangíveis, como o Conhecimento, para a fabricação e venda de mercadorias e serviços. Metodologicamente, foi feita uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, sítios na internet e outras produções disponíveis na literatura pertinente ao tema. Ressalta-se que os principais autores utilizados foram Chiavenato, Robbins, Marras e Rezende.

PALAVRAS-CHAVE: Administrar, Capital Humano, Relevância

ABSTRACT: The world has been changing rapidly, which requires companies to be more efficient in the sphere of Human Resources and Knowledge management. It justifies the accomplishment of this work, the condition in which corporate management, when divided into: People Management, Competence Management, Intellectual Capital Management and Talent Management, starts to request new models from and to the market competitive in their processes. Therefore, as a central objective of the study, it is proposed to project a beam of light on the complex reality of companies in this new context, making the links and situations of relevance and appreciation of human capital through knowledge transparent. In parallel, the present work will deal with the intensive management of knowledge in organizational processes. As a result of this approach, it was possible to note that in the past management procedures were based only on industry standards. In addition, we have seen that the so-called Knowledge Intensive Organizations (OIC) have become companies that use intangible assets, such as Knowledge, for the manufacture and sale of goods and services. Methodologically, a bibliographic search was made in books, articles, websites and other productions available in the literature relevant to the topic. It should be noted that the main authors used were Chiavenato, Robbins, Marras and Rezende.

KEYWORDS: Demand Forecasting, Regression Analysis, Software R

¹ Discente do Curso de Administração, na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Unidade Frutal.

² Docente dos Cursos de Administração, Direito e Geografia, na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Unidade Frutal.

INTRODUÇÃO

Na compreensão do conceito de Gestão, primeiramente, é importante dizer, que é de escopo da Administração, e, nesta condição se refere ao gerenciamento de uma instituição, de uma empresa. Dias (2002), demonstra que existem distinções de contexto e de aplicação entre as terminologias “gestão” e “administração”: “[...] a tarefa é árida, principalmente no que tange à delimitação da gestão. As várias obras pesquisadas não são definitivamente esclarecedoras sobre a questão e os mais diversos autores não demonstram uma certeza sobre o tema” (DIAS, 2002, p. 03).

Segundo o que Grilo (1996) pondera, sabe-se que a questão *per se* surge, principalmente, a partir do século XIX, momento em que emergiu “a necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir as organizações econômicas” (GRILO, 1996, p. 18). Vindo daí, inclusive, o registro do dado de que a área de Recursos Humanos se fragmentou em: Gestão de Pessoas, Gestão de Competência, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano etc., para preservarem neste meio, podendo assim representar um novo espaço (CHIAVENATO, 2020).

Igualmente, ressalta-se que no âmbito dos conceitos, Capital pode ser entendido como sendo tudo aquilo que agrega valor. Daí, que o Capital Intelectual, por exemplo, é um bem intangível, pois se refere ao teor abstrato do Conhecimento, ou seja, às informações de um indivíduo, suas propriedades intelectuais como um todo. O Talento, afirma Herman (1993), é competência aplicável à experiência do indivíduo ou é resultante da dedicação, da eficiência, da livre iniciativa, da determinação, da realização, da criatividade, da vivência, do nível de escolaridade etc., sendo o diferencial para que o trabalho seja realizado com sucesso e para que as metas sejam sempre atingidas.

O mesmo autor comenta que as empresas precisam contar com funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas e que um dos maiores desafios hoje para a área de Recursos Humanos é o de atrair, agregar, motivar e manter os bons funcionários.

Já a terminologia Conhecimento não se limita a uma exata definição. Todavia, é possível dizer que alguns autores salvaguardam que Conhecimento

é uma *commodity*, um objeto a ser concebido, comprado, possuído ou vendido (REZENDE, 2014).

O cognome Organizações Intensivas do Conhecimento (OIC) faz referência às empresas que fazem grande uso de ativos intangíveis, bem como de Conhecimento, para a fabricação e venda de mercadorias e serviços, que, ao seu turno, igualmente podem ser uma deliberação do processo que abarca os trabalhadores do segmento de Conhecimento (NADAI; CALADO, 2006).

Conforme Nadai e Calado (2006) *apud* Afonso e Calado (2011), o agrupamento dos recursos de conhecimentos organizacionais são as atividades executadas pela empresa, são as competências e habilidades desenvolvidas pelos colaboradores que fazem parte desta organização, o objeto ou serviço ofertado ao mercado, o próprio mercado de atividade e as práticas de gerenciamento do conhecimento. Desta maneira, tem-se a classificação das companhias como sendo ou não intensivas do Conhecimento por meio dessas características (AFONSO; CALADO, 2011).

Na Era da Pós-industrialização, tanto o Conhecimento como sua fabricação despontam como protótipo inovador de arquitetura organizacional. Como efeito da globalização e do desenvolvimento da tecnologia da informação, tal modelo está moldando e mudando as organizações. A resultante é o aparecimento de “uma nova Era cuja fonte fundamental de riqueza é o Conhecimento” (ANGELONI; FERNANDES, 2000, p. 01).

De acordo com as autoras, as empresas precisarão adequar seus processos, ajustando-os para a dinâmica da nova economia do Conhecimento. No âmago desses fenômenos, que podem ser considerados a partir de uma tríade (globalização, tecnologia/Conhecimento e gestão do Conhecimento) em que se vê que essas organizações atuarão edificando suas necessidades, concebendo novas teorias de gestão e compreendo que mais relevante do que ser competitivo é continuar/permanecer competitivo.

No presente trabalho se demonstra como a gestão das organizações intensivas em conhecimento se alia à gestão de pessoas, tratando da relevância da integração desses dois pontos, abordando-se a Informação e o Conhecimento, para além de demonstrar-se a importância de integrar a inteligência organizacional em conjunto aos colaboradores.

AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Para Fraga (2017), nas Organizações Intensivas em Conhecimento, a base da gestão centraliza-se em resultados e não em tarefas. A busca pela integração de valor às atividades, aos processos e às rotinas empresariais começam a ser um diferencial na execução de cada indivíduo que dela participa; a estrutura de produção é organizada em uma célula de trabalho e as deliberações são tidas por quem desempenha uma atividade ou tarefa; o trabalho é planejado, executado e avaliado de maneira contínua e dentro de uma visão sistêmica; a empresa é compreendida como um ente cognitivo, que aprende, uma vez que pela aprendizagem de seu pessoal ela igualmente se desenvolve e, em se desenvolvendo, desenvolve seu capital humano, que é o mais importante. Considera-se que:

O capital humano refere-se às pessoas como fonte de riqueza das organizações, é composto pelas capacidades individuais, conhecimentos, habilidades e experiências, tornando-se fontes de inovação e renovação estratégica (FRAGA *et al*, 2017, p. 46).

Para falar do conceito, é imprescindível lembrar-se das características dessas organizações, assim sendo, surgem alguns questionamentos. Questiona-se primeiramente, então, o que caracteriza uma Organização Intensiva em Conhecimento.

Pode-se dizer que esta é uma empresa em que a maioria dos empregados é altamente educada, onde a “produção” não é somente de mercadorias ou serviços, ainda que preze pelas resoluções de problemas intrincados de modo não padronizados.

Isto é, o processo problema-solução abarca grandemente a técnica de informação, que não é precisamente computada, e o resultado final vem por meio de um relatório ou da entrega de um documento oral ou como uma cópia concreta. Os clientes são tratados de forma particular e são chamados de clientes ou pacientes, com frequência (SCHARDOSIM *et al*, 2017). De acordo com Nadai e Calado (2006) *apud* Afonso e Calado (2011), estas são atividades e características inerentes às organizações intensivas em conhecimento:

- Desenvolver atividades que possuem intensidade de conhecimento nos negócios (administração de contratos, venda

de marcas, desenvolvimento de funções de *marketing*, serviços de alta tecnologia, prestação de serviços públicos, dentre outros);

- As pessoas que trabalham em OIC são orientadas para o conhecimento, devendo estar envolvidas, ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas, interessadas em formação continuada, capazes de criar, compartilhar e utilizar conhecimentos;
- Nas OIC existem cinco categorias de produtos intensivos em conhecimento: cultural, propriedade intelectual, os baseados em processos, os baseados em mídias, os de indexação eletrônica. As organizações são mais intensivas em conhecimento na medida em que seus produtos (bens e serviços) possuem mais valor (conhecimento) agregado;
- Desenvolver práticas de gestão de conhecimento, que compreendem: pensar as organizações como sistemas; construir e facilitar a formação de comunidades de prática e aprendizado; incentivar o desenvolvimento das pessoas e a criatividade; existirem estruturas organizacionais menos hierarquizadas; haver planejamento de cenários propícios à aprendizagem; haver o envolvimento da alta administração; possibilitar a gestão da cultura e dos valores organizacionais, dos sistemas de informação e da mensuração dos resultados e aprendizado em relação a ambiente (NADAI; CALADO 2006, *apud*, AFONSO; CALADO, p. 151-152).

Assim, convém completar, dizendo que existem quatro características essenciais que definem as OICs. Tais particularidades aparecem nas seguintes frentes: 1. Liberdade do padrão (standard); 2. Criatividade; 3. Uma alta dependência em relação aos indivíduos; e, 4. Problema-solução de natureza complexa (SCHARDOSIM *et al*, 2017).

De acordo com Davel e Tremblay (2004), as Organizações Intensivas em Conhecimento possuem padrões de gestão que se destacam por determinadas características íntimas na sua estrutura, cultura, processos e *staff*. E, para estas quatro dimensões, que igualmente ajudam na delimitação do conceito de OIC, destacam-se: 1. Quanto à estrutura, pois são descentralizadas, com poucos níveis hierárquicos, ademais de pouca formalidade nas suas atividades; 2. Concernente à cultura, esta se encontra em volta cliente, delimitando a organização das atividades, ademais do espírito de comunidade, por meio das práticas administrativas, que beneficiam o desenvolvimento desta, com objetivo de interação e cultura; e, 3. Nos processos, tem-se a autonomia para deliberações, pois como o trabalho intensivo em conhecimento é particularizado pelo grande comprometimento e

informalidade, um fator se torna fundamental para o trabalho e relações interpessoais é a confiança.

As empresas, portanto, se tornam intensivas em Conhecimento, quando aprimoram variáveis principais, colocadas diante dois grupos: estilo organizacional (que concerne à filosofia de coordenar, estilo de liderança, fatores motivacionais, participação e comunicação externa) e orientação estratégica (estratégia genérica, orientação de funções/cargos, visão ao longo prazo, ligações externas, integridade corporativa). Desta maneira, tem-se que o Conhecimento da organização – podendo este ser considerado do intelecto dos colaboradores, na tecnologia empregue, nos sistemas, nos processos, ou inclusivamente no exemplar de estrutura organizacional – é parte de seu ativo (TERRA, 2008). Ademais, importa ressaltar que:

Organizações como estas, tendem a aproveitar as vantagens de cada segmento envolvido na fabricação de seus produtos, e o seu papel é o de intermediar, gerir o conjunto de relações interempresariais, promover o produto e a marca e organizar estas relações. O preço final dos produtos da *Nike*, por exemplo, constitui-se, em média, de 25% em manufatura e o restante corresponde ao *marketing* e função de suporte, como serviços de distribuição, armazenamento, financiamento e integração de sistemas. Elas pertencem a uma classe de nível mundial, tem forte poder sobre as demais organizações com as quais se relaciona, devido ao seu peso econômico, político e militar, controlam a renovação das tecnologias, modificam os perfis e preferências do consumidor, os estilos de mensagens publicitárias e são um dos responsáveis pela transformação do trabalho (NADAI; CALADO, 2005, p. 06).

Diante o exposto é clarificado que é em tal nova dinâmica social que emerge a Era do Conhecimento, que reconhece o capital/fator humano e modifica o perfil do novo profissional, que é este profissional do Conhecimento, que passa a ser fundamental nesse processo de modificação das empresas, e, porventura, devagar passa a ocupar posições estratégicas nas organizações (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005).

Telles e Teixeira (2002, p. 129), compreendem por Informação: “um conjunto de dados organizados”. Desta maneira, a definição geral de informação dada pelos autores é de que:

Dessa forma, dados tornados úteis, por e para alguém, são transformados em informação. E considerando que informar é

dar forma a algo, pode-se afirmar que a informação é uma representação relacional dos dados capturados; dados em movimento numa rede mutante de significados atribuídos (TELLES; TEIXEIRA, 2002, p. 129).

O Conhecimento é mais intrincado do que a Informação e o Dado, uma vez que este é um componente que intervém, manipula, constitui e mostra o dado que, por si só, aponta para demais coisas relevantes no processo (CALABRESE, 2008). Assim:

Com efeito, a noção de que conhecimento e experiência estão fortemente ligados não é recente. Ela permeia todo o Iluminismo racionalista que norteia a filosofia ocidental desde a Revolução Francesa. Na concepção Kantiana, todo conhecimento começa pela experiência, embora nem todo conhecimento derive exclusivamente dela. Ainda segundo a filosofia crítica de Kant, há duas fontes de conhecimento: a sensibilidade e o entendimento. A primeira vem da representação do objeto, que pode ser pura ou empírica, e a segunda vem dos pensamentos elaborados a partir dessas representações. Nessa linha, pensamentos sem conteúdo em que se respaldar são vazios, e representações dos sentidos tomadas sem conceitos associados são cegos (TELLES; TEIXEIRA, 2002, p. 130).

Desta forma, pode-se dizer que deve existir uma junção do Conhecimento e da Informação para que as organizações, principalmente quando na questão intensiva em Conhecimento, funcionem de maneira eficaz.

A GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Compreender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas empresas é de essencial relevância para os implicados no processo de gestão, uma vez que é um processo que acontece por séculos e abarca discussões em diversas esferas do conhecimento.

No campo da gestão, foi significativo, por meio de determinados movimentos, o pioneirismo que ocorreu mediante à Administração Científica, impulsionada que foi por Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e por Henri Fayol (1841-1925), na França.

O objetivo principal desses movimentos foi o de oportunizar a fundamentação científica às atividades administrativas, se descolando da improvisação e do empirismo. Taylor, assim, chegou à conclusão de que os

indivíduos produziam muito menos do que poderiam e, mediante isso, concebeu seu sistema de administração científica, que procurava a racionalização do labor.

Chiavenato (2012) afirma que foi no século XXI que se visualizaram as três Eras Organizacionais: a Era da Industrialização Clássica; a Era Neoclássica e a Era da Informação.

Para o autor supracitado, a Era da Industrialização Clássica ocorreu de 1900 até 1950, correspondendo ao período da industrialização no Brasil; momento em que os indivíduos eram tidos como recursos necessários à produção, em conjunto aos outros recursos da empresa, visualizando-se o homem como suplemento da máquina.

Chiavenato (2012) esclarece que a Era da Industrialização Neoclássica ocorreu de 1950 até 1990, marcada pelo momento pós da Segunda Guerra Mundial, em que o antigo modelo burocrático e inflexível passou a se transformar conforme o mundo também foi mudando.

Segundo o autor, buscava-se a renovação por intermédio da inovação, da departamentalização e da competitividade, surgindo, assim, a Administração de Recursos Humanos (ARH), que fez com que as pessoas fossem vistas como um recurso muito importante na produção, buscando-se sua valorização.

Ainda, na opinião de Chiavenato (2012), a Era da Informação iniciou-se em 1990, com o advento de uma maior tecnologia da informação, marcada pela globalização. Nessa Era, o capital econômico não foi mais o recurso principal, mas sim, o Conhecimento – que se aliaria a questão da cultura das empresas (transformando-a), e à inovação rápida pensando no futuro.

Para Chiavenato (2012), de acordo com as alterações ocorridas, a procura do mercado também aumentou de modo contínuo e rápido e, da mesma forma, também as exigências para contratação de talentos: a Gestão de Pessoas passou a ser um agente transformador na sociedade, possuindo a qualificação indispensável para satisfazer as variadas repartições de mercado.

Na visão de Robbins (2020), atualmente, a habilidade e capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função é algo que tem grande valor. Todavia, não há só um tipo de habilidade – as habilidades

intelectuais são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais como pensar, raciocinar e resolver problemas.

Para o autor supracitado, essa habilidade pode abranger aptidão para números, compreensão verbal, rapidez de percepção, raciocínio indutivo, raciocínio dedutivo, visualização espacial e memória. Em seu entendimento, existem as habilidades físicas, importante em serviços mais padronizados e não especializados em funções que exigem resistência, destreza manual, força nas pernas ou talentos semelhantes.

A Área funcional de gestão com pessoas

A Gestão de Pessoas se constituiu, assim, como uma lente que ajudou a visualizar a realidade e a complexidade de uma empresa de forma plena, auxiliando a tornar transparente, os vínculos e situações subjacentes, fazendo com que os leigos no assunto entendessem sobre o tema.

É uma função que abrange as pessoas como participantes de processo de produção da empresa, enfatizando como se deve trabalhar e como pensar mecanismos e práticas de administração, baseando-se nesses processos e fortalecendo a concepção da relevância da conciliação das expectativas e interesses particulares e organizacionais, conhecendo que tais expectativas devem ser sempre construídas (DUTRA, 2017).

Visualiza-se pela ótica de Dutra (2017) que é possível dizer que existe uma grande procura pela união das pessoas nas organizações, uma vez que é perceptível que, na conjuntura do século XXI, em que as empresas buscaram por maior competitividade, o mundo está voltado para a temática que abrange as competências, pois existe uma imprescindibilidade de valorizar o pessoal e o trabalho que desempenham, em suas incumbências organizacionais.

Portanto, a Gestão de Pessoas é a habilidade de impulsionar as pessoas na procura dos melhores resultados, entendendo suas diferenças no que tange às pretensões, concepções, condições sociais e culturais. É integrar um coletivo organizacional, por exemplo, com a habilidade de efetivar processos comparativamente análogos de produção ao setor de atendimento e ao setor de vendas (BITENCOURT, 2017).

Chiavenato trata das transformações que aconteceram na Gestão de Pessoas, até a concepção aceita no século XXI:

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização (CHIAVENATO, 2020, p. 32).

Nesse cenário, ainda na opinião de Chiavenato (2020), surge a gestão de pessoas por competências, que leva em consideração tudo o que se envolve, de certa maneira, nos vínculos organizacionais, enfatizando, em particular, os comportamentos conexos com o negócio da organização, o que resulta em uma valorização de características que passam a ser necessárias para o funcionamento das atividades e na admissão dos indivíduos como parceiros da empresa.

A gestão por competências é grande aliada da área de Recursos Humanos, e esta é a administração de recursos humanos voltados para a forma como organização planeja, organiza, coordena, desenvolve, acompanha as competências necessárias para o seu negócio, como a empresa distribui as equipes de trabalho, segundo os planos de desenvolvimento organizacional.

Tratando da evolução do conceito de Competência, a expressão já denominou o reconhecimento social a respeito da capacidade de um indivíduo se expressar sobre certo assunto. Posteriormente, começou a ser usado de maneira mais coletiva, para qualificar a pessoa com capacidade de efetivar certo trabalho, como forma de dizer que o indivíduo tinha competência (ISAMBERT-JAMATI, 1997 *apud* BITENCOURT, 2017, p. 175).

No detalhe dessa função da área de gestão com pessoas, tem-se que:

A gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Ainda deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (BITENCOURT, 2017, p. 246).

Sobre esse processo, aliado ao âmbito funcional, pode-se dizer que é:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a se próprio (autorrealização) (BITENCOURT, 2017, p. 256).

Durand (1998) fragmenta as competências em três aspectos: Conhecimentos (informação, saber o quê, conhecer o porquê); Habilidades (técnica, capacidade, *know how*); e, Atitudes (desejar fazer, identidade, determinação). Assim, para manterem-se na equipe colaboradores que se diferenciem, é importante que o empreendedor invista na boa gestão de pessoas. A tarefa de conservar os bons funcionários já começa no processo seletivo, que precisa de critérios exigentes para evitar enganos na contratação.

Abordando a questão funcional, Chiavenato (2014, p. 15) separa a gestão de pessoas em processos, que são: “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. [...] Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente”. Sendo, pois, válido dizer que nesses processos, as atuações da gestão de pessoas dentro da empresa, compreende:

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade (MARQUES, 2015, p. 13).

No processo de agregar, Marras (2016, p. 65), menciona que “esse subsistema é responsável pela: captação e triagem de profissionais no

mercado; e, pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”, que abrange a seara do RH, demonstrando a relevância de selecionar pessoas certas para as funções certas, importando observar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) dos colaboradores.

Na gestão de pessoas tem-se um delineamento das atividades que serão feitas na organização, isto é, detalhamento dos cargos, orientação e avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2020). Logo, tal processo:

É o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados (MARRAS, 2016, p. 94).

Tratando sobre recompensar as pessoas, que pode ser demonstrado mediante o incentivo financeiro oferecido aos indivíduos defronte o desempenho das incumbências que são outorgadas aos mesmos, igualmente abrangendo recompensas em benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2020).

Marras (2016, p. 90) menciona que o “salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração”. O processo de desenvolver as pessoas, portanto, procura promover o desenvolvimento profissional e pessoal, composto por um treinamento com programas de transformação. E, em relação ao desenvolvimento das pessoas:

Reforça a visão holística do business world, que visa transformar o executivo em um verdadeiro profissional atualizado, pronto a atender às necessidades do mercado, o que é interessante tanto para ele, indivíduo, quanto para a organização que investe nesse sentido (MARRAS, 2016, p. 170).

É um processo que visa educar e desenvolver os indivíduos para que seja possível atender às necessidades do mercado no qual a empresa insere, beneficiando colaboradores e empresa. Sobre o processo de manter pessoas:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de ‘viver

qualitativamente melhor' é algo patente é palpável para a grande massa dos trabalhadores (MARRAS, 2016, p. 31).

Assim, concebem-se condições ambientais que estimulem essas pessoas, permanecerem, evitando problemas como o *turnover*³. O processo de monitorar pessoas é importante para que seja possível acompanhar e ter um controle das atividades das pessoas, observando-se, assim, os resultados e o que mudar (CHIAVENATO, 2020).

Esse processo é de extrema relevância, pois, como aponta Marras (2016, p. 173), "trata-se de um instrumento [...] que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização".

Em suma, quando se trata da área funcional de gestão com pessoas, pode-se afirmar que atualmente sua maior função, além das descritas nesse tópico, é a estratégica, pois transforma a empresa como um todo na busca dos resultados esperados, atuando para que isso ocorra com o maior capital que uma organização pode ter: o seu pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o nível de importância que a gestão de pessoas possui para as organizações, é possível perceber que suas particularidades redundam em consideráveis consequências para as próprias empresas, uma vez que nessa Era de grandes mudanças, a globalização aumenta seu ritmo do mercado.

Nisso, as Organizações Intensivas em Conhecimento auferem patamar de destaque, justamente por terem como características essenciais, o abandono dos antiquados padrões administrativos, criando um nicho de procura por novas formas de administração que sejam mais livres.

Além disso, a centralidade no capital intelectual (capital humano e de conhecimento), por meio da criatividade na sua construção, seja na área de serviços ou de bens de consumo, faz-se evidente, uma vez que os

³ Conforme Chiavenato (2014) *turnover* é a alta alternância de funcionários, também conhecida como turnover, é a regularidade com que trabalhadores entram e saem de uma empresa, é um dos motivos mais importantes a serem examinados dentro de uma sistematização.

colaboradores possuem uma função nestas empresas, de fabricação do conhecimento, atuando de forma particular e grupal, fortalecendo a figura do trabalhador do Conhecimento, o que, por fim, permite tratar-se de organizações que enfrentam problemas e resoluções de grande complexidade.

Vê-se, portanto, que ser competitivo já não basta, todavia deve-se manter competitivo, uma vez que a natureza do Conhecimento é amplamente dinâmica, lincado que está com as transformações constantes que atingem a gestão da organização e o próprio mercado.

Assim, o modelo diferenciado, em que se valoriza o capital humano que deve investir no Conhecimento destaca-se, criando um elo entre a empresa e o colaborador. O gestor do Conhecimento executa incumbências intrincadas, trabalhando de forma direta com a Informação, com o Conhecimento e com a Tecnologia, no sentido que os adquirir, criar e aplicar.

Em suma, viu-se que em tal nova Era, a gestão destas companhias vai mais a frente da seara dos Recursos Humanos, que é o espaço em que essas organizações se moldam, vindo a ser atualmente uma Gerência Estratégica de Recursos Humanos.

Desenvolvendo as ideias expostas como um todo, viu-se também que a gestão de Conhecimento e de pessoas em OIC's precisa conceber redes verdadeiramente interativas de produção, as famosas *networks*⁴, diante das necessidades que aparecem com base nas interações entre os intermediários comprometidos na sua gestão, necessitando de estratégia e inovação constantes.

⁴ Sistema de computadores que se mantêm conectados uns aos outros; rede, grupo de pessoas ou de coisas que se apresentam conectadas, interligadas ou relacionadas umas às outras. Fonte: <https://www.dicio.com.br/>.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Carla Winter; CALADO, Luiz Roberto. Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing. *Revista Adm.*, São Paulo, v.46, n.2, p.150-160, abr./maio/jun. 2011.

ANGELONI, M. Tereza; FERNANDES, C. Brito. A Aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do SENAI/SC – *Anais da ANPAD*: Rio de Janeiro, 2000.

BITENCOURT, Claudia (Org). *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2017.

CALABRESE, Júlio César. *Gestão de pessoas em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso da organização compos*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração – UFBA, Universidade Federal da Bahia. Bahia, Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente*. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano*. São Paulo: Atlas, 2020.

CUNHA, Miguel Pina e. Ciência organizacional: passado, presente futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos. In: CUNHA, Miguel Pina e. *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

DAVEL, Eduardo; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 1, n. 3, 2004, p. 15-38.

DIAS, Camila Delmondes; SILVA, João Luiz de Carvalho Pinto e; CRUZ, Maria Alice; SAAD, Mario José Abdall; FILHO PEREIRA; Rogério Antunes; PEREIRA, Rosa Ines Costa. *FCM 50 anos: a realidade ultrapassou o sonho*. Campinas: FCM/Unicamp, 2013.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: *International conference on competence-based management*, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*, São Paulo: Atlas, 2017.

FRAGA, Bruna Devens *et al.* *Business Intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual*. Navus: Florianópolis – SC, v. 7, n. 1, p. 43-56, jan./mar. 2017.

GRILO, Rui Manuel Boleto. *A teoria da gestão e a complexidade*. Évora: EU, Monografia (trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Gestão de Empresas), 1996, 114f.

HERMAN, R. *Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década*. São Paulo: Makron Books, 1993.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

MARQUES, Fernanda. *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2016.

NADAI, F.; CALADO, L. Uma análise crítica do termo 'organizações intensivas em conhecimento'. *Revista Gerpros da UNESP*. São Paulo, v.1, n.2, p.1, abr. 2006.

SCHARDOSIM, Patrícia Royes *et al.* Aprendizagem organizacional: estudo de caso no setor de geoprocessamento em uma organização intensiva em conhecimento. *Revista Espacios*, v. 38, n.1, 2017.

SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 39, n.1, 2005, p. 43-67.

REZENDE, José. *Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis*. 1ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 18 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

TELLES, M. Mesquita; TEIXEIRA, Francisco. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria. *Revista Organização e sociedade*, v.9, n.25, set./dez, 2002, p. 127-141.

TERRA, J.C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras* In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2008.