

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
CONFLUÊNCIAS E INFLUÊNCIAS**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: CONFLUENCES AND  
INFLUENCES**

**Elisa Lopes Figueiredo**  
Instituto Politécnico da Guarda  
efigueiredo@ipg.pt

**Leonor Cardoso**  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
lcardoso@fpce.uc.pt

**RESUMO**

O objetivo deste artigo de natureza conceptual consiste em demonstrar a associação ou relação de dependência entre as problemáticas da gestão de recursos humanos (GRH) e da gestão do conhecimento (GC), em particular entre as práticas de GRH e os processos da GC. O artigo está assim estruturado em dois momentos. O primeiro envolve uma revisão da literatura concernente às temáticas da GRH e da GC individualmente, evidenciando-se as particularidades de cada um dos sistemas e; num segundo momento, apresentamos a partir também de uma revisão da literatura as dinâmicas, influências e confluências, entre os mesmos. São depois discutidos os resultados onde se evidencia a relação estratégica e de complementaridade entre a GRH e a GC.

**PALAVRAS CHAVE**

Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento, Práticas e Processos.

**ABSTRACT**

The aim of this conceptual article is to demonstrate the dependency relation between Human Resource Management (HRM) and Knowledge Management (KM), in particular between the HRM practices and the KM processes. The article is structured in two stages: 1) a review of the literature regarding the themes of HRM and KM individually, highlighting the particularities of each system, 2) a review of the literature on the dynamics, influences and confluences, between HRM and KM. Are then discussed the main results where we evidenced the strategic and complementarity relationship between HRM and KM.

**KEYWORDS**

Human Resources Management, Knowledge Management, Practices and Processes.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual contexto, onde a mudança assume o papel de principal fator condicionador de qualquer evolução aos mais variados níveis, o maior desafio que se coloca às organizações, reside na sua capacidade de gerar e gerir novo conhecimento.

A organização deixa de ser mera recetora e utilizadora do saber, para passar a ser uma entidade produtora de saberes, com efeitos não só fora da esfera da organização onde é produzido, como fora do próprio tecido económico. Neste contexto em que quase todas as movimentações conducentes a um qualquer posicionamento competitivo são imitáveis, apenas os recursos intangíveis que constituem o conhecimento da organização, conseguem conferir uma posição competitiva sustentável (Magalhães, 2005). Isto porque o capital intangível representa uma capacidade única para se obter valor adicional, pois tem por base as pessoas, detentoras da capacidade de criar e inovar, desde que em ambiente adequado para tal (Magalhães, 2005). Urge por isso gerir as pessoas em conformidade com este pressuposto, o que nas palavras de Santos (2004) exige uma reorganização no modo de gestão das pessoas. Implica pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas, assim como reorientar as práticas de gestão em consonância com as exigências da emergente sociedade do conhecimento.

Os sistemas de GRH e de GC evidenciando uma relação estratégica, devem por esta razão ser pensados de um modo integrado e alinhados com a estratégia organizacional, de modo a constituírem um efetivo contributo para a qualidade das práticas empreendidas na organização e para a melhoria da sua performance. Esta preocupação justifica o aparecimento nestas últimas décadas de um elevado número de estudos que evidenciam e demonstram esta relação de *interface* entre os dois constructos, sublinhando os benefícios duma abordagem integrativa. Daqui resulta a estrutura do artigo que apresenta num primeiro momento a revisão da literatura para cada uma das temáticas, sublinhando desde logo as suas especificidades para a partir daí e num segundo momento identificar as pontes que entre as mesmas podem ser edificadas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como referem Gomes, Cunha, Rego et al (2008) as pessoas são um fator chave para o sucesso das organizações tendo sido já demonstrado por múltiplos trabalhos de investigação o impacto da gestão das pessoas no desempenho da organização. Não obstante esta evidência e muito embora a expressão “as pessoas são o nosso ativo mais importante” ser já recorrente nos relatórios de contas e nos discursos dos executivos, os mesmos autores numa preocupação constante de realçar a importância das pessoas e da sua gestão, alertam para o facto do conteúdo da mesma nem sempre ser validado pela prática organizacional, porquanto, as decisões de gestão das pessoas, ao contrário das decisões financeiras, serem tomadas de forma pouco rigorosas e com conhecimento pouco avançado. A gestão das pessoas, sendo no entendimento destes autores consequência da profissionalização da própria gestão e da necessidade de compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e seus comportamentos, corresponde do ponto de vista conceptual, ao conjunto de políticas, práticas e sistemas que influencia o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, criando mesmo como refere Edvardsson (2008) uma cultura de aprendizagem. Estes

processos incluem a determinação das necessidades de recursos humanos, a atração de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras, a retribuição e motivação e a criação de um ambiente de trabalho positivo, devendo ser articulados de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais. Neste sentido, a gestão de recursos humanos (GRH), assumindo a sua natureza transversal, deve ser estratégica contribuindo para a elaboração, implementação e reforço da estratégia global da organização.

Em sintonia com esta posição estão também Razouk, Bayad e Wannemacher (2009) quando afirmam que a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) pressupõe a construção de um sistema coerente de práticas de RH, que através de um elevado nível de implicação assegure a cooperação dos empregados, contribuindo por esta via para o aumento da performance económica e social da organização. Este posicionamento vem reforçar o pensamento de Yahya e Goh (2002) quando argumentam que a GRH tem que ser entendida como a gestão estratégica das pessoas, centrada na aquisição, organização e motivação dos recursos humanos.

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) acrescentam a esta discussão o pressuposto de que a GRH mais do que gerir as pessoas, gere as suas características pessoais e interpessoais, que podem ser consideradas recursos e criar vantagens organizacionais. Alinhados com a abordagem baseada nos recursos (*resource-based view*) (RBV) argumentam que os colaboradores com todas as suas capacidades, tornam-se desejáveis e verdadeiros recursos para a organização se forem em elevado grau valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. A RBV sugere que os sistemas de recursos humanos podem ser um elemento de sustentabilidade da vantagem competitiva, facilitando o desenvolvimento de competências que são específicas da organização, produzindo relações sociais complexas, fazendo parte da cultura e história da organização e gerando conhecimento organizacional tácito. Isto conduz-nos às questões do conhecimento e da GC, abrindo-nos a porta para o ponto seguinte.

## 2.2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Continuando na linha de pensamento da RBV o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva. Razão pela qual assistimos nas últimas décadas ao surgimento de um vasto corpo teórico, de onde se destaca o contributo de Nonaka e Takeuchi com a obra *The knowledge Creating Company*, publicada em 1995 e que é responsável pelo reconhecimento da importância atribuída ao conhecimento e à sua gestão (Cardoso, 2007).

Desde então e pese embora esta questão do conhecimento remontar já a 1966 com os trabalhos fundadores de Polanyi, a questão da definição do conhecimento mais especificamente a definição do conhecimento organizacional, tem sido objeto de profundos debates epistemológicos e ocupado inúmeros investigadores, tendo daí resultado um vastíssimo conjunto de definições.

Não nos sendo possível fazer aqui uma análise crítica às muitas e diferentes definições encontradas, adotamos a de Cardoso (2007) por resultar já dessa análise e que percebe o conhecimento organizacional como sendo *input*, processo e *output* resultando numa combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um “ativo” que é pessoal e socialmente constituído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações. Esta é a definição que no nosso entender, aglutina os diferentes mas complementares aspetos tocados pelas demais definições revistas e por conseguinte mais completa.

O conhecimento é assim de natureza dinâmica, multi-facetada e polissémica (Tessier e Bourdon, 2009), o que o distingue dos conceitos de informação e dados, sublinhando-se contudo a relação de interdependência entre os três conceitos (Cardoso, 2007). Para que esta distinção seja claramente perceptível podemos dizer que os dados são elementos objetivos, descontínuos e quantificáveis, desprovidos de significado, de fácil génese e transporte, essenciais ao funcionamento organizacional, porquanto incorporam todo um potencial para a criação da informação. A informação traduz-se num conjunto tangível de dados organizados de forma lógica e intencional, com carácter inacabado, podendo consubstanciar-se num ato comunicativo, interpessoal, multiforme e polissémico, indispensável ao regular funcionamento organizacional, porquanto incorpora todo um potencial para criação de conhecimento (Cardoso, 2007).

Ultrapassada que está a etapa de distinção entre os três conceitos, interessa agora realçar a natureza do conhecimento que pode ser tácita ou explícita (Nonaka, 1991 e Polanyi, 1966). O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal internalizado, de natureza subjetiva, que um indivíduo adquire depois de desempenhar determinada atividade. É o conhecimento implícito não codificado e por isso difícil de verbalizar e divulgar, usado pelos membros de uma organização para realizarem o seu trabalho. Pode ainda assim ser ensinado e partilhado através de exemplos, histórias, metáforas ou pela simples observação de quem executa a função. Possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma determinada tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e perceções que refletem a nossa imagem da realidade e a nossa visão do futuro. O conhecimento explícito é o conhecimento formal, codificado e que pode por isso ser facilmente comunicado e difundido. Pode desta forma ser armazenado fora da mente humana, nomeadamente em bases de dados (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Este interesse recente pelo conhecimento organizacional, enquanto ativo específico, conduziu a numerosos desenvolvimentos e reflexões relativamente aos meios de assegurar a sua gestão por parte das organizações. Desta forma, a gestão dos recursos internos relativos ao conhecimento organizacional, denominada GC tornou-se numa vantagem competitiva para as organizações (Tessier & Bourdon, 2009) e pode ser conceptualizada como um conjunto dinâmico de esforços deliberado de otimização e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisa todos os (sub) processos relacionados com o conhecimento, no sentido de concretização dos objetivos organizacionais (Cardoso, 2007).

Encerra portanto um conjunto variado de componentes que de acordo com Carter e Scarbrough (2001), é de natureza técnica, social e económica. Do ponto de vista técnico a GC implica a centralização do conhecimento que se encontra disperso na organização, numa tentativa de codificar formas tácitas de conhecimento. Em termos sociais e políticos, a GC envolve a coletivização do conhecimento, de forma a que este não seja propriedade exclusiva dos indivíduos ou de determinados grupos. Por último, em termos económicos a GC é a resposta à necessidade das organizações de intensificarem a criação e utilização do conhecimento, o que traduz a crescente pressão que as organizações sofrem no sentido de inovarem.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) e Carter e Scarbrough (2001) concluem sobre a existência de duas estratégias para gerir o conhecimento: a codificação e a personalização. A primeira diz respeito à codificação do conhecimento explícito que é formal e objetivo, podendo por isso ser expresso em palavras, números e especificações e armazenado em bases de dados, ao qual pode aceder qualquer pessoa da organização. É averso ao risco conduzindo à standardização e rotinização.

A estratégia de personalização diz respeito ao desenvolvimento pessoal do conhecimento tácito. Este está ligado à pessoa que o desenvolveu e é partilhado sobretudo através do contacto pessoal. Por princípio seguindo os mesmos autores, cada organização adotaria predominantemente uma destas estratégias, sendo certo que o esforço no sentido de conciliar ambas conduz a uma maior capacidade de inovação organizacional (Gloet e Terziowski, 2004).

### 2.3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dos muitos autores unânimes em referir a crescente relação entre a GC e a GRH e o quanto esta se tem vindo a tornar nos últimos anos, cada vez mais sofisticada e complexa, destacamos os trabalhos de Minbaeva (2005), Svetlik e Stavrou-Costea (2007), Kase e Zupan (2007), Theriou e Chatzoglou (2008), Minbaeva, Foss e Snell (2009), Razouk, Bayad e Wannemacher (2009), Tessier e Bourdon (2009) Lopez-Cabrales, Pérez-Luno e Cabrera (2009) e Brewer e Brewer (2010) pela sua recente publicação e por apresentarem diferentes perspetivas de análise dos construtos aqui tratados. Iniciamos contudo a nossa revisão de literatura e em jeito de introdução, pelo trabalho de Yahya e Goh (2002) que a propósito da conexão entre estes dois conceitos referem que a mesma é de tal profundidade que permite que se considere a GC como uma forma evoluída da GRH, que através da utilização das tecnologias de informação suporta as interações humanas e o processo de colaboração, atribuindo nesta relação de complementaridade à GRH as tarefas de monitorar, medir e intervir na construção, incorporação, disseminação e utilização do conhecimento pelos colaboradores.

Minbaeva (2005) interessada também nesta problemática, determina e evidencia empiricamente o efeito das práticas de GRH na transferência do conhecimento em companhias multinacionais. O estudo que realiza é sustentado no pressuposto de que a aplicação de práticas de RH, que afetem a capacidade de absorção dos recetores do conhecimento e apoiem um ambiente de aprendizagem organizacional, está positivamente relacionada com o grau de transferência de conhecimento para as subsidiárias. Sugere também que se espera um maior grau de transferência de conhecimento, quando as práticas de RH são aplicadas de forma holística, ou seja, sob a forma de um sistema integrado de práticas interdependentes. A questão central do estudo reside em esclarecer quais as práticas de RH (e com que combinações), interessam ao processo de transferência de conhecimento. Com base nos artigos que revê Minbaeva (2005), conclui acerca da existência de um conjunto de práticas de RH que são indutoras do conhecimento, em particular, da transferência do conhecimento. Especificamente o planeamento de RH (de onde se destaca o recrutamento e as equipas de competências múltiplas), a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, o sistema de recompensas baseado no desempenho, a rotação planeada de funções, a integração de funções e o sistema de comunicação interna.

Do estudo empírico com recurso a análises fatoriais confirmatórias, a autora demonstra que a contratação, que integra a análise de funções e os processos de recrutamento e seleção; a promoção; a formação; o sistema de recompensas e a avaliação de desempenho, se aplicadas enquanto um sistema de práticas de reforço mútuo, contribuem significativamente para a companhia multinacional alcançar elevados níveis de transferência de conhecimento para as subsidiárias e para a retenção dos melhores colaboradores. Da análise fatorial confirmatória emergiram dois grupos de práticas de recursos humanos: 1) compreende as práticas de contratação, formação, sistema de recompensas, promoção e avaliação de desempenho; 2) contém os mecanismos de socialização corporativa e as práticas de trabalho flexível.

Em consonância com o que era expectável, o primeiro grupo, considerando um efeito de simultaneidade entre as práticas que o constituem, evidenciou um efeito substancialmente positivo sob a transferência do conhecimento. Já as hipóteses relativas ao efeito das práticas do segundo grupo sobre

a transferência do conhecimento e, contrariamente ao esperado, não foi suportado pelos dados, tendo evidenciado um efeito insignificante.

O principal contributo deste artigo reside em demonstrar empiricamente que os gestores podem melhorar a capacidade de absorção do conhecimento dos seus colaboradores, aplicando práticas específicas de GRH orientadas para as capacidades e motivação dos colaboradores. E que estas práticas resultam em efeitos maiores se aplicadas como um sistema.

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) justificam esta relação, defendendo a ideia de que sendo a GRH relativa à gestão efetiva de pessoas e se as pessoas são o recurso mais valioso no conhecimento, então a GRH e a GC estão intimamente interrelacionadas. Mais a GRH e a GC partilham atividades comuns, nomeadamente e comparando o ciclo do conhecimento com as práticas de GRH, verificamos que a aquisição de conhecimento, entre outros aspetos, se prende com o recrutamento de pessoas altamente qualificadas ajudando-as a crescer quer como indivíduos quer como profissionais, que a criação de conhecimento é alcançada por via da criação de um ambiente de apoio para os indivíduos, grupos e equipas através da GRH, de forma a verem um desafio quer nos problemas organizacionais (e na procura de soluções para os mesmos), quer na inovação. A transferência de conhecimento por seu turno, engloba as várias formas de aprender, a criação de um clima de partilha do conhecimento, ainda a criação de centros de formação que avaliem e analisem as necessidades de formação, conduzindo à aprendizagem organizacional. Por último, a utilização do conhecimento concerne ao aproveitamento das capacidades dos recursos através de uma adequada liderança, da divisão de tarefas e responsabilidades, dos sistemas de remuneração e da avaliação de desempenho (Svetlik e Stavrou-Costea, 2007).

Kase e Zupan (2007) com o propósito de explorar como a estratégia e as práticas de RH, influenciam as características estruturais das redes para a criação, transferência e utilização do conhecimento, constroem uma moldura teórica relativa à influência da GRH nas redes relacionais, onde destacam o facto de as redes que envolvem confiança e comprometimento pessoal não poderem ser ordenadas ou mandatadas, apesar e ainda assim, das organizações investirem em arquiteturas organizacionais e em procedimentos que estimulam a interação e a transferência de conhecimento. A GRH, continuam, não podendo forçar a interação entre as pessoas e decretar relações, pode no entanto, criar condições (clima) onde essas interações e a desejável cooperação entre os colaboradores podem emergir. Concretamente às práticas de GRH, e ainda no âmbito da revisão de literatura que fazem, afirmam que se por um lado, determinadas práticas de GRH (e.g. formação, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas) estão significativamente relacionadas com as redes sociais de equipas de gestão de topo e que conduzem a elevadas performances organizacionais, por outro lado, essas e/ou outras práticas de GRH podem inibir o processo de transferência de conhecimento. Assim, a gestão do desempenho orientada para o curto prazo e para medidas *hard*, tal como o recrutamento e seleção enquanto facilitador de subculturas funcionais, podem afetar a dimensão estrutural do capital social e por aí, inviabilizar a partilha de conhecimento entre as funções organizacionais. Em contrapartida, vêm na gestão de carreiras que privilegie os movimentos laterais em detrimento dos verticais, uma maior capacidade de influência ao nível da estrutura social e que, o recrutamento e seleção podem afetar desta feita, positivamente a partilha do conhecimento através das redes de conhecimento, quando e se a organização procurar alcançar um ajustamento entre os modelos mentais partilhados e a cultura organizacional. Acrescentam ainda, que o desenvolvimento de colaboradores que integre diferentes

comunidades de práticas<sup>1</sup> a partir de movimentos laterais, rotação e *mentoring*, tem também efeitos positivos na estrutura social. Demonstram que práticas de RH similares, podem promover ou inibir o processo de construção do capital social e que enfatizar este último através da confiança e da “associabilidade” (pág. 219), de relações estáveis entre os membros da organização e de normas específicas de reciprocidade organizacional, pode ser proveitoso para a organização, em particular para a sua coesão interna. Concluem da revisão bibliográfica apresentada, que apesar das práticas de RH não permitirem diretamente a criação de relações informais, podem contudo criar as condições adequadas para o seu desenvolvimento, influenciando as dimensões de distância social e as oportunidades de interação entre as pessoas. Evidenciam o papel do recrutamento e seleção e do desenvolvimento de carreiras, enquanto as práticas de RH que mais influenciam a dimensão estrutural das relações sociais da organização.

Theriou e Chatzoglou (2008) evidenciam e justificam, também eles, esta relação estratégica a partir da ideia das melhores práticas da GRH que definem como o conjunto de todas as práticas e políticas de GRH, que conduzem a uma efetiva melhoria da performance organizacional. Estas prendem-se com a valorização de competências, habilidades e conhecimento dos colaboradores através de um recrutamento e formação eficazes, com a motivação a partir de um forte sistema de incentivos e com a promoção de oportunidades para os colaboradores mais qualificados e mais motivados, contribuindo para o aumento dos seus níveis de conhecimento e competência através do (re) desenho do trabalho e de formas indiretas de participação. Sublinham nesta linha que a GRH e a GC e sobretudo as relações que se criam entre elas e que parecem ser fortemente influenciadas pelas pessoas, podem tornar-se nos principais fatores de sustentabilidade da vantagem competitiva, numa era caracterizada por novas procuras e rápidas mudanças organizacionais.

Mínbaeva, Foss e Snell (2009) evidenciam que, de um modo geral, há a premissa de que compreender o conhecimento é um aspeto crucial do comportamento e da performance organizacional. Para estes autores, a conexão entre a GRH e a GC é uma extensão lógica de várias linhas de estudo. O argumento assenta na constatação de que se a GRH se preocupa fundamentalmente com a gestão do capital humano, então vai colocar o foco em todos os ativos de conhecimento básico da organização. Ainda segundo os autores, os mecanismos de recrutamento, seleção, colocação e retenção são aspetos fundamentais da construção e manutenção dos *stocks* de conhecimento que as organizações podem implementar para melhorar o desempenho e talvez ganhar vantagens competitivas.

Razouk, Bayad e Wannemacher (2009) tentam neste contexto deslindar a ligação entre a GERH e a transferência do conhecimento. Pegando na dicotomia entre ativos tangíveis e ativos intangíveis, realçam o papel determinante do conhecimento na sua qualidade de recurso intangível para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Fundamentam esta posição na teoria da GERH, que considera o conhecimento da organização, um ativo primordial para a melhoria da performance organizacional e que diz respeito ao modelo planeado de atividades e processos de RH, com vista à concretização dos objetivos organizacionais. Este alcançar dos objetivos organizacionais faz-se, de

---

<sup>1</sup> Monteiro e Cardoso (2008) citando Lave e Wenger (1991), Wenger (1998) e Mcdermott (2001), apresentam-nos as comunidades de práticas como “um coletivo informal de indivíduos, socialmente integrados e envolvidos numa atividade, numa prática conjunta ou complementar, partilhando uma linguagem, preocupações e interesses, que reforçam e desenvolvem conhecimento pela resolução conjunta de problemas, estimulam a confiança e entendimento partilhados que permitem às pessoas partilhar erros, soluções, aperfeiçoamentos, ideias e *insights*”.

acordo com os pressupostos da GERH, através de elevados níveis de cooperação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores por oposição ao controlo. Nesta perspetiva as práticas de GERH, são uma alavanca para a transferência do conhecimento tácito, destacando-se aqui a comunicação, coordenação e a interação, como fatores chave para o desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem. Realçam os autores neste contexto, que a consideração do conhecimento tácito conduz à organização orgânica, apoiando os processos de socialização e interiorização, a comunicação baseada na interação, o desenvolvimento de rotinas implícitas, o aparecimento de grupos de trabalho informais e o papel fundamental da cultura da empresa. Avançam afirmando que as práticas de GERH que parecem determinar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional são: a) a autonomia dos decisores; b) a heterogeneidade dos grupos de trabalho na produção do conhecimento; c) a adesão dos colaboradores aos valores comuns durante a troca de competências, d) o equilíbrio entre a comunicação formal e a comunicação informal; e e) a implicação do gestor no processo de aprendizagem organizacional.

Tessier e Bourdon (2009) na investigação que realizam colocam o acento tónico na importância e necessidade de se mobilizarem as práticas e ferramentas de GRH, no sentido de suportarem os projetos de GC. Nesta ótica e no seguimento da revisão de literatura que fazem de onde concluem que a GRH deve contribuir para a implementação de um clima favorável à GC, através de práticas e ferramentas (e.g. recrutamento, avaliação de desempenho, sistema de remunerações, formação, comunicação, tempos de trabalho e gestão de carreiras) propícias à partilha e capitalização dos conhecimentos, decidem realizar um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho, variável que aparece neste quadro, como indispensável, para a operacionalização e sucesso de uma política de GC. Aquilo que se propõem fazer GC do conhecimento, a partir da utilização do modelo de Alavi e Leidner (2001) (citado por Tessier e Bourdon, 2009) que evidencia quatro processos de GC: 1) criação; 2) codificação e armazenagem; 3) difusão e; 4) aplicação. Olha para a GC como um processo de tratamento dos conhecimentos, refletindo a natureza cognitiva e social dos conhecimentos organizacionais, que se incorporam nas práticas individuais e coletivas e na cultura da organização. O objetivo do estudo empírico reside na tentativa de examinar de que forma as práticas de GC estão integradas nas ferramentas de avaliação dos colaboradores e identificar o grau de formalização dos quatro processos de GC nesses suportes de avaliação, suportada por uma análise de conteúdo temático. Concluem que a gestão dos conhecimentos ao nível dos suportes de avaliação de desempenho é pouco formalizada. Os processos da GC, quando aparecem, surgem associados essencialmente às rúbricas de formação e desenvolvimento do colaborador em contexto de equipa. Daqui defendem uma melhor e mais forte interação entre a GRH e a GC, realçando mesmo a posição de alguns autores (e.g. Scarbrough e Carter, 2003) que preconizam uma nova geração da GC, onde a gestão das pessoas será o principal desafio.

Lopez-Cabrales, Pérez-Luno e Cabrera (2009) alinhados também com esta problemática realizam um estudo empírico cujo objetivo consistiu em testar de que forma as práticas de RH e o conhecimento detido pelos colaboradores, influenciam o desenvolvimento das capacidades de inovação e por aí a melhoria da performance da organização. A questão que colocam é em que medida o contributo das práticas de GRH para a produção de inovação e performance, está condicionado pelo conhecimento dos colaboradores. Para lhe dar resposta analisam o papel mediador do conhecimento detido pelos colaboradores nas práticas de RH, na atividade criativa e na performance.

De acordo com os autores e do ponto de vista da perspetiva do capital humano, o valor e singularidade do conhecimento dos colaboradores, são as características mais relevantes para a produção de inovação. Contudo, esta é uma condição necessária mas não suficiente para o incremento da inovação. É



fundamental que os colaboradores apresentem também outras características, como a criatividade e espírito empreendedor. Nesta linha de pensamento os autores recorrem à RBV, para realçar que não só a empresa tem que deter recursos valiosos e únicos, como também tem que implementar uma estrutura organizativa apropriada, de forma a poder aproveitar todo o potencial e retirar vantagens desses recursos. Entram aqui as práticas de RH que, na opinião dos autores, podem explicar em parte os processos de gestão que permitem às empresas a obtenção desse conhecimento único e por conseguinte valioso e, de que forma este conduz à produção de inovação e a performances organizacionais elevadas. Assim, as organizações devem definir e aplicar as práticas de RH apropriadas para gerir as pessoas, ligando-as (práticas de RH) às competências *core* da organização.

Segundo Lopez-Cabrales et al. (2009), as práticas de GRH podem: a) aumentar o valor e a singularidade do conhecimento através do investimento no desenvolvimento dos colaboradores; b) influenciar o comportamento dos colaboradores na direção estratégica desejada – neste caso, para melhorar e aperfeiçoar a inovação da e na organização. Os autores prosseguem afirmando que uma das formas de obter esse conhecimento único e valioso, é através de um sistema de práticas de GRH baseado no conhecimento, que comporte processos de seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras, desenho do trabalho e sistema de recompensas específicos. Enfatizam também um outro sistema de práticas de gestão de recursos humanos designado por colaborativo onde se destaca a importância do trabalho de equipa, como ferramenta privilegiada para ampliar a singularidade do conhecimento que os membros dessas equipas possuem. O principal achado relatado pelos autores foi que as práticas de RH colaborativas, aumentam a singularidade do conhecimento e que o conhecimento específico da empresa está positiva e significativamente associado com a atividade de inovação. É confirmada a tese de que as práticas de RH facilitam o conhecimento, destacando-se a importância das práticas de recursos humanos baseadas no conhecimento ao nível da obtenção de conhecimento valioso e a influência das práticas de recursos humanos colaborativas ao nível da singularidade do conhecimento. O estudo confirma por isso que não existe um modelo universal de práticas de RH que permita melhorar ou incrementar em simultâneo o valor e a singularidade do conhecimento, estando cada uma destas características associada a desenhos específicos e distintos de práticas de recursos humanos.

Brewer e Brewer (2010) tentam por seu turno, identificar as relações entre os processos organizacionais, as atividades de RH e as atividades de GC. Para os autores, o processo através do qual as organizações desenvolvem, organizam, e partilham o conhecimento (que definem como sendo a GC) pode tornar-se numa vantagem competitiva sustentável. Já a GRH pode por seu turno interferir na GC, principalmente no âmbito do ciclo de criação e transferência / partilha do conhecimento. Os autores fazem ainda referência às diversas formas de classificação do conhecimento, assim como às diferentes fases ou ciclos de partilha do conhecimento, realçando por um lado a importância que a GC assume perante os desafios que se colocam às organizações em geral, a par das atividades de GRH que devem ser desenvolvidas de forma a assegurar a aquisição e partilha do conhecimento. Assim práticas como o desenho do posto de trabalho, seleção, formação, programas de orientação e socialização, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e recompensas, uma cultura aberta e de confiança e uma cuidadosa seleção da tecnologia da informação, são tidas como práticas cruciais para promover uma efetiva GC.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia aqui utilizada e atendendo a que o artigo é de natureza exclusivamente teórica, consiste na revisão da literatura, identificando a principal área de interesse e os conceitos que lhe estão inerentes.

Pela limitação quantitativa que se impõe ao nível da dimensão do próprio artigo, efetuamos uma seleção de artigos a partir de publicações consideradas de boa qualidade, privilegiando os mais recentes e tentando abarcar diferentes metodologias (artigo teóricos e artigos que apresentam estudos empíricos).

#### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Da revisão da literatura que realizamos e a propósito da natureza dos estudos desenvolvidos no âmbito da temática relativa às relações entre a GRH e a GC, resulta evidente um aumento dos estudos empíricos, quer qualitativos quer quantitativos. A par desta constatação verificamos que do ponto de vista conceptual a literatura entende a relação entre estas duas problemáticas numa ótica de complementaridade e dependência mútua, afirmando-se esta conexão enquanto a extensão lógica de várias linhas de investigação, sustentadas pela premissa de que se a GRH se interessa fundamentalmente pela gestão do capital humano, o foco terá então que ser colocado em todos os ativos do conhecimento básico das organizações. E que quanto mais profunda e compreendida for essa conexão, maior será a contribuição que ambas podem oferecer ao desempenho organizacional. Nesta relação de, diríamos nós, quase simbiose entre a GRH e a GC, espera-se que a GRH suporte e crie as condições necessárias à implementação e desenvolvimento dos processos da GC, em particular o relativo à partilha do conhecimento. Uma GRH eminentemente orgânica, orientada para o desenho de formas organizacionais e relações de trabalho, que permitam o desenvolvimento pleno do capital humano. Da GC espera-se por seu turno, que consolide uma orientação tendencialmente humanista, evidenciando a centralidade das pessoas enquanto detentoras e criadoras de conhecimento.

#### 5. CONCLUSÃO

Neste artigo procuramos apresentar uma moldura teórica que demonstrasse a relação (influência e confluências) entre a GRH e a GC. Seleccionamos para o efeito um conjunto de artigos, privilegiando artigos mais recentes, que esclarecessem quanto à principal área de interesse aqui em causa, que tratassem de forma clara e objetiva os conceitos relativos a esta problemática e que apresentassem contributos significativos para o desenvolvimento da mesma.

Em termos conceptuais podemos concluir pela necessidade e urgência de se reinventar a GRH, através da contribuição que esta pode e deve dar, para reforçar os elos de ligação entre a GRH e a GC nas organizações Gloet (2006). Isto exige que a GRH deva não só estar alinhada com a estratégia organizacional, mas que participe na sua elaboração e que evidencie preocupações ao nível da qualidade de vida dos colaboradores conseguindo desenvolver e reter uma força laboral produtiva, flexível e competente (Lerín, Martínez-Tur e Peiró, 2001). Só assim a GRH conseguirá responder às novas exigências impostas pela chamada economia do conhecimento.

#### BIBLIOGRAFIA

- Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management and Higher Education: A theoretical model. *Journal of Education For Business*, 85, 330–335.
- Cardoso, L. (2007). *Gerir o conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*, Penafiel: Editorial Novembro.
- Carter, C. & Scarbrough H., (2001). *Towards a second generation of KM? The people management challenge*, *Education & Training*, 43, 4/5, 215-224.

- Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management, *Employee Relations*, 30, 5, 553-561.
- Gloet, M. (2006). *Knowledge management and the links to HRM – Developing leadership and management capabilities to support sustainability*; Management Research News, 29, 7. 402-413.
- Gloet, M. & Terziowski M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance; *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 5, 402-409.
- Gomes, J. F.; Cunha, M. P; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*; Edições Sílabo.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). *What's your strategy for managing knowledge*, Harvard Business Review, 77, 2, 106-116.
- Kase, R. & Zupan N. (2007). *HRM as a means of shaping relational networks within a company: a comparison of two knowledge-intensive companies*, Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, 9,3, 213-234.
- Lerín, F. Garcia; Martínez-Tur, V., & Peiró, J. (2001). *Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos*. In E. Tomás & A. Bernal (Eds.), Trabajo, individuo Y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo, (pp. 165 – 201). Espanha: Ediciones Pirámide.
- López-Cabrales, A., Pérez-Luno, A., & Cabrera, R. V. (2009). *Knowledge as a Mediator Between HRM Practices and Innovative Activity*. Human Resource Management, 48, 4, 485-503.
- Magalhães, R.. (2005). *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, 1ª edição.
- Minbaeva, D. (2005). *HRM practices and MNC knowledge transfer*, Personnel Review, 34, 1, 125-144.
- Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). *Guest Editor's Introduction: Bringing the knowledge perspective to HRM*. Human Resource Management, 48, 4, 477-483.
- Nonaka I. (1991). *The knowledge creating company*, Harvard Business Review, 69, 6, 96-104.
- Nonaka I. & Takeuchi, K. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*, London, Toutledge & Kegan Paul.
- Razouk, A.A., Bayad, M & Wannemacher, D. (2009). *Strategic HRM and tacit knowledge transfer: a case study*, Human Systems Management 28, 77-82.
- Santos, M.J. (2004). GRH: teorias e práticas, *Sociologias*, 6, 12, Jul/Dez, 142-158.
- Svetlik, I. & Stavrou- Costea, E. (2007). Connecting HRM and KM, *International Journal of Manpower*, 28, 3/4, 197-206.
- Tessier, N. & Bourdon, I. (2009). Le management des hommes: un défi pour la gestion des connaissances, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 237-238 Ressources humaines, May-Aug, 35-68.
- Theriou, G. & Chatzoglou, P. (2008). *Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and KM, a conceptual framework*, European Business Review, 20, 3, 185-207.
- Yahya, S. & Goh W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management; *Journal of Knowledge Management*, 6, 5, 457-468.