

ISBNp  
978-989-99556-2-2

Escola Superior de  
Enfermagem de Coimbra

[EDITOR]

Unidade de Investigação  
em Ciências da Saúde:  
Enfermagem

[COORDENAÇÃO EDITORIAL]

# **GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

**2017**

Escola Superior de  
Enfermagem de Coimbra  
[EDITOR]

Unidade de Investigação  
em Ciências da Saúde:  
Enfermagem

[COORDENAÇÃO EDITORIAL]

# GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZAÇÃO  
COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA  
Pedro Parreira  
Lisete Mónico  
Carla Carvalho



UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO  
EM CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ENFERMAGEM



Escola Superior de  
Enfermagem de Coimbra

Editor: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC)  
Coordenação editorial: Unidade de Investigação em Ciências da Saúde- Enfermagem (UICISA; E)

ISBN(p): 978-989-99556-2-2

Organização/Coordenação científica da obra:  
Pedro Parreira  
Lisete Mónico  
Carla Carvalho

COMO SE CITA A MONOGRAFIA (Normas APA 6ª edição)  
Figueiredo, M., Pais, L., Correia, M., Esteves, M., Kanan, L., Marcon, S., ... Cervo, C. (2017) *Gestão de pessoas nas organizações*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC)

COMO SE CITA UM CAPÍTULO (Normas APA 6ª edição)  
Figueiredo, M., & Pais, L. (2017). A gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. In M. Figueiredo, L. Pais, M. Correia, M. Esteves, L. Kanan, S. Marcon, ... C. Cervo, *Gestão de pessoas nas organizações* (pp. 9-29). Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC)

## FICHA TÉCNICA

**TÍTULO**  
*Gestão de pessoas nas organizações*

**EDITOR**  
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

**COORDENAÇÃO EDITORIAL**  
Unidade de investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem

**ORGANIZAÇÃO/COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA**  
Pedro Parrera  
Liliete Mónico  
Carla Carvalho

**AUTORES**  
Maria Elisa Lopes de Figueiredo  
Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais  
Manuela Faia Correia  
Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves  
Lúlia Aparecida Kanan  
Silvana Regina Ampessan Marcon  
Ana Flávia Portezan Sacibóto  
Paulo Renato Lourenço  
Ana Luísa Sousa Pinto  
Laura Maitos Marques  
Isabel Cristina Dórdio Dimas  
Teresa Rebelo  
Luís Filipe Donibardelli Vanzella  
Cláudia Social Cervo

**ISBNp**  
978-989-99556-2-2

**DEPÓSITO LEGAL**  
432602/11

**COPYRIGHT**  
© 2011 Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEN/C)

**REVISÃO FINAL**  
Cristina Louçano, Lic. em Línguas e Literaturas, 5.ª Etapa,  
Departamento de Letras/Inglês  
Daniela Filipa Babilista Cardoso, Riv. Bolsista do III FCF de  
Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem  
Elizabela Campos, PhD – Bolsista de Investigação da UICISA, E.  
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra  
Inês Cardoso, MS, em Psicologia – Bolsista de Investigação da  
UICISA, E. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra  
Liliana Baptista, PhD em Psicologia – Bolsista de Investigação  
da UICISA, E. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Maria Luíla Cardoso, MS, em Sociologia – Bolsista de  
Investigação da UICISA, E. Escola Superior de Enfermagem de  
Coimbra  
Paulo Costa, RI – Bolsista de Investigação da UICISA, E. Escola  
Superior de Enfermagem de Coimbra  
Susana Branca, Lic. em Ciências da Informação

**MAQUETIZAÇÃO**  
Túnicia Hogueira, MS em Tecnologias de Informação Visual

**REVISÃO DOCUMENTAL**  
Centro de Documentação e Informação da ESEn/C

**APOIO TÉCNICO**  
Cristina Louçano, Secretariado da Unidade de Investigação  
em Ciências da Saúde: Enfermagem

**GRÁFICA**  
Tipografia Lousanense, Lda – Lousã

**TIRAGEM**  
400 exemplares

**ANO DE PUBLICAÇÃO**  
2017

## ÍNDICE

NOTA CURRICULAR.....1

PREFÁCIO.....5  
Nuno Rebelo dos Santos

### CAPÍTULO I

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL NO QUADRO MUNDIAL  
E EUROPEU.....9

Maria Elisa Lopes de Figueiredo  
Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

### CAPÍTULO II

GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS.....31

Manuela Faia Correia  
Teresa Pereira Esteves

### CAPÍTULO III

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
DINÁMICAS RELACIONAIS.....51

Maria Elisa Lopes de Figueiredo  
Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

### CAPÍTULO IV

AMBIENTE, SAÚDE E GESTÃO HUMANA DE RECURSOS: CARTOGRAFIA  
DO BEM-ESTAR NO TRABALHO.....75

Lúlia Aparecida Kanan  
Silvana Regina Ampessan Marcon

### CAPÍTULO V

DESAFIOS E PROPRIEDADES DOS SISTEMAS MULTIEQUIPAS: UMA  
ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL.....97

Ana Flávia de Faria Portezan  
Paulo Renato Lourenço

## CAPÍTULO VI

### GESTÃO DO CONHECIMENTO E EFICÁCIA NAS EQUIPAS DE TRABALHO.....117

*Ana Luísa Sousa Pinto*

## CAPÍTULO VII

### ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO GRUPAL E EMOÇÕES EM GRUPOS/EQUIPAS DESPORTIVAS.....137

*Laura Matos Marques*

*Paulo Renato Loureiro*

*Isabel Dimas*

*Teresa Rebelo*

## CAPÍTULO VIII

### CONTRIBUIÇÕES DAS MÍDIAS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CAMPO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA.....159

*Luís Filipe Bamberdele Vanzella*

*Clarissa Social Cervo*

## NOTA CURRICULAR

**Maria Elisa Lopes de Figueiredo**, Doutorada em Psicologia das Organizações, é Professora adjunta no Instituto Politécnico da Guarda, Portugal e pertence à Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior. Tem trabalhado e investigado nas seguintes áreas: Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento e Comportamento Organizacional. Revisora nas Revistas ACPI: Academic Conferences & Publishing International; Applied Research in Quality of Life, Revista Egíptia de Ciências e Revista Psychologica. Participação na execução e monitorização de projetos nacionais e internacionais, Formadora e consultora nas áreas de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Email: efigueiredo@ipg.pt

**Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais**, Professora e investigadora na Universidade de Coimbra (FPCE). Coordenadora em Portugal do Erasmus Mundus Joint Master Degree in Work, Organizational and Personnel Psychology (WOP-P/Erasmus+) e membro do Instituto de Psicologia Cognitiva e Desenvolvimento Humano e Social (IPCDHS). Os seus principais interesses de investigação relacionam-se com a gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos, cooperação e trabalho digno. Nestes domínios foi investigadora principal, assim como membro de equipa de diversos projetos de investigação financiados nacional e internacionalmente. Para além das atividades de ensino e investigação, tem estado envolvida em atividades de gestão e tem sido membro de painéis de avaliação da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Autora e coautora de livros, capítulos de livros e artigos em revistas tais como Journal of Knowledge Management, Managing Service Quality International Labour Review e Applied Research in Quality of Life. Email: leonorpais@fpce.ucp.pt

**Manuela Faia Correia**, Doutorada em Gestão. É Professora Associada na Universidade Lusitana de Lisboa, Portugal. Tem trabalhado e investigado nas áreas de Práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho e da Responsabilidade Social. É Coordenadora do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional Universidade Lusitana de Lisboa. Recebeu o Prémio Outstanding Reviewer da Emerald Literal Network (2011). Email: mcorreia@lis.ulstia.pt

**Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves**, Doutorada em Gestão, é Professora Coordenadora no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) e Professora Auxiliar na Universidade Lusitana de Lisboa (UL), Portugal. Tem trabalhado e investigado nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. É membro do Conselho Científico do ISGB e Coordenadora de Licenciatura em Gestão Bancária do ISGB. É também Coordenadora e Docente da área de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISGB e docente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional da Universidade Lusitana de Lisboa e de Luanda. É ainda, autora de comunicações apresentadas em conferências internacionais; arguente em Juris de provas de doutoramento e de mestrado. Email: t.pereira@isgb.pt; terespereiraesteves@isapo.pt

### CAPÍTULO III

## A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DINÂMICAS RELACIONAIS

MARIA ELISA LOPES DE FIGUEIREDO  
LEONOR MARIA GONÇALVES PACHECO PAIS

**Resumo:** O presente capítulo centra-se no conhecimento organizacional, nos recursos humanos e na dinâmica das relações que entre estes se desenvolvem. É por isso nossa finalidade explorar e compreender os contornos conceptuais que a dinâmica desta relação assume, considerando que o maior desafio que se coloca às organizações na atual sociedade do conhecimento é a sua capacidade de gerar e gerir novo conhecimento, sendo que quem detém e pode criar esse conhecimento são as pessoas. Os sistemas de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento evidenciam, assim, uma relação estratégica, que sugere que os mesmos devem 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. Na prossecução do nosso intento, e com base numa revisão da literatura, iniciamos o capítulo com a conceptualização dos dois constructos, identificando e explicando no ponto seguinte a dinâmica das relações que se desenvolvem entre os mesmos.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos; gestão do conhecimento; práticas e processos

**Abstract:** This chapter focuses on questions of organizational knowledge, human resources and the dynamics of relations developed between them. Our main purpose is to explore and understand the conceptual framework of this relationship, considering that the greatest challenge organizations face lies in their capacity to create, improve and manage new knowledge as a valuable asset. Therefore, systems of human resource management and knowledge management show a strategic relationship, which suggests they should be considered in an integrated way and aligned with organizational strategy, so as to form an effective contribution to the quality of practices carried out in the organization and to

its improved performance. In pursuing our objective, and based on a literature review, the chapter begins by conceptualizing the two constructs and then identifies and explains the dynamics of the relations developed between them in the next section.

**Keywords:** human resource management; knowledge management; practices and processes

## INTRODUÇÃO

Este capítulo centra-se no conhecimento organizacional, nos recursos humanos e na dinâmica das relações que entre estes se desenvolvem, balizada pelas perspetivas e pressupostos dominantes da gestão das pessoas. A literatura sugere que a gestão do conhecimento organizacional não é alheia às orientações adotadas na gestão e aplicação dos processos nucleares relativos às pessoas. É por isso nossa finalidade explorar e compreender os contornos conceptuais que a dinâmica desta relação assume.

A relevância da temática aqui analisada resulta do interesse e investimento crescentes que os domínios da gestão de recursos humanos (GRH) e da gestão do conhecimento (GC) têm vindo a suscitar quer no meio académico, quer no empresarial. Assim é porquanto o maior desafio que se coloca às organizações na sociedade do conhecimento reside na sua capacidade de gerar e gerir novo conhecimento, sendo que quem o detém e o pode criar são as pessoas (Magalhães, 2005).

Resulta daqui uma relação estratégica entre os processos de gestão das pessoas e de GC que, quando alinhada com a estratégia organizacional, deixa transparecer os benefícios dum abordagem integrativa, como fonte de vantagem competitiva para as organizações (Figueiredo, 2013).

Este trabalho visa contribuir para a compreensão dos pontos de encontro entre a GRH e a GC e este propósito justifica a natureza e estrutura do mesmo que, com base numa revisão da literatura, apresenta num primeiro momento a conceptualização dos dois constructos e, num segundo, a identificação e explanação das pontes que entre os mesmos podem ser edificadas.

## A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DINÂMICAS RELACIONAIS

### A gestão de recursos humanos na era do conhecimento

Iniciámos a análise bibliográfica pelos trabalhos de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003), porque são referência obrigatória nos estudos que revimos e porque identificam as

principais características da economia do conhecimento, elucidando quanto ao papel e aos desafios que a GRH nela é chamada a desempenhar. Os autores entendem que a economia do conhecimento remete para os diversos contextos (e.g., empregos, organizações) onde o conhecimento e as competências individuais são fatores de sustentabilidade, tendo tido sua origem com a difusão das tecnologias de informação e comunicação.

A economia do conhecimento respeita assim à "adição de ideias a produtos e transformação de novas ideias em novos produtos" (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003, p. 18). Isto traduz de forma iniludível a centralidade da componente intelectual, log humana, no conceito de economia do conhecimento. O mesmo é corroborado por Powell Snellman (2004) quando afirma que a componente chave da economia do conhecimento são as capacidades intelectuais, que prevalecem quer sobre os inputs físicos, quer sobre os recursos naturais.

Powell e Snellman (2004) conceptualizam, por isso, a economia do conhecimento com uma economia cuja dinâmica assenta em atividades de conhecimento intensivo que contribuem para o acelerar dos avanços técnicos e científicos, mas também para sua rápida obsolescência. Este aspeto é característico desta era do conhecimento par, como referem Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003), da globalização; dos produtos simbólicos/digitalização; da convergência de diferentes setores económicos com vista à criação de novos produtos e serviços; da desintermediação entre produtores e consumidores; da virtualização; do imediatismo (tempo real) quer das transações, que do ajustamento das organizações às mudanças do meio envolvente; da personalização dos produtos e serviços; da dinâmica de preços em função do tempo e do local; e da elevada conectividade, muitas vezes sob a forma de parcerias, intra e inter organizações. As características enumeradas distinguem esta era da era industrial, cuja transição alguns autores denunciavam já desde a década de 70 do século passado, tendo sido rotulada à altura por era pós-industrial (Bell, 1976; Hirschhorn, 1984).

Bell (1976) e Hirschhorn (1984) prenunciaram uma sociedade/economia onde o peso dos serviços, da informação, das tecnologias de informação, do conhecimento e da criatividade assumiria proporções nunca até então conhecidas e onde as empresas deveriam arregar-se a função de entidades formadoras ou locais de aprendizagem como lhes chama Hirschhorn (1984), onde os supervisores se tornariam professores e onde os trabalhadores seriam organizados em equipas e retribuídos em função do que aprendessem.

Num cenário com tais características e como anteriormente foi já referido, as questões da GC e do capital intelectual emergem, trazendo consigo e acrescentando à discussão a questão da gestão dos recursos humanos. Deniro desta lógica, concordamos com Cabrita, Vaz, e Bonfís (2007) que argumentam que a GC deve ter como objetivo e



construção do capital intelectual de uma organização, para realçar, em primeira mão, a interdependência destas duas temáticas e ainda a forma como colocam no cerne desta discussão, por força dos próprios conceitos, a GRH. A estes é-lhes atribuída uma posição central, diríamos mesmo crítica, na compreensão da dimensão ou extensão que esta discussão envolve e que tem, por isso, ocupado académicos e executivos.

O capital intelectual, encontrando-se ainda, do ponto de vista conceptual, num estádio de desenvolvimento embrionário, apresenta já algum consenso quanto àqueles que são os seus elementos constituintes. Assim, e numa referência à literatura relativa ao capital intelectual, conseguimos identificar três componentes que, como sublinhamos já, merecem o consenso dos investigadores: i) capital humano; ii) capital relacional, iii) capital estrutural (Cabrira et al. 2007; Cabrira & Bontis, 2008; Intan-Soraya & Chew, 2010). Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) identificam e caracterizam estes mesmos três componentes, não os integrando, contudo, no conceito de capital intelectual. De facto, nos seus estudos estes autores não fazem qualquer referência a este conceito, associando a origem destes três componentes à capacidade estratégica da organização. Defendem que a capacidade estratégica da organização consiste precisamente nestes três componentes, que, sublinham, estão diretamente ligados aos recursos humanos. Grosso modo, o conceito que apresentam para cada um dos componentes é coincidente com a posição genérica que decorre da revisão da literatura.

Considerando o capital intelectual como o somatório de todos os tipos de conhecimento que uma empresa utiliza para alcançar um desempenho sustentável (Yound, Subramanian, & Snell, 2004), no que concerne aos seus componentes os autores são unânimes em afirmar que cada uma das dimensões per se não tem valor, resultando antes da interação e integração efetivas das três dimensões (Cabrira & Bontis, 2008).

Quanto ao capital humano é descrito como o conjunto das competências, educação, valores e experiências dos indivíduos de uma organização. Dito de outro modo, refere-se ao conjunto dos recursos intangíveis detido pelos trabalhadores em contexto organizacional, a matéria-prima crítica da sociedade do conhecimento (Felin, Zenger, & Tomsik, 2009).

O capital estrutural respeita aos processos de gestão e arquitetura organizacional que permitem ao capital humano a criação de valor. Inclui, portanto, os ativos não humanos como os sistemas de informação, as rotinas, os procedimentos e as bases de dados (Bontis & Serenko, 2009; Cabrira & Bontis, 2008; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003).

O capital relacional, por seu turno, e considerando que o conceito é originário da investigação relativa à orientação para o mercado, aglutina o conhecimento incorporado nas relações com os clientes, fornecedores, associações industriais ou qualquer outro *stakeholder* suscetível de influenciar a vida da organização. É, por isso, dos componentes

do capital intelectual, o único que tecnicamente reside no exterior da organização (Bontis & Serenko, 2009; Cabrira & Bontis, 2008). Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) atribuem, contudo, uma maior amplitude ao conceito, acrescentando às relações externas as conexões interpessoais dos membros da organização. Identificam, assim, três subcomponentes do capital relacional: a) capital dos clientes, b) capital dos fornecedores, e c) capital social, de onde se destacam as ligações entre as pessoas e as várias unidades da organização, a hierarquia, as normas, a identidade organizacional, os laços pessoais e emocionais, os mitos e os rituais, a linguagem e os códigos partilhados

A literatura revista liga o conceito de capital intelectual e a sua gestão à criação de valor e sustentabilidade organizacional (Intan-Soraya & Chew, 2010), à capacidade inovadora (Intan-Soraya & Chew, 2010), à performance e aprendizagem organizacionais (Bontis & Serenko, 2009; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009), irradiando a relevância crescente que o mesmo assume enquanto ativo estratégico das organizações. Pablos e Lytras (2008) e Baughn, Neupert, Anh, e Hang (2011) particularizam esta relação, sustentando empiricamente relações positivas entre os subcomponentes humano e relacional do capital intelectual e a aprendizagem e performance organizacionais, concluindo pelo forte impacto que aqueles exercem sobre as duas variáveis mencionadas. Daqui resulta uma relação positiva entre o capital intelectual e a capacidade de gerir o conhecimento (compreende, entre outros, os processos de aquisição, partilha e utilização do conhecimento) e, consequentemente, a questão de como os membros de uma organização podem ser efetivamente geridos, no sentido de se potenciar a capacidade de gerir o conhecimento, assentando esta lógica no pressuposto básico de que o conhecimento reside nos indivíduos (Intan-Soraya & Chew, 2010; Svetlik & Stavrou-Costeia, 2007).

Emerge, assim, a importância de considerar a forma como se gerem os recursos humanos, passando esta a protagonizar um papel central. No quadro específico da economia do conhecimento, Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) propõem uma abordagem da GRH não enquanto conjunto de práticas ou atividades, como tradicionalmente a mesma é tratada na literatura (Gomes et al. 2008; Razouk & Wannenmacher, 2009), mas como um ator que tem que reformular e repositonar a sua atuação, passando a desempenhar um conjunto de papéis que deverá ir muito para além dessas práticas. Esta perspetiva permite à organização uma maior flexibilidade, uma menor rigidez nas fronteiras funcionais e uma maior flexibilidade, capacidade de adaptação e ajustamento. Esse conjunto de papéis confere à gestão de recursos humanos a responsabilidade de: i) desenvolver competências e envolver os trabalhadores; ii) facilitar os processos organizacionais relativos ao conhecimento e à aprendizagem organizacional; iii) construir e desenvolver relações entre os trabalhadores dentro e entre as organizações; e iii) ser especialista no desenvolvimento e implementação de configurações específicas de capital humano, com vista à concretização de objetivos estratégicos, também eles específicos e que derivam diretamente da missão.

Também Whiker e Andrews (2004) referem que a natureza e as características da economia do conhecimento anunciam novas oportunidades para a gestão dos recursos humanos. Argumentam que os benefícios dos ativos do conhecimento podem ser maximizados pela via da GRH se esta: 1) fornecer *expertise* na compreensão e definição das capacidades de conhecimento estratégico a nível organizacional; 2) desenvolver e gerir o conhecimento dos trabalhadores, através da alavancagem da relação conhecer-aprender-fazer; 3) construir o valor do conhecimento, quer enquanto ativo organizacional, quer enquanto ativo individual; e 4) minimizar o risco de perda do conhecimento organizacional. Os autores recomendam que a GRH repositone as suas funções, orientando-as para as capacidades estratégicas advindas do conhecimento, isto é, gerindo os trabalhadores do conhecimento, construindo valor a partir do conhecimento e avaliando o risco de perda do conhecimento relevante.

Assim, e ressaltando a reflexão anterior, num quadro conforme com o posicionamento académico contemporâneo, da GRH espera-se então que, através das suas práticas, contribua para o aumento do conhecimento relevante e que mobilize os colaboradores a transferirem o seu próprio conhecimento para a organização (Peres López, Montes Peón, & Vazquez Ordás, 2006). Como refere Gloet (2006), é necessário reinventar a GRH, através da contribuição que esta pode e deve dar para reforçar os elos de ligação entre a gestão do capital humano e a GC nas organizações. Nesta mesma linha estão também Prieto Pastor, Pérez Santana, e Martín Sierra (2010) quando argumentam que a revitalização da GRH é inevitável se pretender responder às exigências da economia do conhecimento e desenvolver laços com a GC. Requerem-se, por isso, mudanças ao nível de três áreas críticas, designadamente: a) capacidades dos trabalhadores; b) motivação dos trabalhadores e c) oportunidade para os trabalhadores potenciarem o conhecimento.

Estas novas exigências condicionam já a GRH, potenciando e promovendo a passagem de uma gestão de pessoal tradicional e eminentemente burocrática ou mecanicista, para uma outra assente em funções distintas, que, obedecendo a critérios de integração e flexibilidade, funcionará como suporte da sustentabilidade da organização. É suposto que a GRH não só se alinhe com a estratégia organizacional, mas que participe na sua elaboração e que evidencie preocupações ao nível da qualidade de vida dos trabalhadores, conseguindo desenvolver e reter uma força laboral produtiva, flexível e competente (Bordeianu & Bula, 2015; Stone & Deadrick, 2015). Para além de estratégica (enfoque nos comportamentos humanos enquanto meios para atingir fins) e numa lógica complementar, a GRH carece de uma dimensão política, centrando-se nos fins (perceba-se finalidades) da organização no que concerne aos atores ou *stakeholders* do processo produtivo. Designadamente: i) a sociedade civil; ii) proprietários, administradores e acionistas; iii) dirigentes; iv) trabalhadores e sindicatos; e v) clientes. Estes constituem o que o autor designou por projeto político da organização e que tem como propósito

central alcançar um interesse partilhado entre as cinco famílias de alores identificadas (Lopes, 2012). Neste alinhamento, à GRH na era do conhecimento cabe desempenhar os papéis de: 1) diretor, 2) gestor, 3) arquiteto, 4) utilizador, 5) aprendiz, 6) formador e 7) criador de processos.

Concluímos este ponto recorrendo a uma outra reflexão de Lopes (2012) a propósito da economia do conhecimento. O autor refere que a tecnologia só se torna efetivamente um seu fator potenciador se se fizer acompanhar o esforço tecnológico por uma capacitação intensiva de todos os trabalhadores e por um processo de desenvolvimento organizacional. Sublinhe-se aqui todos os trabalhadores, já que o autor se recusa a aceitar a divisão entre trabalhadores do conhecimento e trabalhadores manuais (por exclusão de partes), que, por princípio, só utilizariam as mãos na realização do seu trabalho. Pretende-se com isto evitar e combater a alienação interna, consequência de uma visão reduzida do trabalho, que o limita apenas à sua componente de execução rotineira e que conduz à perda de sentido do trabalho. Remata a sua posição reforçando a ideia de que numa sociedade globalizada como a atual, o conhecimento é irrefutavelmente o fator crítico do processo de criação de valor de todo o progresso social, alicerçado em insituições socialmente credíveis e, em definitivo, associado às pessoas e por isso passível de imobilidade (Lopes, 2012).

## A gestão do conhecimento

No que à GC respeita, destacamos os contributos 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). O conceito de conhecimento organizacional tem sido objeto de diversos debates epistemológicos e tem ocupado inúmeros investigadores, tendo daí resultado um vastíssimo conjunto de definições. Oplámos pela definição de Cardoso (2007) por emergir da análise crítica das muitas e distintas definições disponíveis na literatura e por, no nosso entender, aglutinar os diferentes, mas complementares, aspetos por elas focados. Conhecimento organizacional é percebido por esta autora 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.

Quanto à natureza do conhecimento organizacional importa referir os conceitos primordiais de conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo que o tácito respeita



ao conhecimento pessoal internalizado, de natureza subjetiva, que um indivíduo adquire depois de desempenhar determinada atividade. É o conhecimento 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 sua função (Nonaka & Takeuchi, 1995). 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 percepções que refletem a nossa imagem da realidade e a nossa visão do futuro (Cardoso, 2007).

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). Interessa ainda referenciar o modelo SECI (Nonaka & Konno, 1998) que traduz o processo de conversão de conhecimento através de quatro fases, nomeadamente socialização (de tácito para tácito); externalização (de tácito para explícito); combinação (de explícito para explícito); e internalização (de explícito para tácito). De referir que muito embora estes dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, sejam apresentados como entidades distintas, os mesmos interagem de forma contínua e a sua existência individual só faz sentido no seio desta coexistência (Cardoso & Gomes, 2011).

O crescente interesse pelo conhecimento enquanto recurso organizacional crítico, capaz de propiciar à organização vantagens competitivas sustentáveis numa economia dinâmica e competitiva (Wang & Noe, 2010), 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 de GC, tornou-se, em si mesma, uma vantagem para as organizações. Pode ser conceptualizada como um conjunto deliberado e dinâmico de esforços de otimização e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisam todos os (sub) processos e práticas relacionados com o conhecimento, no sentido da concretização dos objetivos organizacionais (Cardoso, 2007).

As práticas de GC dizem respeito às ações ou atividades integradas na estratégia e nos comportamentos organizacionais, capazes de desenvolver e operacionalizar os processos da GC (Cardoso, Meireles, & Peralta, 2012). Podem ser de natureza formal e/ou informal. As de natureza formal obedecem a processos de desenvolvimento e implementação formais e intencionais (e.g., participação em cursos de formação e conferências; leitura de publicações científicas; desenvolvimento e utilização de repositórios de informação como bases de dados; relatórios internos). As práticas de gestão de conhecimento informais resultam da dinâmica das redes e relações que se desenvolvem dentro da organização, à margem da estrutura e do desenho formais (e.g.,

partilha de histórias sobre eventos passados da organização; partilha de experiências e ideias; conversas e encontros informais não programados; soluções para tarefas e problemas de trabalho; Cardoso, Meireles, & Peralta, 2012).

A GC encerra portanto, um conjunto variado de componentes que, de acordo com Carter e Scarbrough (2001), são de natureza técnica, social e económica. Do ponto de vista técnico a GC implica a identificação e disponibilização do conhecimento que se encontra disperso na organização, tornando-o acessível aos diferentes grupos e/ou sujeitos, de acordo com as necessidades do negócio. Em termos sociais e políticos, a GC envolve a *coletivização* do conhecimento, com o intuito de prevenir que este não se torne propriedade exclusiva de determinados indivíduos ou grupos. Por último, em termos económicos a GC é também uma resposta à necessidade das organizações intensificarem a criação e utilização do conhecimento, correspondendo à pressão que sofrem no sentido de inovarem (Carter & Scarbrough, 2001).

Monteiro (2010), no quadro das abordagens e modelos relativos à GC, conclui pela existência de perspetivas duais, destacando duas tipologias: 1) paradigma sócio organizacional e paradigma tecnológico; e 2) perspetiva objetivista e perspetiva subjetivista. Na primeira tipologia, a um paradigma que realça a importância das pessoas e das relações sociais, inseridas num contexto de trabalho particular, contrapõe um outro, eminentemente tecnológico, orientado para a arquitetura de sistemas e redes de gestão da informação. Este último assenta em pressupostos de mera replicação e ajustamento linear de *boas práticas*, marginaliza o contexto e as dinâmicas comportamentais. A segunda tipologia confronta uma visão objetivista, próxima do paradigma tecnológico, que percebe o conhecimento como um objeto, enfatizando a sua componente explícita em detrimento da tácita, com uma visão subjetivista que liga o conhecimento de forma indissociável às pessoas, ao contexto, ao ambiente cultural, mas também à tecnologia, no papel que esta pode ter de otimização da sua partilha e utilização.

Contrariamente à perspetiva tecnológica, que exclui qualquer preocupação de natureza comportamental e contextual, a perspetiva orgânica, tal como a subjetivista, reconhece o valor da técnica e dos processos tecnológicos, recusando, todavia, o princípio de exclusão das dinâmicas comportamentais. Assim, na linha de autores como Monteiro (2010) ou Bordeianu e Buta (2015) o caminho apontado vai no sentido da integração das duas macroperspetivas, na procura de um equilíbrio na consideração do papel das pessoas, dos processos e da tecnologia.

### **A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento**

A profundidade da relação entre a GRH e a GC é de tal ordem que alguns autores consideram a GC como uma forma evoluída da GRH que, sob a forma de um sistema

integrado de práticas interdependentes, deve assumir o desempenho das tarefas de monitorar, medir e intervir na construção, incorporação, disseminação e utilização do conhecimento pelos colaboradores (Minbaeva, 2005; Yahya & Goh, 2002).

Assim, dos muitos autores unânimes em referir a crescente relação entre a GC e a GRH e o quanto esta se tem vindo a tornar cada vez mais sofisticada e complexa, destacamos os trabalhos de Brewer e Brewer (2010), Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, e Valle-Cabrera (2011), Figueiredo, Pais, Monteiro, e Mónico (2016), Kase e Zupan (2007), Lopez-Cabrales, Pérez-Luno, e Cabrera (2009), Minbaeva, Foss, e Snell (2009), Popaiton e Siengthai (2014), Razouk e Wannemacher (2009), Sánchez, Marín, e Morales (2015), Svetlik e Stavrou-Costea (2007), Theriou e Chatzoglou (2008) e Wang, Chiang, e Tung (2012), pela sua mais recente publicação e por apresentarem diferentes perspetivas e/ou sínteses analíticas dos construtos aqui tratados, cuja sistematização apresentamos no Tabela 1.

Tabela 1  
Sistematização da revisão de literatura relativa à relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento

Autor(es)	Ano de publicação	Publicação	Tipologia do artigo - natureza da investigação
Svetlik e Stavrou-Costea	2007	International Journal of Manpower	Teórico
Kase e Zupan	2007	Economic and Business Review	Metodologia de Análise de Redes Sociais, Estudo de caso
Theriou e Chatzoglou	2008	European Business Review	Teórico
Minbaeva, Foss, e Snell	2009	Human Resource Management	Teórico
Razouk e Wannemacher	2009	Human Systems Management	Estudo de caso
López-Cabrales, Pérez-Luno, e Cabrera	2009	Human Resource Management	Metodologia quantitativa - Modelação em equações estruturais
Brewer e Brewer	2010	Journal of Education For Business	Teórico
Camelo-Ordaz, García Cruz, Sousa Ginel, e Valle-Cabrera	2011	The International Journal of Human resource Management	Metodologia quantitativa - análises exploratórias e confirmatória e modelação em equações estruturais

Tabela 1 (Continuação)

Sistematização da revisão de literatura relativa à relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento

Autor(es)	Ano de publicação	Publicação	Tipologia do artigo - natureza da investigação
Wang, Chiang, e Tung	2012	International Journal of Organizational Innovation	Teórico
Popaiton e Siengthai	2014	International Journal of Project Management	Metodologia quantitativa - análise de regressões hierárquicas
Sánchez, Marín, e Morales	2015	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	Metodologia quantitativa - modelação em equações estruturais
Figueiredo, Pais, Monteiro, e Mónico	2016	Journal of Service Theory and Practice	Metodologia quantitativa - análise de regressão múltipla

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) justificavam 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 porque detentoras de 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, segundo os mesmos autores.

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 competências dos recursos humanos, otimizados através de uma adequada liderança, da divisão de tarefas e responsabilidades, dos sistemas de remuneração e da avaliação de desempenho (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007).

Com o propósito de explorar como a estratégia e as práticas de recursos humanos influenciam as características estruturais das redes para a criação, transferência e utilização do conhecimento, Kase e Zupan (2007) constroem uma moldura teórica relativa

à influência da GRH nas redes relacionais. 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, não podendo forçar a interação entre as pessoas e decretar as suas relações, pode, no entanto, criar condições (clima) para que essas interações e a desejável cooperação entre os colaboradores possam emergir, segundo os mesmos autores. Quanto às práticas de gestão de recursos humanos, os mesmos autores afirmam que 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 conduzem a elevadas performances organizacionais. Alertam, no entanto, para o facto de essas e/ou outras práticas de GRH poderem 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 (Kase & Zupan, 2007). Em contrapartida, Kase e Zupan (2007) veem na gestão de carreiras que privilegie os movimentos laterais em detrimento dos verticais, uma maior capacidade de influência ao nível da estrutura social. Quanto ao recrutamento e seleção podem, por sua via, afetar 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.

O desenvolvimento de colaboradores que integre diferentes comunidades de práticas a partir de movimentos laterais, rotação e *mentoring*, tem também efeitos positivos na estrutura social. Demonstraram que práticas de recursos humanos similares, podem promover ou inibir o processo de construção do capital social e que enfatizar este último através da confiança e da "associabilidade" (Kase e Zupan, 2007, p. 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.

Kase e Zupan (2007) concluem da revisão da literatura apresentada, que apesar das práticas de recursos humanos não permitirem diretamente a criação de relações informais, podem contudo, criar as condições adequadas para o seu desenvolvimento.

2. Lave e Wenger (1991), Wenger (1998) e McDermott (2001) citados por Monteiro e Cardoso (2008) 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 refletem 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".

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 recursos humanos que mais influenciam a dimensão estrutural das relações sociais da organização.

Já 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 conduz 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, pela motivação a partir de um forte sistema de incentivos e pela promoção de oportunidades para os colaboradores mais qualificados e mais motivados. Contribuindo-se por esta via, para o aumento dos níveis de conhecimento e competência através do (re)desenho do trabalho e de formas indiretas de participação. Sublinham ainda que a GRH e a GC e sobretudo as relações que entre elas se criam, e que parecem ser fortemente influenciadas pelas pessoas, podem tornar-se nos principais fatores de sustentabilidade, numa era caracterizada por novas procuras e rápidas mudanças organizacionais (Theriou & Chatzoglou, 2008).

Por seu turno Minbaeva et al. (2009) realçam 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 seu desempenho.

Também Razouk e Wannemacher (2009) estudam a ligação entre a gestão estratégica de recursos humanos 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 gestão estratégica de recursos humanos, que considera o conhecimento da organização um ativo primordial para a melhoria da performance organizacional e que respeita o modelo planeado de atividades e processos de recursos humanos, com vista à concretização dos objetivos organizacionais. Este alcançar dos objetivos organizacionais faz-se, de acordo com os pressupostos da gestão estratégica de recursos humanos, através de elevados níveis de cooperação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores por oposição ao controlo. Nesta perspetiva, as práticas de gestão estratégica de recursos humanos 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. Razouk e Wannemacher (2009) realçam 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 gestão estratégica de recursos humanos 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 (Razouk & Wannemacher, 2009).

Lopez-Cabrales et al. (2009) realizaram um estudo empírico cujo objetivo consistiu em testar de que forma as práticas de GRH e o conhecimento detido pelos colaboradores influenciam o desenvolvimento das capacidades de inovação, conduzindo à 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 recursos humanos, na atividade criativa e na performance.

De acordo com Lopez-Cabrales et al. (2009) 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 (*resource-based view*)<sup>3</sup>, 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 recursos humanos 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, importa que as organizações definam e apliquem práticas de recursos humanos apropriadas para gerir as pessoas, ligando-as às competências *core* da organização (Lopez-Cabrales et al., 2009).

Continuando a seguir 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 GRH 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 recursos humanos 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 recursos humanos facilitam a GC, 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 recursos humanos 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.

Também para Brewer e Brewer (2010), 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 sua vez, interferir na GC, principalmente no âmbito do ciclo de criação e transferência/partilha do conhecimento. Realçam 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.

Camelo-Ordaz et al. (2011) sugerem que o sucesso de qualquer iniciativa de GC ou de inovação exige dos colaboradores a vontade de partilhar o seu conhecimento e *expertise* no interior da organização. Para que exista esta vontade, as pessoas têm que se sentir identificadas e envolvidas com e na organização, assim como com os seus objetivos, isto é, têm que estar comprometidas. Esta questão abre portas à discussão sobre quais os fatores que, efetivamente, motivam os indivíduos para a partilha

3 Para um aprofundamento desta perspetiva pode consultar-se Barney (2001).

do conhecimento. A este propósito os autores referem que a investigação relativa à identificação dos mecanismos apropriados para o incentivo e promoção da partilha do conhecimento tem-se centrado quase em exclusivo nos aspetos técnicos do processo, como sejam o desenvolvimento e implementação de bases de dados ou de técnicas e ferramentas de GC. Contudo, notam, vezes se têm levantado contra esta tendência, postulando que o foco deve ser colocado nos colaboradores em si mesmos. Assim, as tradicionais práticas de GRH devem dar lugar a práticas alternativas que persigam o objetivo de motivar os colaboradores para a partilha do seu saber e para participarem ativamente na criação do conhecimento.

Camelo-Ordaz et al. (2011) referem que na literatura de GRH podemos encontrar duas perspetivas que, em alternativa, as organizações podem adotar para gerir as relações com os seus colaboradores. Temos, por um lado, a perspetiva baseada na transação, que implica a aplicação de práticas de GRH que alimentam relações individuais de trocas de curto prazo e que representa a abordagem tradicional. Por outro, temos as práticas de GRH de elevado comprometimento, que enfatizam relações mútuas de trocas de longo prazo e que representam uma perspetiva mais inovadora. Os autores salientam, ainda, que existe uma corrente teórica que defende que as práticas de elevado comprometimento estão mais positivamente relacionadas com a performance organizacional do que as práticas baseadas na transação. Estas práticas de elevado comprometimento incluem, genericamente e em forma de combinação, a criação de oportunidades de crescimento dos colaboradores nos mercados internos de trabalho; o recrutamento e seleção baseados mais em critérios de ajustamento entre os candidatos e a empresa do que em requisitos específicos da função; avaliação de desempenho e sistemas de recompensas baseados na performance da equipa ou da organização; práticas de compensação desenhadas para promover a partilha do conhecimento; práticas de formação e desenvolvimento que apostem no crescimento dos colaboradores a longo prazo; desenvolvimento de equipas e desenvolvimento de conhecimento específico da organização.

Na relação que estabelecem entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento, Camelo-Ordaz et al. (2011) sustentam que as práticas de recursos humanos de elevado comprometimento contribuem para a geração do envolvimento ou comprometimento dos colaboradores com vista à partilha do conhecimento. Especificam que o comprometimento afetivo é o mecanismo através do qual as práticas de recursos humanos de elevado potencial influenciam o grau e a extensão com que o conhecimento é partilhado na organização. Preconizam, por isso, que as práticas de GRH de elevado comprometimento influem positivamente a vontade dos colaboradores para partilharem o seu conhecimento, na medida em que as referidas práticas sejam capazes de gerar comprometimento afetivo nos colaboradores. Neste contexto, o comprometimento afetivo surge como a variável central, permitindo a integração da GRH com a GC.

Referimos ainda nesta análise os estudos de Wang et al. (2012) e Popailton e Siengthai (2014), de onde sai reforçada a posição de que, na nova economia, o conhecimento é o fator mais importante para a criação de valor e que a GRH deve ser um fator facilitador da GC. Deve fazê-lo estimulando a criação e partilha do conhecimento, através do sistema de recompensas, formação e desenvolvimento e ainda promovendo o desenvolvimento de carreiras. Popailton e Siengthai (2014) estabelecem uma ligação entre as práticas de GRH, a capacidade de absorção de conhecimento das equipas de projeto e a performance do projeto; os autores concluem que as primeiras moderam o potencial de capacidade de absorção de conhecimento das equipas de projeto e a performance do projeto a longo prazo.

Quanto a Sánchez et al. (2015), alicerçaram a sua pesquisa no objetivo de desenvolverem e testarem um modelo integrativo que examina as práticas de GRH enquanto mecanismo catalisador da eficácia da GC. Comprovam que as práticas estratégicas de recursos humanos baseadas no modelo de trabalho de elevado desempenho influenciam positivamente a performance da empresa. Identificam como práticas estratégicas a seleção *seletiva*, a formação intensiva, participação ativa e uma avaliação de desempenho compreensiva. Defendem que a estratégia de GC é indicativa das necessidades de recursos humanos da organização. Dai, os gestores, do seu ponto de vista, deverem selecionar práticas de trabalho de elevado desempenho, focando-se na construção, personalização, disseminação e utilização do conhecimento pelos trabalhadores.

Por fim, aludimos ao trabalho de Figueiredo et al. (2016), levado a cabo com o objetivo de explicar e testar empiricamente a dependência dos processos organizacionais relativos ao conhecimento, face à natureza dos pressupostos com que operam os processos de GRH nas organizações. Focaliza-se nas práticas de desenvolvimento de carreiras, formação e retenção. O estudo de natureza quantitativa e realizado no subsector da banca evidencia que as práticas referidas (desenvolvimento de carreiras, formação e retenção) operadas numa perspetiva tendencialmente orgânica (valorativa e de desenvolvimento), influenciam positivamente os processos de GC. Contrariamente, estas mesmas práticas empreendidas numa perspetiva tendencialmente mecânica e restritiva têm um impacto nulo ou negativo na GC. Neste contexto, os autores concluem que, quanto mais intensa for a aplicação das práticas de GRH numa perspetiva valorativa, de desenvolvimento e investimento, maior será a propensão para a ocorrência de processos facilitadores e promotores de um conhecimento de natureza mais explícita e formal e de uma orientação interna cultural, estratégica e competitiva para o conhecimento.

## DISCUSSÃO

Do ponto de vista conceptual podemos verificar que a GRH emerge, na opinião de alguns autores, mais como um prestador de serviços da GC do que como o parceiro estratégico que deveria ser. Monteiro (2010) nota a tendência para, a par de uma perspetiva onde o enfoque central é colocado claramente na GRH, se desenvolver uma outra onde a gestão de conhecimento assume essa posição central, surgindo a GRH numa posição de variável contextual, contudo condicionante dos processos da GC. No entanto, do ponto de vista de Figueiredo e Cardoso (2013), a posição dominante que parece emergir e ganhar corpo da revisão da literatura eleuada, entende a relação entre estas duas temáticas numa ótica de complementaridade e interdependência, 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 das organizações. Quanto mais profunda e compreendida for essa conexão e mais alinhadas estiverem as duas práticas de gestão, maior será a contribuição que ambas podem oferecer à inovação e ao desempenho organizacional.

No atual estágio de desenvolvimento, não nos parece possível dissociar a gestão dos recursos humanos e a GC ou atribuir-lhes uma posição de dominância relativa. Isto porque, se à GC se reconhece uma posição de condutora da capacidade inovadora e da sustentabilidade da organização, é também irrefutável, na linha das teorias organizacionais baseadas no conhecimento, que o conhecimento reside nos indivíduos. Pelo que, a compreensão das dinâmicas e dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento exigirá, em primeira instância, a compreensão dos processos e dinâmicas da GRH (Figueiredo & Cardoso, 2013).

Da revisão da literatura efetuada, o recrutamento e seleção baseados mais em critérios de ajustamento entre os candidatos e a empresa do que em requisitos específicos da função, a formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistema de recompensas baseados na performance da equipa ou da organização, desenvolvimento de carreiras, desenho do trabalho, e a retenção surgem como mecanismos fundamentais da construção e manutenção dos stocks de conhecimento de que as organizações se podem servir para melhorar o desempenho e alcançar vantagens competitivas. Acrescem aqui ainda variáveis como o comprometimento, no pressuposto de que o sucesso de qualquer iniciativa de GC está dependente da vontade dos trabalhadores partilharem o seu conhecimento. Para que exista esta vontade, as pessoas têm que se sentir identificadas e envolvidas com e na organização, assim como com os seus objetivos, isto é, têm que estar comprometidas. Neste enquadramento, surgem as práticas de elevado comprometimento que, grosso-modo, são coincidentes com o conjunto de práticas de GRH já descrito como capaz de contribuir para a melhoria da

performance organizacional e o ganho de vantagens competitivas. Sendo estas últimas, crescentemente dependentes de ativos intangíveis como o conhecimento, pois só estes, à luz da nova economia do conhecimento, se revelam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e dificilmente substituíveis.

## SÍNTESE

A análise que realizámos permite-nos concluir que, num quadro de uma economia globalizada, onde as organizações tentam desenvolver e sustentar vantagens competitivas através da criação e uso efetivo do conhecimento, comprovadamente existe uma relação de interdependência entre a GRH e a GC.

Nesta relação de, quase simbiose, espera-se que a GRH suporte e crie as condições necessárias à implementação e desenvolvimento dos processos de GC, em particular do relativo à partilha do conhecimento. Uma GRH eminentemente orgânica e holística, entendida numa ótica sistémica, orientada para o desenho de formas organizacionais e relações de trabalho, que permitam o desenvolvimento pleno do capital humano (Figueiredo & Cardoso, 2013).

Da GC espera-se, por seu turno, que consolide uma orientação tendencialmente humanista, evidenciando a centralidade das pessoas enquanto detentoras e criadoras de conhecimento. É por aqui evidente que a literatura nos encaminha para uma visão integrativa dos dois construtos, realçando de formas diversas os benefícios duma tal orientação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. doi: 10.1016/S0149-2063(01)00115-5
- Baughn, C., Neupert, K., Anh, P., & Hang, N. (2011). Social capital and human resource management in international joint ventures in Vietnam: A perspective from a transitional economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1017-1035. doi: 10.1080/09585192.2011.556776
- Bell, D. (1976). *The coming of post-industrial society*. New York, NY: Basic Books.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69. doi: 10.1108/14691930910922897



Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528. doi: 10.1108/JSTP-12-2014-0269

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. doi: 10.1108/01409170610690862

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Hirschhorn, L. (1984). *Beyond Mechanization: Work and Technology in a Postindustrial Age*. Cambridge, MA: MIT Press.

Intan-Soraya, R. & Chew, K. (2010). A framework for human resource management in the knowledge economy: Building intellectual capital and innovative capability. *International Journal of Business and Management Science*, 3(2), 251-273.

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.

Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.01.002

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

López-Cabrales, A., Pérez-Luno, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management Review*, 48(4), 485-503. doi: 10.1002/hrm.20295

Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa. 1ª Edição: Edições Sílabo.

Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144. doi: 10.1108/00483480510571914

Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). Guest editors' introduction: Bringing the knowledge perspective to HRM. *Human Resource Management*, 48(4), 477-483. doi: 10.1002/hrm.20303

Monteiro, S. (2010). *Processos organizacionais de gestão dos recursos humanos e de gestão do conhecimento: Confluências e dinâmicas de influência no sector da cerâmica em Portugal* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.

Monteiro, S. & Cardoso, L. (2008). Configurações e dinâmicas grupais em comunidades de prática e a co-construção de um sentido para a gestão do conhecimento - um estudo de investigação-acção. *Psychologica*, 47, 165-181.

Bordeianu, O., & Buta, S. (2015). Linking human resources strategy with knowledge management strategy to drive measurable results. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15(1), 169-175.

Brewer, P., & Brewer, K. (2010). Knowledge management, human resource management and higher education: A theoretical model. *Journal of Education for Business*, 85(6), 330-335. doi: 10.1080/08832321003604938

Cabrila, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237. doi: 10.1504/IJTM.2008.019416

Cabrila, M., Vaz, J., & Bontis, N. (2007). Modelling the creation of value from intellectual capital. A portuguese banking perspective. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2/3), 266-280. doi: 10.1504/IJKL.2007.015555

Camelo-Ordaz, C., Garcia Cruz, J., Sousa Gimel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. doi: 10.1080/09585192.2011.561960

Cardoso, L. (2007). *Grupos de conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel, Portugal: Editorial Novembro

Cardoso, L., & Gomes, D. (2011). Knowledge management and innovation: Mapping the use of technology in organizations. In A. Mesquita (Ed.), *Technology for creativity and innovation: Tools, techniques and applications* (pp. 237-266). Hershey, PA: IGI Global.

Cardoso, L., Merreles, A., & Peralla, C. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 267-284. doi: 10.1108/13673271211218861

Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM?: The people management challenge. *Education & Training*, 43(4/5), 215-224. doi: 10.1108/EUM000000000005483

Felin, T., Zenger, T., & Tomsik, J. (2009). The knowledge economy: Emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital. *Human Resource Management*, 48(4), 555-570. doi: 10.1002/hrm.20299

Figueiredo, E. (2013). *Dinâmicas Relacionais Entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento Um Estudo no Setor dos Serviços- subsector Banca* (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra

Figueiredo, E. & Cardoso, L. (2013). A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento: Confluências e influências. In J. A. C. Santos, P. Águas & F. P. Ribeiro (Eds.), *Human Resources, Business Ethics & Governance: Vol. 2. TMS - Management Studies International Conference Algarve 2012* (pp. 451-461). Recuperado de <http://www.esght.ualg.pt/ims2012/public/site/arquivo/bpvol2.pdf>

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba" building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. doi: 10.2307/41165942
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pablos, P., & Lytras, M. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55. doi: 10.1108/13673270810913612
- Peres López, S., Montes Peón, J., & Vazquez Ordás, C. J. (2006). Managing human resources towards achieving organizational learning. *International Journal Management Practice*, 2(1), 1-21. doi: 10.1504/IJMP.2006.009350
- Popaiton, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.12.002
- Powell, W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 199-220. doi: 10.1146/annurev.soc.29.010202.100037
- Prieto Pastor, I. M., Pérez Santana, M. P., & Martín Sierra, C. (2010). Managing knowledge through human resource practices: Empirical examination on the Spanish automotive industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2552-2467. doi: 10.1080/09585192.2010.516596
- Razouk, A., & Wannemacher, D. (2009). Strategic HRM and tacit knowledge transfer: A case study. *Human Systems Management*, 28(1-2), 77-82. doi: 10.3233/HSM-2009-0694
- Sánchez, A., Marín, G., & Morales, A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. doi: 10.1016/j.redtee.2015.03.003
- Stone, D., & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. doi: 10.1016/j.hrmmr.2015.01.003
- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting HRM and KM. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-206. doi: 10.1108/01437720710755209
- Theriou, G., & Chalozoglou, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and KM: a conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185-207. doi: 10.1108/09555340810871400
- Wang, K., Chiang, C., & Tung, C. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. doi: 10.1016/j.hrmmr.2009.10.001
- Whiker, L., & Andrews, K. (2004). HRM in the knowledge economy: Realizing the potential. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 156-165. doi: 10.1177/103841104045359
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468. doi: 10.1108/13673270210450414
- Youndt, M., Subramanian, M., & Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41, 335-362.