

O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

*GAIA, Lilian Fátima
BENTO, Karina Gomes dos Reis*

RESUMO

Com a globalização e a abertura dos mercados, a competitividade no ambiente organizacional é cada dia mais crescente, as mudanças são constantes, e as empresas precisam buscar formas de se manterem atuantes diante desse cenário. Grande parte das empresas está percebendo que para se manterem atuantes, precisam se diferenciar dos seus concorrentes, e a principal forma de diferenciação são por meio das pessoas que atuam na organização, pois são elas as detentoras de conhecimento que podem mudar a realidade organizacional, por meio de inovações, sejam em processos, produtos ou serviços. Nessa nova dinâmica do mercado, valoriza-se cada vez mais o conhecimento, que se torna o principal ativo para as organizações. Nesse sentido as pessoas passam a ser de fundamental importância para o sucesso empresarial, e a área de recursos humanos possui um papel estratégico, no sentido de gerenciar esse conhecimento dentro das organizações. Com base no exposto, este estudo objetiva identificar o papel do setor de recursos humanos na gestão do conhecimento em uma empresa do ramo automotivo da região metropolitana de Belo Horizonte em Minas Gerais. Para tanto, buscou-se investigar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de gestão do conhecimento visando identificar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela empresa, e de que forma o RH pode contribuir nesta gestão. Nas reflexões teóricas foram apresentados os conceitos de gestão de pessoas e de conhecimento. A pesquisa aplicada caracteriza-se como descritiva, tendo o estudo de campo, como estratégia adotada. E o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto por 37 questões, do tipo fechadas, variando em uma escala *Likert* de 0 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) aplicado a 55 do total de 135 colaboradores. Os resultados demonstraram que o setor de recursos humanos deve ter um papel ativo na gestão do conhecimento organizacional, pois tem estrutura para tal atividade.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Seleção e Retenção de talentos, Treinamento e Desenvolvimento, Valorização e Motivação dos empregados, Gestão da Remuneração, Relação com Sindicatos e demais órgãos reguladores, Programas de Qualidade e Gestão da Mudança Cultural são algumas áreas de atuação do setor de recursos humanos. E mais importante do que a prática destas atividades é a sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Até meados da década de 80 as alterações nas práticas de recursos humanos eram lentas diante da pouca exigência do mercado. No entanto, hoje com o mercado cada vez mais competitivo, as organizações não têm mais espaço para setores apenas burocráticos e cumpridores da lei. O espaço agora é dado apenas a setores criativos, com ações ligadas às estratégias da empresa e voltados para resultado. E o que se percebe é que as práticas de recursos humanos têm evoluído para atender as exigências organizacionais.

É realidade nas organizações que muitas pessoas entram e saem sem que suas atividades tenham sido descritas, sem que parte de seu conhecimento tácito tenha sido

transformado em explícito, sem que as habilidades que as levaram a alcançar resultados de destaque tenham sido analisadas, sem que o contexto que mais favorece sua criatividade tenha sido reconhecido e todo esse conhecimento acaba se perdendo. Isso porque este mesmo mercado competitivo que exige das organizações a criação de uma vantagem competitiva também estimula o *turnover* dos empregados.

Segundo Ulrich (1996, p.8), “As práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais”. O setor de RH tem conhecimento sobre as competências de seus colaboradores, obtido através das atividades de seleção, avaliação de desempenho, treinamento, entre outras. E, por outro lado, possui o conhecimento dos processos organizacionais, obtido através de descrição de cargos e descrição de processos, como também dos objetivos organizacionais, obtido na participação em reuniões gerenciais e de planejamento estratégico. Portanto, é importante avaliar qual é o papel que o setor de RH pode exercer na gestão do conhecimento organizacional e, com mais esta prática, gerar resultado para as organizações.

Uma vez que o setor de recursos humanos reconhece a importância do conhecimento de seus empregados para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e para o alcance dos objetivos da empresa, precisa ser um dos principais gestores do conhecimento organizacional.

Este artigo tem por objetivo identificar o papel do setor de recursos humanos na gestão do conhecimento em uma empresa do ramo automotivo.

Para tanto, inicia-se pela definição de gestão de pessoas, em seguida pela definição de conhecimento, enfatizando-se as formas de conversão do conhecimento e as contribuições do RH neste processo, após discute-se o que vem a ser gestão do conhecimento. Posteriormente, são apresentados o procedimento metodológico adotado, os resultados obtidos, bem como sua análise e conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma atividade relativamente nova, tem sua origem no início do século XX, a partir da Revolução Industrial. Com a nomenclatura inicial de Departamento de Relações Industriais, tinha como responsabilidade intermediar as relações entre as pessoas e a organização, minimizando os conflitos existentes entre os interesses das organizações e os interesses individuais das pessoas que nelas trabalhavam. Nesta época as organizações tinham uma estrutura burocrática, diante de um mercado pouco competitivo, no qual a preocupação principal era a eficiência, produzir em grandes quantidades.

Em 1950, agora denominada de Administração de Pessoal, a gestão de pessoas totalmente burocrática, ainda intermediava as relações entre organizações e pessoas, mas principalmente, administrava as pessoas de acordo com a legislação trabalhista.

Após a 2ª Guerra Mundial, com o desenvolvimento da tecnologia, as organizações passaram a dispor de equipamentos eletrônicos, como computadores, e precisavam de pessoas pensantes para operá-los. As pessoas passaram então a serem vistas como um importante recurso produtivo organizacional. Surge então, a nomenclatura de Administração de Recursos Humanos.

No início da década de 90, com a Revolução da Informação, a competitividade acirrada entre as organizações permitiu uma valorização expressiva do trabalho mental, bem como do capital intelectual. As organizações mais bem sucedidas passam a ser aquelas capazes de usar a informação, transformando-a em oportunidade de produtos ou serviços, antes do concorrente. Neste novo cenário, as organizações percebem a importância das pessoas, e de suas competências, no desenvolvimento da vantagem competitiva. No conceito

de Gestão de Pessoas, estas não são mais vistas como recursos, mas como diferencial no alcance dos objetivos das organizações.

Gestão de Pessoas, segundo Gil (2007, p.17) “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Fisher e Fleury (1998) gestão de pessoas “é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. A busca constante por processos de gestão de pessoas faz parte das organizações que visa à satisfação de seus empregados, para que motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

Dentre as atribuições que um Gestor de pessoas podem ser apresentados, de uma forma resumida, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, Avaliação de Desempenho, e Cargos e Salários. Segundo Vergara (2010) gestão de pessoas “é um tema da maior importância porque é dentro das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas e sem elas as empresas não atingem o sucesso que almejam”.

O RH tem papel fundamental na organização inclusive auxiliando na gestão do conhecimento. No próximo capítulo será discutido o que vem a ser gestão do conhecimento e como o RH pode auxiliar nesse processo.

2.2 Conhecimento

Para o sucesso de todo trabalho ligado ao conhecimento é essencial a distinção entre os conceitos de dado, informação e conhecimento. A confusão entre estes conceitos, o não entendimento do que significam e em que se diferem, pode gerar o fracasso das organizações, pois necessitam saber exatamente de qual destes elementos precisam e de como usá-los estrategicamente.

Segundo Davenport e Prusak (1998) dados “são um conjunto de fatos, relativos a eventos, tornado-se informação quando seu criador lhes acrescenta significado”. Drucker (1996) afirma que informações “são dados dotados de relevância e propósito, o que propõe que os dados, em sua forma bruta, têm pouca relevância ou propósito”.

Para a maior parte das pessoas o conhecimento é algo mais importante, mais profundo que os dados e as informações. Um sujeito dotado de conhecimento é reconhecido como alguém inteligente, de boa formação cultural e que se destaca entre os demais. Takeuchi e Nonaka (2008, p.56) consideram o conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade”.

Choo (2003) define o conhecimento como “a informação transformada através do uso da razão e reflexão em crenças, explicações e modelos mentais que antecedem a ação”. Para ele o conhecimento é construído através do acúmulo de experiências.

Para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento “é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Este pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas, recursos auditivos ou visuais, etc. Este tipo de conhecimento é fácil e rapidamente transmitido aos indivíduos, de maneira formal.

Já o conhecimento tácito, ao contrário, é pessoal e difícil de formalizar. Contido na subjetividade do indivíduo, percebido através de suas intuições e palpites. Enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como em seus ideais, calores ou emoções que incorpora. A Tabela 1 mostra algumas distinções entre o conhecimento tácito e o explícito.

Tabela 1 Dois tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)

Fonte: Gestão do Conhecimento, Takeuchi e Nonaka, 2008, p.58

À esquerda estão listadas algumas características associadas ao conhecimento tácito, enquanto que à direita estão as características associadas ao conhecimento explícito. Por exemplo, o conhecimento da experiência, da prática tende a ser tácito, já o conhecimento da racionalidade, da teoria, tende a ser explícito.

2.3 Conversão do conhecimento

Com o nível de exigência de adaptação das organizações às mudanças do mercado cada vez maior, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. E mais relevante do que gerenciar o conhecimento, estimular a sua criação representa um recurso estratégico para as organizações.

Nonaka (2008) define como criadora de conhecimento a organização que cria consistentemente novos conhecimentos, dissemina-o amplamente e o incorpora rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam um modelo dinâmico de conhecimento ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre os conhecimentos tácito e explícito.

Denominando esta interação de conversão do conhecimento. O que se destaca é que tal conversão é um processo social entre indivíduos, através do qual conhecimento tácito e explícito expandem-se em qualidade e quantidade.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.60) apresentam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

Eles são como a seguir: (1) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização; (3) de conhecimento explícito para conhecimento explícito ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

Nas organizações, o setor de recursos humanos se destaca no papel de estimular a conversão do conhecimento promovendo a interação entre os colaboradores. A seguir serão detalhados os quatro modos de conversão do conhecimento e as possibilidades de atuação do setor de RH neste contexto.

2.3.1 Socialização: de tácito para tácito

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação do conhecimento tácito. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito dos outros diretamente sem usar a linguagem, pois o principal elemento para a aquisição do deste tipo de conhecimento é a experiência.

A este exemplo, o setor de recursos humanos pode propor dentro do Programa de Carreira e Sucessão, um Projeto de Aprendizagem. Através deste, as atividades com maior dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada, serão aprendidas por outros colaboradores através do processo de observação, imitação e prática, junto àqueles que atualmente exerçam tais atividades dentro da organização.

A socialização pode ser também utilizada pelo setor de RH pela proposta de Reuniões Informais entre os empregados, que podem acontecer dentro da empresa, como as reuniões de café, ou fora delas, como as de Happy Hour. A proposta seria a de promover ambientes que estimulem o diálogo criativo, para solução de problemas ou mesmo compartilhamento do conhecimento tácito, além de criar harmonia de pensamentos e objetivos entre os empregados.

Essas duas propostas passam a fazer parte da cultura da empresa o que garante fontes duradouras de criação de conhecimento tácito.

2.3.2 Externalização: de tácito para explícito

A externalização é um processo de criação do conhecimento, pelo qual conhecimento tácito torna-se explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O processo de criação de conceitos é o modo de externalização mais conhecido, desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva. A criação de conceitos é frequentemente concebida através da combinação entre dedução e indução.

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p.64) a maneira mais efetiva de se converter conhecimento tácito em explícito é o uso sequencial da metáfora, analogia e modelo.

Neste contexto, o setor de RH pode estimular no Programa de Treinamento & Desenvolvimento, um Projeto que identifique colaboradores que possuem habilidades no uso de metáforas e analogias, para dar treinamentos.

2.3.3 Combinação: de explícito para explícito

A combinação é um processo de criação do conhecimento que envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. Documentos, reuniões, conversas telefônicas ou mesmo redes de comunicação computadorizadas são algumas formas pelas quais os indivíduos trocam e combinam conhecimento. A reconfiguração da informação existente, pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito pode gerar um novo conhecimento.

O RH pode se valer da combinação para criação de conhecimento no Programa de Treinamento & Desenvolvimento, através de um Projeto que visa à formação de Multiplicadores. Por exemplo, Líderes que possuem tanto o conhecimento da sua área específica de atuação, quanto dos processos e objetivos organizacionais, no treinamento de novos empregados. A organização ganha em qualidade, pois em geral pessoas internas a organização têm maior conhecimento para desempenhar tal atividade e, ganha também na redução de custos, pois não necessita terceirizar tais treinamentos. Ganha ainda, pois é uma forma de valorização dos colaboradores selecionados para ministrar treinamentos.

Outra possibilidade é o RH incentivar o registro destes materiais produzidos para os treinamentos, e utilizá-los em cursos EAD disponibilizados na intranet.

2.3.4 Internalização: de explícito para tácito

A internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito. Tratam-se das experiências internalizadas através dos processos de socialização, externalização e combinação. Uma vez transcrito em forma de documentos, manuais, etc. o conhecimento explícito será mais facilmente internalizado pelos indivíduos, enriquecendo o conhecimento tácito dos mesmos. Facilitando ainda, a transferência do conhecimento explícito para tácito, auxiliando os indivíduos a vivenciarem as experiências dos outros.

Neste processo de internalização, o setor de RH pode contribuir promovendo a descrição de todos os cargos e processos existentes nas organizações e tornar este material acessível a todos os empregados para facilitar o desenvolvimento de suas atividades. Estimular para que as estratégias sejam descritas e reutilizadas em momentos de crise da organização.

Os quatro modos de conversão do conhecimento completam o que os autores denominam de espiral do conhecimento. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) para se tornar uma empresa que gera conhecimento a organização deve completar a espiral do conhecimento. Logo o conhecimento é articulado e internalizado para tornar-se parte da base

do conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em níveis cada vez mais elevados.

2.4 Gestão do Conhecimento

O estudo do conhecimento e da gestão do conhecimento pelas organizações se faz necessário, pois as organizações desenvolvem vantagem competitiva a partir de seu capital humano ou, melhor, a partir do conhecimento tácito de seus colaboradores.

Takeuchi e Nonaka (2008) conceituam gestão do conhecimento como “a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização”. Para os autores, a gestão do conhecimento refere-se à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora. O que pode ser entendido como o desenvolvimento de novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Choo (2003) considera a Gestão do Conhecimento como:

A formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.
(BECKMAN, 1999 apud STOLLENWERK, 2001, p.144)

Destaca-se que as organizações têm descoberto o valor do conhecimento para o desenvolvimento de vantagem competitiva, e também os colaboradores estão se realizando na criatividade, na aprendizagem constante e na criação de novos conhecimentos. Nesta coincidência, cria-se uma oportunidade: criar círculos virtuosos de geração de conhecimento.

Terra (2001) completa que “o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário é a mola propulsora de geração de conhecimento e da geração de valor das empresas”. O que significa, para o autor, que as organizações precisam estimular a inovação, o compartilhamento do conhecimento, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

3 METODOLOGIA

Segundo os parâmetros estabelecidos por Gil (2002), esta pesquisa, quanto à natureza, pode ser classificada como uma pesquisa descritiva.

Para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa tem caráter descritivo porque objetivou levantar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de gestão do conhecimento da empresa.

No que se refere à forma de abordagem, seguindo os parâmetros de Gil (2002), esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa quantitativa busca traduzir em números, opiniões e informações para classificá-los e analisá-los

Segundo os parâmetros estabelecidos por Vergara (2007), esta pesquisa, quanto aos meios de investigação, pode ser classificada como uma pesquisa de campo.

Segundo Vergara (2007) pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Um questionário autopreenchível, com 37 questões do tipo fechadas e escala do tipo Likert de 0 a 05, foi o instrumento de coleta de dados utilizado. Segundo Vergara (2007), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por

escrito”. O questionário foi aplicado a 55 colaboradores, de um total de 135 colaboradores, entre os dias 23 a 25 de junho de 2011.

Os resultados obtidos através do questionário aplicado foram tratados através de uma análise quantitativa com utilização de técnicas estatísticas.

O compromisso da divulgação dos resultados via intranet e quadros de comunicação interna e a não necessidade de identificação dos colaboradores, foram as duas estratégias utilizadas para estimular a cooperação e autenticidade dos respondentes.

4 RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com o objetivo de levantar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de gestão do conhecimento, em uma empresa do ramo automotivo.

O questionário era composto por 37 perguntas, e as possibilidades de resposta variavam em uma escala do tipo Likert de 01 (discordo totalmente) a 05 (concordo totalmente). No início do questionário constavam duas perguntas a respeito do perfil dos respondentes.

Houve um predomínio de profissionais de marketing/vendas e financeiro / administrativo / planejamento com, respectivamente, 40% e 23,64% das respostas. Conforme Tabela 2.

Tabela 2 Distribuição dos respondentes por área de atuação

Área de atuação	Percentual
Recursos Humanos	7,27
Direção / Administração Geral	10,91
Produção	18,18
Financeiro / Administrativo / Planejamento	23,64
Marketing / Vendas	40,00

Fonte: Dados da Pesquisa

O predomínio de profissionais que atuam na área de marketing/vendas justifica-se pelo negócio da empresa, a venda de automóveis, portanto considerou-se uma amostra que representou proporcionalmente os profissionais que atuam em cada área da empresa.

Destaca-se a qualificação do perfil dos respondentes também quanto ao nível de escolaridade, sendo que 54,55% concluíram o ensino médio e 45,45% concluíram o ensino superior. Conforme demonstrado pela Tabela 3.

Tabela 3 Distribuição dos respondentes por nível de escolaridade

Escolaridade	Percentual
Superior	45,45
Médio 2º ciclo ou 2º grau	54,55

Fonte: Dados da Pesquisa

O equilíbrio da amostra quanto ao nível de escolaridade também foi considerado positivo, pois constam, em média, 50% dos dois níveis de escolaridade predominantes na empresa pesquisada. As 37 perguntas que deram continuidade à pesquisa, com o intuito de avaliar a gestão do conhecimento, foram agrupadas conforme temas da gestão do conhecimento: plano estratégico, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente externo.

Os resultados tiveram uma análise quantitativa com utilização de técnicas estatísticas, sendo apresentados através da média, mínimo e máximo. Conforme apresentada na Tabela 4.

A partir da análise da Tabela 4, destaca-se o plano estratégico com a maior média (4,16) entre as formas de gestão do conhecimento percebidas pelos colaboradores, seguidas respectivamente por aprendizado com o ambiente externo (3,94), sistemas de informação (3,66), mensuração de resultados (3,60), estrutura organizacional (3,43), cultura organizacional (3,31) e políticas de recursos humanos (3,09).

Tabela 4 Dimensões da Gestão do Conhecimento

Dimensão da Gestão do Conhecimento	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Visão e estratégia (Alta Adm.)	4,16	2,67	5,00	0,57
Cultura Organizacional	3,31	1,80	4,40	0,43
Estrutura Organizacional	3,43	1,80	4,80	0,57
Política de Recursos Humanos	3,09	1,50	4,10	0,62
Sistemas de Informação	3,66	1,67	5,00	0,67
Mensuração de Resultados	3,60	1,50	5,00	0,81
Aprendizado com o ambiente	3,94	2,50	5,00	0,62

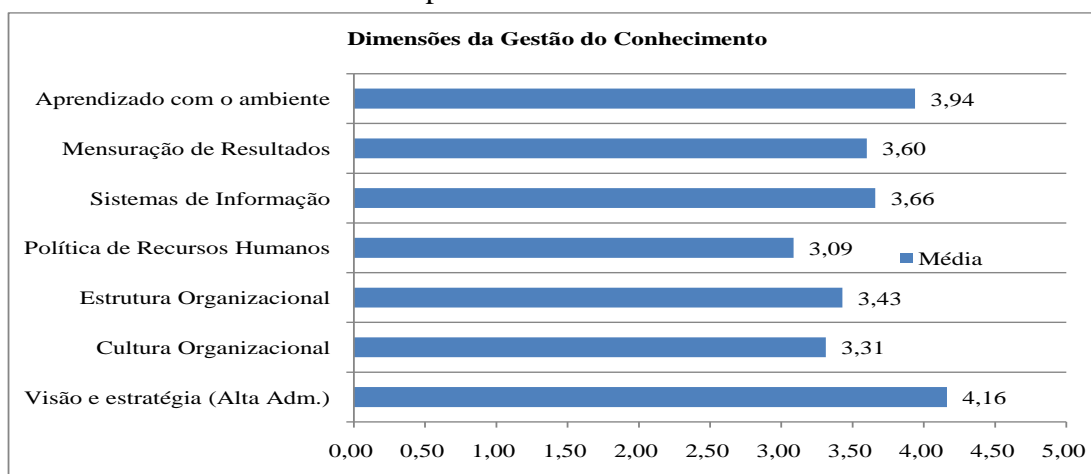
Fonte: Dados da Pesquisa

Avaliando os resultados, tendo como base o indicador com maior média (plano estratégico) pode ser afirmado que os colaboradores têm uma clara definição das estratégias da empresa e a reconhecem como uma organização inspirada por objetivos, por desafios. O que pode ser associado ao negócio da empresa, movido por metas.

Pode ser afirmado ainda que os colaboradores percebem que a organização lhes permite formar alianças de aprendizado com o ambiente externo (segunda maior média), sejam elas formais ou informais, mantidas com consultores de treinamento, clientes, fornecedores, etc. Baseado no indicador com a terceira maior média (sistemas de informação), percebe-se uma satisfação dos colaboradores quanto à comunicação da empresa, sistema de documentação do conhecimento e demais atividades voltadas à informação na empresa.

A mensuração de resultados também merece destaque entre as maiores médias (3,60), o que leva ao entendimento de que a organização pesquisada divulga os resultados por ela alcançados. O que é muito positivo, quando associado ao indicador de maior média, ou seja, a organização propõe metas e objetivos aos colaboradores e também lhes dá o retorno dos resultados. O Gráfico 1 detalha as médias das respostas sobre as dimensões do conhecimento.

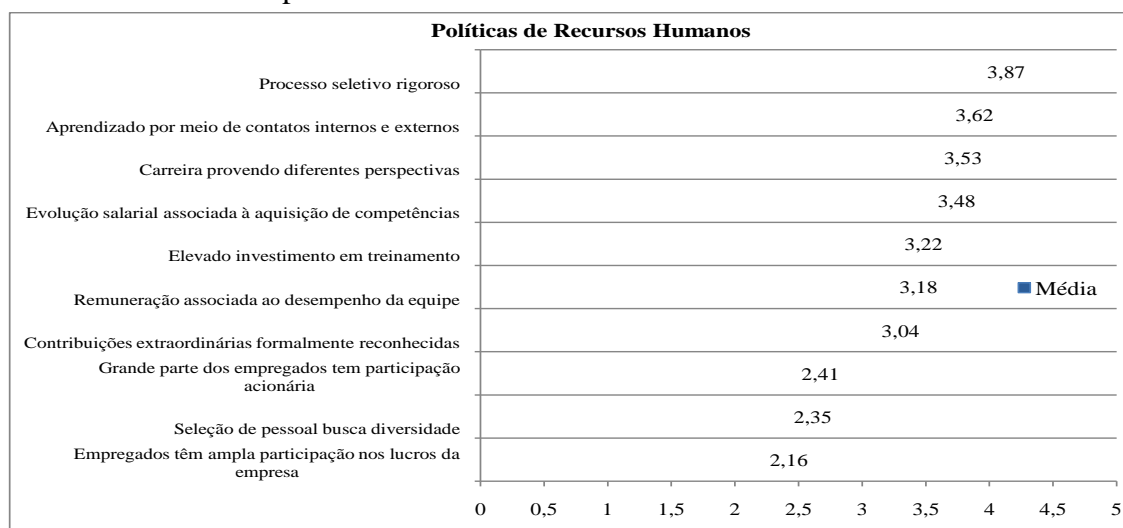
Gráfico 1 Média das respostas sobre as Dimensões do Conhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa

A fim de identificar como o setor de RH pode contribuir na gestão do conhecimento da empresa, foram detalhadas as médias referentes a este grupo. Conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 Média das respostas sobre Políticas de Recursos Humanos



Fonte: Dados da Pesquisa

Diante dos resultados, pode-se afirmar que os colaboradores reconhecem que a empresa possui um processo seletivo rigoroso (maior média). No entanto, não reconhecem sua participação nos lucros e ações da empresa (menores médias).

5 CONCLUSÕES

A área de Recursos Humanos tem assumido um papel cada vez mais estratégico dentro das organizações, reflexo da competitividade do mercado, que não permite mais às empresas manterem setores meramente operacionais. E grande parte das organizações tem desenvolvido vantagem competitiva perante o mercado a partir do conhecimento de seus colaboradores. Baseado neste contexto, este estudo tem como objetivo identificar o papel do setor de recursos humanos na gestão do conhecimento em uma empresa do ramo automotivo.

A partir do objetivo proposto, buscou-se através de uma metodologia descritiva levantar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de gestão do conhecimento presentes na empresa.

Os resultados do grupo de respostas voltadas às políticas de RH foram detalhadas a fim de serem propostas as contribuições do setor na gestão do conhecimento da organização.

As ações de melhoria estão relacionadas diretamente às respostas de menor média, e a primeira ação proposta foi à implantação de um Programa de Participação nos Lucros da empresa.

A negociação, junto a Diretoria, da prioridade de compra de ações, por parte dos empregados, no caso de abertura do capital da empresa, seria outra ação que atenderia às demandas dos colaboradores.

No que diz respeito à comunicação direta do RH junto aos colaboradores, foi percebida a necessidade de divulgação, via canais de comunicação interna, dos perfis de seleção de todos os cargos da organização, bem como, das políticas de premiação existentes na empresa, por departamento e por cargo.

Realização de reuniões a fim de esclarecer que a remuneração comissionada, que abrange 80% dos cargos da empresa, é uma forma de remuneração associada ao desempenho da equipe. E ainda, propor, junto à Diretoria, uma forma de remuneração comissionada ao percentual da empresa, que hoje recebe remuneração fixa. Tais ações diretamente ligadas à gestão da remuneração contribuem também na gestão do conhecimento.

A área de Treinamento e Desenvolvimento é uma daquelas onde o setor de RH pode efetivamente contribuir na gestão do conhecimento da empresa, por essa razão, a ação abaixo

proposta. Elaboração de um Plano de Treinamento, que tenha como ponto de partida, um levantamento de necessidade de treinamento, que contemple todos os colaboradores da empresa, a fim de minimizar a percepção dos colaboradores de que a empresa não investe o suficiente em treinamento, além de preencher as reais demandas de treinamento da empresa.

Tais ações foram elaboradas e são passíveis de alcançarem o objetivo de melhorar a percepção dos colaboradores a respeito da gestão do conhecimento, especificamente no que diz respeito às práticas de recursos humanos. Isso porque, não só a pesquisa realizada, como também as reflexões teóricas do presente trabalho, leva a conclusão de que o setor de recursos humanos pode e deve ter um papel ativo na gestão do conhecimento organizacional, não só por deter o conhecimento de ambos os lados, colaborador e empresa, bem como porque tem ferramentas eficientes para disseminar, gerir e documentar o conhecimento organizacional já existente, e ainda proporcionar aos colaboradores um ambiente de criação de novos conhecimentos.

REFERÊNCIAS

- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (org.); OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.