

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS: UMA PARCERIA COMPETITIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE

Rosa Adeyse Silva¹

Francisca Lígia Viana de Queiroz²

Marta Juciara de Freitas³

Ana Beatriz Bernardes Oliveira⁴

Inácia Girlene Amaral⁵

RESUMO

O presente estudo tem como objetivos: (i) Geral: analisar a gestão do conhecimento em pequenas empresas do ramo de panificação do município de Mossoró-RN; (ii) Específicos: descrever a gestão do conhecimento, através da gestão de pessoas, nas empresas pesquisadas; saber qual a visão dos gestores e colaboradores das empresas pesquisadas sobre as ações da gestão de pessoas em prol da gestão do conhecimento; conhecer a visão dos gestores e colaboradores sobre competitividade das empresas em que trabalham através da gestão do conhecimento. Na pesquisa de campo de natureza descritiva e qualitativa, utilizou-se de roteiros de entrevistas semiestruturados e foram realizadas entrevistas com gestores e colaboradores de quatro panificadoras da cidade de Mossoró-RN. Por meio das entrevistas, percebeu-se que a gestão de pessoas exerce um papel de suma importância no suporte à gestão do conhecimento das empresas objetos do estudo. Considerando os dados analisados, foi possível visualizar que a relação existe entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento contribui positivamente para a competitividade destas organizações, exatamente através das melhorias alcançadas na formação e capacitação das equipes, agregando valores e alinhando-as aos objetivos das empresas, facilitando a implementação das ações estratégicas ligadas à gestão e otimizando a produção.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; gestão do conhecimento; competitividade.

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA, bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC/CNPq (rosaadeyse@gmail.com)

² Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA (ligiaviana1@gmail.com)

³ Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA (juciara_freitas@hotmail.com)

⁴ Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA, bolsista do Programa de Educação Tutorial - PET/Gestão Social (bia-bernardes@hotmail.com)

⁵ Mestre em Ciências da Sociedade pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, professora adjunta da Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA (girleneamaral@ufersa.edu.br)

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PEOPLE MANAGEMENT: A COMPETITIVE PARTNERSHIP FOR SMALL BUSINESSES

ABSTRACT

The present study aims to: (i) General: analyze the knowledge management in small businesses of bakery branch of the city of Mossoró-RN; (ii) specific: describe the knowledge management through the management of people in the surveyed companies; know what the vision of the managers and employees of the surveyed companies about the actions of people management in support of knowledge management; meet the vision of managers and collaborators on competitiveness of firms in which they work through knowledge management. In the research field of descriptive and qualitative nature, it was used semi-structured interviews scripts and interviews were conducted with managers and employees of four bakeries in the city of Mossoró-RN. Through interviews, it was noticed that people management exercises a role of paramount importance in supporting corporate knowledge management objects of study. Considering the parsed data, it was possible to show that the relationship exists between people management and knowledge management contributes positively to the competitiveness of these organizations, exactly through the improvements achieved in the formation and training of teams, adding values and aligning corporate objectives, facilitating the implementation of strategic actions relating to the management and optimizing production.

Keywords: People management; knowledge management; competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento e a disseminação da gestão do conhecimento o cenário das organizações vem ganhando uma nova roupagem e, guiados pela era do conhecimento, os gestores empresariais estão cada vez mais preocupados com seu capital intelectual. Pimentel e Albino (2007, p.02) acreditam que, “nas organizações, conhecimento e informações estão espalhados, embutidos em processos, documentos, atitudes e, principalmente, na mente dos colaboradores”.

Com isso, a gestão de pessoas, ou de recursos humanos, vem assumindo cada vez mais um papel transformador nas organizações, pois a preocupação constante com o fortalecimento do capital intelectual tem motivado os processos de mudanças em empresa dos mais variados nichos de mercado.

Observa-se que os processos de recrutamento e seleção têm se modificado, no sentido de utilizar novas técnicas capazes de identificar pessoas aptas a desenvolver uma determinada tarefa ou mesmo que tenham potencial de crescimento. Desse modo, um dos principais desafios da gestão de pessoas está vinculado à capacidade de treinar, desenvolver e educar as pessoas, para que tenham as competências necessárias ao cumprimento das suas funções (ABREU, 2006).

A gestão dos ativos intangíveis, como o conhecimento, passou a ser percebida como importante diferencial para a competição, sendo considerado como um recurso de grande valor competitivo, pois promove a inovação, gerando vantagem competitiva sustentável para a empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A competitividade que as empresas apresentam ao ambiente externo está diretamente ligada ao nível de desenvolvimento da competitividade interna, que é resultado de um processo de gestão que estimula a inteligência e o conhecimento organizacional, no intuito de que continuamente a empresa se desenvolva e se aperfeiçoe (FISCHER, 1992).

No âmbito das empresas de pequeno porte, Lim e Klobas (2000) apontam que, geralmente, nesse tipo de organização, não há profissionais especializados ou direcionados a uma função específica, eles confiam no conhecimento trazido por novos empregados e consultores. Com isso, frequentemente, sofrem mais com a eventual perda dessas pessoas.

Pimentel e Albino (2007) salientam que as empresas menores, em geral, são mais flexíveis, entretanto, essa flexibilidade é decorrente da falta de pessoal instruído para o desenvolvimento de determinadas tarefas. Ou seja, as tarefas são divididas entre os funcionários de acordo com a necessidade da empresa, e não pelos atributos do conhecimento de cada colaborador para desenvolver suas funções.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento nas empresas de pequeno porte deve ser um impulsionador de aspirações profissionais e pessoais para os colaboradores, a fim de que esses profissionais construam laços benéficos e duradouros, garantindo mudanças concretas para essas empresas (KRUGLIANSKAS & KLUKA, 2003).

Nesse contexto, a presente pesquisa questiona: De que forma a gestão de pessoas conduz a gestão do conhecimento em empresas de pequeno porte? E como, esta relação contribui para a competitividade destas organizações?

Este estudo tem como objetivos: (i) Geral: analisar a gestão do conhecimento em pequenas empresas do ramo de panificação do município de Mossoró-RN; (ii) Específicos: descrever a gestão do conhecimento, através da gestão de pessoas, nas empresas pesquisadas; saber qual a visão dos gestores e colaboradores das empresas pesquisadas sobre as ações da gestão de pessoas em prol da gestão do conhecimento; conhecer a visão dos gestores e colaboradores sobre competitividade das empresas em que trabalham através da gestão do conhecimento.

Assim, esta pesquisa constitui-se desta introdução, seguida do referencial teórico que buscará discorrer sobre o conhecimento, sua gestão e o capital humano, a competitividade por meio do conhecimento e da gestão de pessoas e, por fim, a gestão do conhecimento em organizações de pequeno porte. Posteriormente, apresenta-se o método da pesquisa, a análise dos resultados, as considerações finais, finalizando com as referências deste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conhecimento, sua gestão e o capital humano

Nas atividades organizacionais o conhecimento tem sido abordado desde os primórdios das teorias da administração, tanto pela administração científica, quanto pelas relações humanas. Para Nonaka e Takeuchi (1997), na década de 90, o conhecimento ganhou ênfase e foi se destacando como gerador de valores e mudanças nas organizações. Atualmente é o principal elemento de competitividade dessas, pois gera inovação e vantagem competitiva.

O conhecimento é a informação contextualizada que se desenvolve na mente do indivíduo, mas que pode assumir forma física e ter caráter organizacional (MOREIRA, 2005). É, também, a interpretação das informações conforme a visão de mundo das pessoas, em

conformidade com os acontecimentos e mutações vistas em seu cotidiano, e que pode ser visto como experiência, entendimento e *know-how* (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001).

Para que haja a disseminação do conhecimento nas empresas, faz-se necessária a criação de mecanismos de compartilhamento do conhecimento nas atividades e práticas organizacionais, o que para Costa *et al.*, (2008) resulta na melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, com profissionais qualificados, motivados e satisfeitos, tendo o conhecimento como a base do sucesso e da competitividade dessas organizações.

Nesse contexto surge à gestão do conhecimento, que é a necessidade do gerenciamento do conhecimento nas organizações. Esse gerenciamento vem exigindo das empresas uma postura estratégica que aumente o conhecimento corporativo em todos os níveis da organização.

A gestão do conhecimento é um processo que envolve técnicas e ferramentas permitindo que toda a organização e seus indivíduos desenvolvam a capacidade de criar, identificar, aplicar, disseminar e atualizar o conhecimento. É a área que estuda o modo como às organizações entendem o que conhecem, o que necessitam conhecer, e como podem tirar o máximo proveito do conhecimento (CARVALHO, 2000).

A gestão do conhecimento é também “um sistema integrado para o desenvolvimento do conhecimento e da competência coletiva”, amplia tanto o capital intelectual das pessoas, quanto o da organização (SABBAG, 2007, p.60). No âmbito organizacional, a gestão do conhecimento procura identificar o que se sabe, captando e organizando esse conhecimento e utilizando-o com o objetivo de gerar retornos futuros (STEWART, 2002).

O conhecimento organizacional pode ser explícito, articulado na linguagem formal, sobretudo em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. O conhecimento também pode ser tácito, surge através de experiências individuais envolvendo fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor (TARAPANOFF, 2001).

Os conhecimentos, tácito e explícito, tornam-se “um ativo central, produtivo e estratégico, o sucesso da organização depende cada vez mais da sua habilidade em coletar, produzir, manter e distribuir conhecimento” (CARDOSO; MACHADO, 2008, p.500).

A gestão do conhecimento abre caminho para o desenvolvimento de atividades inovadoras na organização e funciona como facilitadora da geração de ideias criativas. De acordo com Angeloni (2002, p.120), “o novo paradigma organizacional enfatiza qualidade, serviço, fluidez, comunicação, informalidade, intuição, conhecimento e criatividade. É nos indivíduos, em seus cérebros, que está a riqueza das organizações”.

A criação de um ambiente que facilite o desenvolvimento dos indivíduos, e que enfatize o seu pensamento criativo, é uma opção favorável às organizações, pois a valorização e o estímulo do capital humano podem resultar no acúmulo de conhecimentos que deverão ser desenvolvidos e aplicados na empresa.

Atualmente, um dos principais desafios da gestão de pessoas está vinculado à capacidade de treinar, desenvolver e educar as pessoas, a fim de que elas adquiram as competências necessárias para o cumprimento de suas funções (ABREU, 2006).

2.2 Competindo por meio do conhecimento e da gestão de pessoas

Agregar o conhecimento organizacional, com base nos recursos técnicos de que cada empresa dispõe, ao conhecimento das pessoas que integram a comunidade organizacional, proporciona um caminho mútuo de aprendizagem.

Pacheco (2005) afirma que as pessoas representam o potencial individual e formam o capital intelectual das organizações, e que através dos seus talentos e criatividade, agregam valor à organização. Portanto, as empresas dependem da capacidade das pessoas para desempenhar algumas atividades que as novas técnicas e tecnologias ainda não conseguiram suprir com as máquinas e outros procedimentos da ação do ser humano.

Com isso, é possível considerar que a efetividade da gestão do conhecimento depende de valores voltados à criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas (ANGELONI, 2002), que valorizem e recompensem a criação e o compartilhamento de conhecimento (KLEIN, 1998), frisando as pessoas como ponto central de qualquer ação, atendendo aos objetivos estratégicos da organização, e promovendo o aprendizado diário e contínuo (FIGUEIREDO, 2005).

A gestão de recursos humanos vem evoluindo gradualmente no decorrer do tempo, hoje, o gestor de pessoas tende a cumprir o papel de orientador dos demais gestores da organização, os quais atuam também como gestores de pessoas nas suas equipes, em um trabalho integrado para a realização dos objetivos organizacionais (GIRARDI, 2008).

A gestão de pessoas ocupa um posicionamento significativo nas organizações baseadas no conhecimento. Pois, ao perceberem o valor das pessoas, os gestores das organizações renovam constantemente sua forma de conduzir os negócios, transformando o estilo de gestão, os processos e especialmente a visão, em busca de inovações e vantagens competitivas (GIRARDI, 2008).

Assim, as organizações procuram manter os colaboradores com características criativas e inovadoras, que sejam capazes de agregar valor a empresa. E para que isso aconteça a empresa deve ser o local onde pessoas criativas gostem de estar, que se sintam a vontade em desempenhar novas atividades e que tenham acesso a ferramentas que lhes proporcionem novas descobertas e maior aprendizagem.

Nesse aspecto, as empresas, através da gestão de pessoas, deverão funcionar como facilitadoras do conhecimento, proporcionando a seus agentes uma aprendizagem completa, que beneficie tanto a empresa quanto os colaboradores. A prática dessa troca de conhecimentos torna-se uma vantagem para a empresa que gera e obtém conhecimento ao mesmo tempo.

2.3 A gestão do conhecimento em empresas de pequeno porte

No Brasil, de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, é classificada como pequena empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). 98% (noventa e oito por cento) das empresas brasileiras são de pequeno porte, chegando a um total de mais de quatro milhões (SEBRAE, 2007).

No entanto, vale salientar que esses dados consideram somente as empresas formalizadas, não abrangendo milhares de empresas informais espalhadas pelo país. Na concepção de Lim e Klobas (2000), pequenas empresas tendem a ser regionalmente focadas, ter um escopo de negócios menor e ter menos *slack* administrativo e financeiro. A gerência,

executada pelo proprietário, é mais focada no núcleo do negócio, não presta atenção a outras questões e não pode pagar por serviços de consultoria caros.

Essas empresas menores são geralmente mais flexíveis e menos burocratizadas. Os empregados não são tão especializados e, muitas vezes, são deslocados para outras funções, caso seja necessário. Há, ainda, um grande contato pessoal, favorecendo a troca de informações (PIMENTEL & ALBINO, 2007).

Nesse cenário flexível, em que o contato direto entre pessoas favorece a troca de informações, supõe-se que existe maior facilidade de gerir o conhecimento. Na visão de Kruglianskas e Kluka (2003), os conceitos e práticas da gestão do conhecimento podem ser aplicados, com bons resultados, à realidade das menores empresas. Os autores ressaltam que para que isto ocorra é necessário que as ferramentas, a linguagem, e as práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento sejam adaptadas às possibilidades, aos desafios, e às condições financeiras destas empresas menores.

Calvosa (2010, p. 07) acredita que:

[...] as formas como se realizam trabalhos específicos, contratações, como funciona o sistema de comunicação, como são socializados os novos membros etc, são diferentes nas organizações, não apenas porque essas organizações são diferentes entre si, mas também pelas técnicas divergentes.

Calvosa (2010) completa que, pelos valores básicos de cada organização, a capacidade de estabelecer o que é prioritário ou não, de gerar significado e de se expressar como entidade jurídica, traz uma identidade própria.

Por outro lado, a gestão do conhecimento exige que os empreendedores das empresas compreendam os conceitos essenciais que fundamentam as técnicas e as ferramentas utilizadas. A gestão do conhecimento exige um alto grau de sensibilização da empresa quanto às mudanças no cenário externo e também nas aspirações profissionais e pessoais de seus funcionários (KRUGLIANSKAS & KLUKA, 2003).

Assim, a gestão do conhecimento nas pequenas empresas é um processo cognitivo que é construído gradualmente, de acordo com os valores e com a cultura organizacional. Porém, essas empresas devem estar atentas e fundamentadas às técnicas da gestão do conhecimento, a fim de se sobressaírem e ganharem mais espaço no mercado.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de cunho teórico-empírico. Assim, com base em fundamentação teórica, a pesquisa foi realizada por meio de revisão de literatura e de pesquisa de campo que, segundo Andrade (2001), a pesquisa de campo baseia-se nos fatos que ocorrem na realidade, diretamente coletados no local dos fenômenos estudados. Quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva, com método qualitativo. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Assim as pesquisas descritivas são aquelas que descrevem os fatos encontrados com maior frequência em um dado ambiente de pesquisa.

Sobre o método qualitativo, Moura e Ferreira (2005, p. 79) afirmam:

Os dados qualitativos apresentam-se sob a forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas.

Assim, nesse tipo de pesquisa se considera a relação existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Esta pesquisa de campo ficou delimitada as empresas de pequeno porte (EPP), de acordo com o SEBRAE (2007), as EPPs são as empresas que têm receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). Segundo o pensamento de Marconi e Lakatos (2006, p. 29) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. Que pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão ou a uma série de fatores”.

Foram pesquisadas quatro EPPs do ramo de panificação localizadas no município de Mossoró/RN, denominadas de: Panificadora A, Panificadora B, Panificadora C, Panificadora D, visando assegurar o anonimato. Assim, foram realizadas entrevistas com os gestores e colaboradores destas panificadoras, conforme a acessibilidade destes sujeitos.

[...] A entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 194).

As narrativas dos respondentes foram analisadas mediante entrevistas semiestruturadas, utilizando-se como base um roteiro de entrevistas com 10 questões, sendo essas gravadas e posteriormente transcritas. Destarte, os pesquisadores realizaram análises das entrevistas, buscando evidenciar pontos em comum na fala dos entrevistados, bem como confrontá-las com a literatura estudada. Assim, a luz da literatura estudada, se buscou identificar, a partir das entrevistas realizadas, os pontos em comum entre a fala dos entrevistados, bem como os pontos que se diferem do contexto teórico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa contemplou quatro pequenas empresas do ramo de panificação do município de Mossoró/RN, e obteve resultados bem lineares sobre a relação da gestão do conhecimento com a gestão de pessoas.

Inicialmente, perguntou-se sobre a forma como se entendia a gestão do conhecimento, obtendo respostas que associam a gestão do conhecimento diretamente ao fazer diário, principalmente ligando a importância desse conhecimento à geração de lucro, com exceção da panificadora D, que tratou a gestão do conhecimento como sendo uma ferramenta capaz de ligar gerência e produção através do ensinamento.

Pode-se observar que o pensamento dos entrevistados vai ao encontro das ideias de Carvalho (2000), quando trata a gestão do conhecimento como sendo uma área que estuda o modo como as organizações entendem o que conhecem, o que necessitam conhecer, e como podem tirar o máximo proveito do conhecimento.

Quanto ao questionamento que busca informação sobre a contribuição da gestão de pessoas para a gestão do conhecimento, também se observaram noções bem parecidas entre os entrevistados, que ligaram essa contribuição diretamente à melhoria do fazer diário da empresa, com base na administração correta dos colaboradores, destacando-se a panificadora C, que citou a necessidade da busca por colaboradores mais comprometidos, que não

trabalham apenas pelo retorno financeiro, mas também, por gostarem de suas atuações como profissionais no ramo.

Em outro momento, indagou-se sobre a prática da transmissão de conhecimento dentro da empresa. Com base nas respostas a esse quesito, observou-se que o conhecimento se dissemina, via de regra, através de ensinamentos do dia-a-dia, mesmo durante a operação. Como se tratam de pequenas empresas, os proprietários estão sempre presentes e detêm a experiência mais significativa, disseminando conhecimentos adquiridos dessa experiência de maneira pontual, auxiliando os colaboradores em seu fazer diário. Além dessa disseminação através de dicas diárias, as panificadoras C e D costumam realizar reuniões periódicas nesse sentido.

Perguntados sobre a importância da gestão do conhecimento para uma empresa de pequeno porte, mais uma vez, os respondentes concordaram em uma linha de pensamento única, direcionada à melhoria da qualidade do produto oferecido, resultando em maior lucratividade. A panificadora B foi a exceção ao apontar o ganho de aprendizado do empresário em seu fazer diário, possibilitando uma melhor orientação aos seus subordinados, evitando problemas com desperdício.

Concordando com a prática dos participantes da pesquisa, Cardoso e Machado (2008) comentam, inclusive, que a habilidade de se coletar, produzir, manter e distribuir conhecimento é de suma importância no suporte ao sucesso das organizações, seja esse conhecimento tácito ou explícito.

Seguindo-se com as entrevistas, perguntou-se sobre a forma como a gestão de pessoas contribuiu com a gestão do conhecimento nas empresas, de forma particular. O que se coletou de informações, a esse respeito, foi que a gestão de pessoas nas empresas que integraram a pesquisa contribuiu, diretamente, para a disseminação do conhecimento e o fiel fortalecimento das equipes, o que demonstrou uma preocupação com o que citou Abreu (2006), ao garantir que um dos principais desafios da gestão de pessoas está vinculado à capacidade de treinar, desenvolver e educar as pessoas, a fim de que elas adquiram as competências necessárias para o cumprimento de suas funções.

Em momento subsequente perguntou-se a respeito da contribuição prestada diretamente pelo respondente no âmbito da empresa para a gestão do conhecimento. Os respondentes foram unânimes quanto a sua colaboração para a disseminação do conhecimento para a equipe, porém, o gestor da panificadora A acrescentou que o fato de já ter sido colaborador em outra panificadora o ensinou a ver os dois lados, o de gestor e o de empregado; o da panificadora B especificou que exerceu importante participação ao saber como delegar responsabilidades e cobrar resultados na medida certa, concordando com Girardi (2008) que indicou a atuação dos gestores de qualquer setor como gestores de pessoas nas suas equipes, trabalhando em prol da realização dos objetivos da organização; e o gestor da panificadora D disse ser importante a busca por novos conhecimentos na área para repassar à equipe, já que, como disse Pimentel e Albino (2007), os empregados dessas empresas de pequeno porte, em geral, não são tão especializados, e o contato pessoal com a gestão acaba por favorecer a troca de informações.

Finalizando a entrevista, buscou-se informação a respeito da contribuição prestada pela gestão de pessoas em prol da gestão do conhecimento, no sentido de se melhorar a competitividade da organização, já que Pacheco (2005) citou as pessoas que formam o capital intelectual das organizações e, através dos seus talentos e criatividade, agregam valor a estas. Com base nas respostas obtidas, pode-se afirmar que essa contribuição se apresenta de forma positiva, considerando que a ação da gestão de pessoas em prol da gestão do conhecimento poderá formar equipes mais especializadas e comprometidas, trazendo melhorias no âmbito

geral da organização, principalmente no que diz respeito à melhoria da qualidade dos produtos e do atendimento, proporcionando maximização dos lucros. Porém, o gestor da panificadora B disse não ter observado, nesse sentido, nenhum ganho em relação à competitividade, frisando que para o público que atende o que importa é somente o menor preço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Traçando-se uma análise das informações obtidas com a pesquisa, pode-se afirmar que a gestão de pessoas exerce um papel de suma importância no suporte à gestão do conhecimento das empresas objetos do estudo.

Essa importância configura-se na busca pela melhoria do desempenho das equipes através da disseminação do conhecimento, priorizando-se a troca de experiências e o reforço desses saberes através da inserção de novas tecnologias que venham a apoiar as operações dessas organizações, sempre em prol da maximização dos resultados.

No âmbito das empresas estudadas, quanto à forma de condução da gestão de pessoas em relação à gestão do conhecimento, pode-se afirmar que sua atuação proporciona melhorias contínuas à formação e qualificação das equipes que movem essas empresas, organizando o setor produtivo, elevando a qualidade dos produtos oferecidos e do atendimento à população, o que gera facilidade de fidelização dos clientes e conseqüente aumento nos ganhos financeiros, sem falar no fato de se agregar valor e melhorar significativamente o clima organizacional dentro da empresa.

Verifica-se, pois, que a relação que existe entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento contribui positivamente para a competitividade destas organizações, exatamente através das melhorias alcançadas na formação e capacitação das equipes, agregando valores e alinhando-as aos objetivos das empresas, facilitando a implementação das ações estratégicas ligadas à gestão e otimizando a produção.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. de. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANGELONI, M. T. (Coord.) **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas, tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

CALVOSA, M. V. D. Análise da gestão do conhecimento em pequenas empresas. In: XIII Seminários em Administração. São Paulo 2010. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

CARDOSO, O. N. P.; MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando *data mining*: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Rev. Adm. Pública [online]**. v. 42, n. 3, p. 495-528, 2008.

CARVALHO, R. B. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia usos.** Belo Horizonte. 2000. 144f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, p.1-144, 2000.

COSTA, E. F. *et al.* Desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento. **QUALIT@SRevista Eletrônica.** v.7, n.1, ano, 2008.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FISCHER, R. M. A modernidade de gestão em tempos da cólera. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 27, n. 4, p. 56-64, out./dez., 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KRUGLIANSKAS, I.; KLUKA, A. Gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: estudo de caso na Walar. In: Kruglianskas, I., Terra, J.C.coordenadores. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro:Campus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge Management in small enterprises. **The Electronic Library.** v.18, n. 6, p. 420-432, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, D. A. **Teoria e prática em Gestão do Conhecimento: pesquisa exploratória sobre consultoria em Gestão do conhecimento no Brasil.** Belo Horizonte. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C. **Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação.** Rio de Janeiro: EduERJ, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIMENTEL, A. C. M.; ALBINO, J. P. Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas: estudo de caso. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu – PR, 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu – PR: ENEGEP, 2007.

SABBAG, P. Y. **Espiraís do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das MPE – Fatores 2007.** Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 27/03/13.

STEWART, T. **A Riqueza do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília, 2001.