



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

Aline Ramos da Silva

Larissa Costa Zanardo

Matheus de Oliveira Araújo

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES.**

Pindamonhangaba - SP

2016



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

Aline Ramos da Silva

Larissa Costa Zanardo

Matheus de Oliveira Araújo

A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES.

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Engenheiro(a) de Produção pelo curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof.(a) Thalita Lúcia Reis

Pindamonhangaba - SP

2016

Araújo, Matheus de Oliveira ; Silva, Aline Ramos da ; Zanardo, Larissa Costa

A gestão de pessoas como diferencial competitivo nas organizações / Matheus de Oliveira Araújo,
Aline Ramos da Silva; Larissa Costa Zanardo / Pindamonhangaba-SP : FUNVIC Fundação
Universitária Vida Cristã, 2016
28f. : il.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) FUNVIC-SP

Orientador: Prof. Thalita Láua Reis.

1 Gestão de Pessoas. 2 Gestão do Conhecimento. 3 Tipos de conhecimento. 4 Competitividade e
diferencial competitivo I A gestão de pessoas como diferencial competitivo nas organizações II
Matheus de Oliveira Araújo; Aline Ramos da Silva; Larissa Costa Zanardo.



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

ALINE RAMOS DA SILVA
LARISSA COSTA ZANARDO
MATHEUS DE OLIVEIRA ARAÚJO

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Engenheiro (a) de Produção pelo curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: 17 / 11 / 2016

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Renato Coelho Guanieri Leite

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Weliton dos Santos de Abreu

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, sem ele nada do que estamos conquistando seria possível, em seguida a Faculdade de Pindamonhangaba e todo o seu corpo docente, por nos receber durante esses cinco anos de graduação e colaborar com nosso crescimento profissional.

Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas

Steve Jobs

RESUMO

Com o passar dos tempos, organizações percebem que o talento individual é um dos meios mais significantes presentes em uma organização com potencial de alcançar a inovação tecnológica e consequente diferencial competitivo, e que constituir um autêntico comprometimento do colaborador com a organização é uma das missões mais importantes para se alcançar o diferencial competitivo no mercado de trabalho. Diante desta percepção, este artigo propõe apresentar como uma organização obtém vantagens competitivas por meio de uma boa gestão de seu capital humano; as mudanças na forma de como gerenciar e reconhecer o indivíduo tendo-o como responsável pelo desenvolvimento da organização e a importância da gestão de conhecimentos como ferramenta essencial a ser utilizada para se chegar ao destaque no mercado. O desafio principal é como relacionar esse conhecimento existente na organização por meio de seus próprios colaboradores com os avanços gerenciais e sucesso da organização. A partir da pesquisa bibliográfica, buscou-se compreender melhor a relevância que o ser humano tem para a sociedade, mostrando que a qualificação voltada às relações humanas é um diferencial no ambiente de negócios. Cabe as organizações que visam manter o destaque competitivo ou alcança-lo, olhar por outro viés, no qual os colaboradores atuem constantemente como diferenciais competitivos, e não apenas em casos de necessidade ou falta de recursos.

Palavra chaves: Gestão do Conhecimento. Gestão de Pessoas. Competitividade. Recursos Humanos.

ABSTRACT

In the course of the time, organizations have realized that individual talent is one of the most significant gifts in an organization with the potential to achieve technological innovation and competitive advantage, and building a genuine commitment of the employee with the organization is one of the most important missions to achieve the competitive advantage in the job market. On this perception, this article proposes to introduce as an organization gets competitive advantages through the management of its human capital; the changes in the way of managing and recognizing the individual and as responsible for the development of the Organization and the importance of management knowledge as an essential tool to be used to reach the highlight in the market. The main challenge is how to relate this knowledge that exists in the Organization by means of its own employees with management advances and success of the organization. From the bibliographical research, it was sought to have a better understanding of the relevance that the human being has to society, showing that the qualification aimed at human relations is a differential in the business environment. It is up to organizations which aim to keep the competitive highlight or reach it, look for another bias, in which employees perform constantly as competitive differentiators, and not only in cases of necessity or lack of resources.

Key words: Knowledge Management. People Management. Competitiveness. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Gestão de Pessoas	11
2.2 Gestão do Conhecimento.....	13
2.2.1 Tipos de conhecimento	14
2.2.2 Conversão de conhecimento.....	15
2.3 Competitividade e diferencial competitivo.....	16
3 METÓDO	19
4 RESULTADO DOS ESTUDOS BIBLIOGRÁFICOS.....	20
4.1 Relação de conhecimento entre colaborador e organização	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

Por meio dos estudos apresentados neste artigo, é demonstrado mediante a uma revisão bibliográfica, que o colaborador tem potencial de ser um diferencial competitivo nas organizações, que vivem em um mercado de constante competição, não só para se manterem em destaque, mas também por uma questão de sobrevivência. Um dos principais responsáveis por tamanha competitividade é a inovação tecnológica e a grande gama de competidores a altura, com acesso aos mesmos recursos na qual a organização é dotada, exceto um que é único e exclusivo de cada organização, as pessoas, que por mais que passem pelo mesmo treinamento, adquirem diversas experiências e conhecimentos próprios, que podem ser disseminados, se trabalhados de maneira correta, na organização.

Cabe a cada organização saber utilizar o conhecimento tácito disponível em seu quadro de colaboradores, colocando os mesmos, lado a lado com os objetivos organizacionais e assim, obter vantagens competitivas com essa prática. Para tanto é preciso saber o que é efetivamente a Gestão de Pessoas e como utilizar a favor da organização o conhecimento contido em cada pessoa pertencente à organização.

O desafio principal é como relacionar o conhecimento existente na organização, por intermédio de seus próprios colaboradores, com os avanços gerenciais e sucesso da organização, entender qual o processo da gestão do conhecimento, os tipos de conhecimento e suas características, para que possam ser estudados e utilizados no meio organizacional.

Para tanto é preciso estabelecer uma relação de cooperativismo entre organização e colaborador, buscando formar uma perfeita combinação entre o conhecimento e o potencial tecnológico existente nas organizações. É nesse ponto que a Gestão de Pessoas deve atuar de maneira a consolidar essa relação, eliminando as barreiras culturais e até mesmo gerenciais, estabelecidas em muitas organizações.

Gestão do conhecimento é uma ferramenta essencial para que haja o diferencial competitivo organizacional e deve ser utilizada como caminho para se chegar à ponta do mercado, partindo do compartilhamento de informações, até a globalização desse conhecimento por toda a organização, e consequentes resultados positivos quanto à posição da organização no mercado, que por sua vez, posiciona as organizações em um ambiente competitivo e inovador, onde estruturas físicas e tecnologias de ponta não são sinônimos de sucesso, nem tão pouco de destaque.

As organizações se veem dependentes da tecnologia e também do conhecimento, exigindo cada vez mais uma forma de relacionamento entre organização e colaboradores, afinal são as pessoas que operam as organizações, sendo as grandes detentoras do diferencial competitivo almejado.

O objetivo do estudo é mostrar que as organizações podem obter vantagens competitivas recorrendo a uma boa gestão de seu capital intelectual, entendendo como se dá a gestão do conhecimento para que se possa utilizar em benefício da organização e do colaborador, estabelecendo uma relação entre necessidades organizacionais e pessoais, para que dessa forma seja possível utilizar a Gestão de Pessoas como um fator de diferencial competitivo organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Alguns temas devem ser abordados para compreensão da pesquisa, visto que os mesmos são pontos chave do estudo em questão e devem ser relacionados de maneira correta, para que seja possível a compreensão e obtenção de bons resultados em futuras aplicações dos estudos na prática. Os temas dos quais serão apresentados a seguir, são essenciais na compreensão dos diferenciais competitivos gerados por uma boa Gestão de Pessoas dentro da organização.

2.1 Gestão de Pessoas

Conforme os estudos de Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível ao modo de pensar e agir das organizações, de modo que ela é dependente de diversos aspectos, como cultura, estrutura organizacional, características ambientais, entre outros aspectos que definem a Gestão de Pessoas organizacional.

Ainda segundo Chiavenato (2008), nos dias atuais as organizações estão ampliando a maneira de atuar e compreendendo que todo processo só pode ser realizado com participação conjunta de diversos parceiros, fornecedores, tecnologias, acionistas, os empregados que contribuem com seu conhecimento específico e habilidades, entre outros.

Portanto Gestão de Pessoas é a área que trabalha com o capital intelectual contido na organização por meio de um conjunto integrado de processos, visando cuidar desse capital dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Porém nem sempre essa foi a concepção de gestão de pessoas, sendo que antigamente a gestão de pessoas significava apenas execução de tarefas pré definidas por pessoas, diferente do cenário atual onde as organizações passam a enxergar o colaborador com valor, e não apenas como mão de obra, tendo em vista que é por meios das pessoas que as coisas acontecem nas organizações (GONÇALVES, PROBST, 2016)

Segundo Chiavenato (1999, p.9), “as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”.

A Gestão de Pessoas entra como suporte para que as informações disponíveis em seus colaboradores se tornem conhecimentos úteis dentro do ambiente organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Diferente do que se tem em mente pela maioria dos profissionais e também do mercado atual, a tecnologia não é apenas física e palpável. A tecnologia se encontra em todos os campos, inclusive e principalmente nas pessoas, em seu conhecimento, seu modo de agir, pensar, de inovar e trazer algo que seja vantajoso a organização (REIS, 2004).

A Gestão de Pessoas é um dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a organização, principalmente dos líderes. São os líderes os responsáveis por dar o exemplo e instruir os seus comandados, são a primeira imagem da alta gerência que os colaboradores têm da organização em que estão atuando (OLIVEIRA, 2004).

Lacombe e Heiltorn (2003) concordam, definindo que cabe a cada gestor da organização a administração dos recursos humanos e posicionar a equipe de recursos humanos, como orientadores e educadores para que eles, por sua vez, atuem como educadores de suas respectivas equipes.

Portanto cabe às organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento humano e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, para que esse comprometimento seja recíproco, respeitando-as individualmente como diferenciais competitivos (DUTRA, 2002).

Por meio dos estudos apresentados sobre a Gestão de Pessoas, compreende-se que os grupos de pessoas que fazem com que um trabalho aconteça são aquelas que compõem a organização, e ao mesmo tempo são agentes de mudanças. As organizações são dependentes diretos dessas pessoas na busca por elevar o seu desempenho, de tal forma que a Gestão de Pessoas é essencial no desenvolvimento organizacional, resultado de uma correta gestão do conhecimento (DUTRA, 2002).

Por meio dos estudos de Pobst, Raub e Romhardt (2002), é possível compreender que o conhecimento como fator competitivo foi crescendo pouco a pouco, e hoje as organizações se veem obrigadas a fazer melhor uso do conhecimento contido nas mentes de seus colaboradores, trazendo à tona a importância da gestão do conhecimento como fator diferencial competitivo organizacional.

2.2 Gestão do conhecimento

Para Padoveze (2000) o conhecimento é gerado e utilizado pelo ser humano, porém é administrado pela sociedade em prol da satisfação de suas necessidades. As organizações, por sua vez, fazem o papel de reunir e especializar o conhecimento, conseguindo dessa forma maior eficiência e eficácia na busca por seus objetivos mediante a gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento se torna cada vez mais importante para que as organizações modifiquem o conhecimento em vantagens competitivas. O conhecimento deve ser transformado em novas ideias e novos comportamentos, e assim o acesso às inovações tecnológicas se tornam mais acessíveis. Em um ambiente competitivo onde tudo pode mudar do dia para a noite, e o que é atual hoje, pode se tornar obsoleto amanhã, as organizações bem-sucedidas são aquelas que criam novos conhecimentos e os disseminam dentro da organização, frisando o papel da Gestão de Pessoas atuando como esse meio de transmissão do conhecimento dentro da organização (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Prova disso é apresentada nos estudos de Boas, Silva, e Pires (2016) onde é enfatizado que os países desenvolvidos só alcançam o diferencial quando utilizam-se corretamente do fator conhecimento

Os estudos de Probst, Raub e Romhardt (2002) mostram que, para sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento” as organizações devem aprender a administrar seus ativos intelectuais.

De acordo com Hartman, Reis e Kovalski (2004), vivemos hoje a era do conhecimento, onde se torna indispensável que as organizações transfiram esse conhecimento entre seus integrantes, atuando da maneira correta para que haja esse compartilhamento entre as pessoas da organização.

Não só é importante transferir o conhecimento para seus integrantes, como também utilizar o conhecimento contido em cada um deles, enxergando esse quesito como fator chave na posição competitiva da organização (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002).

Na obra de Harrigan e Dalmia, (1991 apud HARTMAN, REIS E KOVALESKI, 2004) temos a ideia que afirma os estudos citados acima, onde se compreende por meio de seus estudos, que uma proporção significativa do conhecimento contido dentro de uma organização está nas mentes dos colaboradores, e quanto maior o valor agregado a esses detentores de conhecimento

maior é o grau de retorno obtido pela organização por esses colaboradores, onde passam a não mais se enxergarem como meros fatores produtivos, e sim como donos de ativos não materiais.

2.2.1 Tipos de conhecimentos

Conhecimento tácito, ou implícito, é aquele específico de cada um, que não pode ser codificado, transcrito em documentos ou outros, adquiridos devido a experiências, aprendizados, e conhecimentos específicos contidos no cérebro de cada indivíduo. São exemplos desse conhecimento a habilidade de um atleta, a harmonia de um maestro, a habilidade de um operador de máquina de muita experiência, entre outros (CONCEIÇÃO, P. E HEITOR, M.V 1998).

Ainda segundo Conceição, P. E Heitor, M.V (1998, p.70):

Para se adquirir conhecimento implícito, é necessário um grande investimento individual, financeiro e temporal, uma vez que ele é obtido por meio de um longo processo de aprendizagem e de acumulação de experiências.

Conhecimento explícito é aquele possível de ser codificado e armazenado, fora do cérebro humano. Diferente do conhecimento tácito, esse tipo de conhecimento pode ser expresso em palavras, ou com outras formas de informações, e armazenado. Alguns exemplos de armazenamento de conhecimento explícito são uma vídeo-aula, livros, armazenamento de dados em cartões de memória, computadores, entre outros (CONCEIÇÃO, P. E HEITOR, M.V 1998).

“O conhecimento explícito é público e pode ser utilizado sem ser consumido. O fato de qualquer pessoa obter conhecimento explícito não diminui a capacidade de outros fazerem o mesmo” (REIS, 2008, p.4).

Ainda segundo Conceição, P. E Heitor, M.V(1998) a interação do conhecimento explícito e implícito é muito importante, afinal de nada adiantará a geração de boas e potenciais ideias geradas pelo conhecimento explícito, se não houver pessoas capazes de as utilizarem, pessoas com conhecimento tácito suficiente para colocá-las em prática e obter vantagens competitivas.

Exemplo de sucesso nessa interação são as organizações japonesas, onde ter um conhecimento único e individual, tem pouco valor para a organização, a não ser que o detentor do

conhecimento possa transferi-lo para conhecimento explícito e permitir dessa forma que o mesmo seja compartilhado entre outros indivíduos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

2.2.2 Conversão de conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) retratam a metamorfose do conhecimento em quatro etapas: socialização, onde as pessoas trocam informações por meio de conversas, transferindo conhecimentos tácitos uma à outra; externalização, onde todo conhecimento adquirido é transformado em conhecimento explícito, e assim poderão ser documentados; combinação, onde ocorre a comparação dos conhecimentos explícitos, os quais são externalizados e combinados com os conhecimentos já existentes, verificando se há ou não convergências ou divergências; e internalização, que ocorre quando o conhecimento explícito gerado pela externalização se torna tácito novamente, garantindo que todas as pessoas que receberam tais conhecimentos, conseguiram assimilá-los e entendê-los.

Conforme introduzido, são 4 os tipos de conversão de conhecimento, socialização, externalização, combinação, e internalização, que juntos formam a espiral do conhecimento, etapa onde os processos a serem detalhados se iniciam e se transferem de um ao outro.

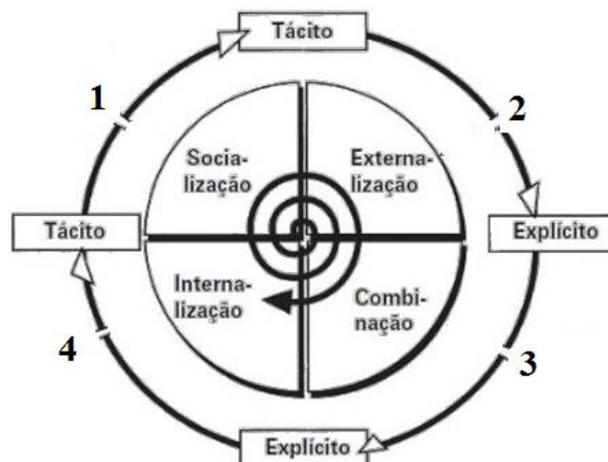


Figura 1: Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi, 1995.

Na figura 1, Adaptada de Nonaka e Takeuchi, (1995), foram enumeradas em resumo as ideias citadas acima, onde na etapa um, o conhecimento tácito é compartilhado, gerando novos conhecimentos; na etapa dois, correspondente a etapa onde há a articulação do conhecimento tácito em forma de relatórios e outros meios de internalização; a etapa três, por sua vez revive

as experiências, colaborando na utilização de novas práticas, por final a etapa quatro, compartilha e cria conhecimento tácito através de experiências diretas.

Segundo Reis (2008) a socialização é a transferência de conhecimento tácito para tácito, é a ligação entre as teorias de grupos de pessoas e suas culturas organizacionais, por ser um processo de compartilhamento de experiências que não se estabelece necessariamente por meio da linguagem, um dos pilares para a aquisição do conhecimento tácito é o compartilhamento de experiências.

Ainda segundo Reis (2008), externalização do conhecimento é a transferência do conhecimento tácito para conhecimento explícito, por intermédio de um processo no qual o conhecimento tácito passa por uma transformação, onde se torna explícito. É visto em sua plenitude na geração de um conceito de diálogos, modelos, ou reflexões em grupo,

A etapa seguinte é a combinação, que é a passagem de conhecimento explícito para também conhecimento explícito, por meio da combinação de um ou mais conhecimentos explícitos, e por último temos a internalização, que é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito, trata-se efetivamente de aprendizado quando exposto a um conhecimento explícito com potencial.

Segundo os estudos de Nonaka e Takeuchi (1995) a gestão de conhecimento é gerada pelo cumprimento completo desse ciclo, resultando promoções de inovações a partir de sua aplicação, devido ao aproveitamento satisfatório de todo conhecimento trabalhado em questão.

Silva et al. (2004) preconiza o quanto é importante o incentivo às pessoas no ambiente organizacional, fazendo com que as mesmas se sintam motivadas a compartilharem suas experiências e conhecimentos tácitos, ou seja, a troca de conhecimento com a organização deve ser feita de maneira vantajosa ao colaborador e organização, para que não se torne algo feito apenas por obrigação, cabe a Gestão de Pessoas tornar essa troca justa para os dois lados, empregador e empregado.

2.3 Competitividade e diferencial competitivo.

Por meio dos estudos de Souza, e Arica (2002), apresenta-se a ideia de que em um nível microeconômico a competitividade é entendida como a capacidade e habilidade de uma organização crescer devido ao aumento de sua lucratividade e expansão de seu mercado, já pela

teoria de uma economia tradicional, os custos em relação à quantidade produzida são determinantes como fatores de destaque no nível competitivo de uma organização.

Porém, diferente do pensamento de muitos do ambiente organizacional, a competitividade não se baseia apenas em avançar economicamente e buscar o crescimento. Ela também significa defender a posição de mercado, não dar abertura aos concorrentes por intermédio de investimentos em recursos, ou melhor utilização daqueles que se tem em mãos, de modo a gerar um diferencial competitivo, conhecendo as suas forças e fraquezas, assim como as do inimigo.

Por meio dos estudos de Tzu (1999, p.69):

Diz-se, portanto, que aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo às vezes perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo invariavelmente perde todas as batalhas.

Nos dias atuais em um mercado altamente competitivo, as organizações se veem forçadas a investirem cada vez mais em recursos humanos como fator diferencial competitivo, acrescentando cada vez mais conhecimento ao ambiente organizacional (MARQUES, 2011)

Segundo Paiva (1999) o conhecimento se tornou um importante diferencial competitivo. No entanto, é preciso que as organizações saibam utilizá-lo da maneira correta, de modo que esse capital intelectual, assim denominado o conhecimento contido nos colaboradores, possa ser a inovação tecnológica almejada pela organização, considerado por algumas organizações, mais importante do que o capital econômico organizacional. Essa inovação tecnológica é em sua grande maioria o caminho pra se alcançar o destaque no mercado competitivo que o mundo se encontra.

Segundo Reis (2002), a inovação não se trata apenas de máquinas novas com tecnologia de ponta, computadores avançados e velozes, entre outros, o conceito vai além disso, e engloba também novas maneiras de se produzir algo. Maneiras que venha a economizar matéria prima, tempo, novos produtos, serviços, enfim, é tudo aquilo que surge de maneira inédita e traz algum diferencial competitivo organizacional, ainda que seja apenas uma mudança de processo interno.

Já Tidd e Bessant (2015) reafirma a ideia citada anteriormente, dizendo que a inovação pode ser simplesmente novas formas de oferecer determinadas mercadorias já maduras aos consumidores, e atender suas necessidades.

Essa realidade se estende a todos os ramos de organizações, governos, comerciais, industriais, organizações em geral. A inovação se tornou condição básica de sobrevivência e competitividade no mercado onde estão colocadas (FREEMAN, 1992; 1982).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) definem a inovação tecnológica como um resultado que as organizações, e por consequência, seus gestores, devem buscar por intermédio do espírito empreendedor, pois esta inovação pode se tornar o sucesso competitivo da organização.

Ainda sobre o tema citado no parágrafo anterior, Gonçalves e Probst (2016) enfatizam que não basta possuir políticas de boas remunerações se o colaborador não se sentir importante e útil, além de conseguir ver o resultado de seu trabalho.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), inovação é o resultado-chave que as organizações procuram e acabam se tornando a fonte de sucesso competitivo para aqueles que buscam por destaque na economia.

Reforçando a importância de inovação, e dando credibilidade a ideia dos autores citados no parágrafo anterior, Proença, Lacerda, Junior e Salerno (2015) afirmam em seus estudos que as organizações que mais crescem economicamente, incluindo pagar melhores salários e empregar mais são aquelas que estão constantemente em busca de inovação.

3 METÓDO

As pesquisas realizadas com intuito de construir esse artigo foram de caráter exploratório, uma vez que foram realizadas buscas por livros, artigos científicos, trabalhos de graduação, dissertações e teses, auxiliando assim, na elaboração deste artigo. Almejando dessa forma identificar a relação entre eles, de modo que viessem a colaborar com o conteúdo dessa revisão bibliográfica.

A pesquisa é um recurso importante auxilia na compreensão sobre o tema estudado, além de ser um método eficaz para aperfeiçoar e aumentar um conhecimento. Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Essa pesquisa, de natureza básica, por não apresentar objetivos imediatos e gerar conhecimentos para estudos futuros é de caráter qualitativo do ponto de vista da abordagem do tema, pois busca descrever as características, o comportamento, atitudes e valores do objeto estudado em um dado contexto social e não busca somente dados estatísticos. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Quanto ao objetivo, utilizamos uma pesquisa de cunho exploratório, pois buscou uma maior compreensão sobre o diferencial competitivo organizacional gerado por meio de uma boa gestão das pessoas envolvidas no processo. Este tipo de pesquisa têm o intuito de atribuir maiores familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito. Na maioria dos casos, envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Para execução do presente artigo, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, buscando na literatura, aprofundar e compreender melhor o conhecimento relacionado à Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Inovação Tecnológica, e assim, apresentar os conceitos utilizados durante o estudo. De acordo com Fonseca (2002), qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

4 RESULTADO DOS ESTUDOS BIBLIOGRÁFICOS

Após os estudos dos temas referentes ao título do presente artigo, foi possível estabelecer as relações necessárias para melhor compreensão e defesa da ideia de que o capital humano existente na organização pode ser um fator diferencial competitivo, em meio a um mercado altamente competitivo que vivemos.

Inicialmente, se fez necessário compreender a ideia de inovação tecnológica, principalmente em um mercado altamente competitivo e de inovação constante. Os estudos de Reis (2004) mostram que a inovação tecnológica não inclui apenas novos produtos, mas também processos e serviços, assim como mudanças em processos já existentes.

Reforçando essa ideia, os estudos de Chiavenato (1999) mostram que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças de uma organização, assim como gerar fraquezas, dependendo da maneira que a organização as trata. Ambas as ideias dão base para que seja possível compreender e vislumbrar um novo horizonte de diferencial competitivo organizacional. De modo a estabelecer a relação de que pessoas dentro da organização não são meros números, e sim grandes detentores de potencial para alavancar as organizações por meio de seu conhecimento, nesse caso conhecimento tácito, capaz de gerar e ser a inovação tecnológica propriamente dita dentro da organização em que estão atuando.

Tidd e Bessant (2015) afirmam ainda que a inovação é um alvo em constante movimento que deve ser constantemente vigiado pelas organizações, a fim de não perder o contato com os concorrentes e inovações apresentados pelos menos.

Por meio da compreensão desse princípio e levando em conta a constante busca das organizações por destaque no mercado e garantia de sobrevivência, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), demonstram que a inovação tecnológica é vista como algo que as organizações devem buscar mediante a um espírito empreendedor de seus gestores, tendo em vista que essa inovação pode tornar-se sucesso competitivo organizacional.

Como já foram apresentadas nas ideias dos parágrafos anteriores, e ainda completando a ideia de que as organizações devem investir em seus colaboradores, detentores do conhecimento e diferencial competitivo, que muitas vezes são buscados externamente, temos como apoio os estudos de Chiavenato (2010), mostrando que a Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos

dentro da organização. Para tanto, deve ser bem gerenciada e tratada com seriedade por todas as organizações que buscam por destaque no mercado,

Essa construção de talentos internos parte dos gestores, que estão diretamente ligados aos detentores de conhecimento, ideia essa afirmada por Oliveira (2004), que enfatiza que a Gestão de Pessoas é parte integrante das funções gerenciais da organização, principalmente dos líderes, reforçando a importância do conhecimento da Gestão de Pessoas para os gestores diretos, aqueles que são a primeira imagem da organização para o colaborador operacional, e que tem o contato direto com os recursos humanos potenciais dentro da organização.

Após todos os estudos e referenciais teóricos apresentados na revisão bibliográfica, foi possível detectar uma combinação de princípios dos principais temas chaves do artigo: Gestão de Pessoas, Inovação Tecnológica e Gestão do Conhecimento, os quais podem perfeitamente serem trabalhados em harmonia, trazendo como consequência bons resultados para a organização. Porém é preciso compreender a correta relação de um com o outro, afinal não se pode realizar uma gestão do conhecimento adequada se não for aplicada uma boa gestão dos recursos humanos contidos na organização, e assim por diante.

Porém, nas organizações atuais ainda há uma incógnita sobre como elas realmente enxergam seus colaboradores, e como elas trabalham com os pontos chaves destacados no artigo. Há aquelas organizações que não enxergam potencial de diferencial competitivo internamente em seus colaboradores e mão de obra já disponível, porém pouco a pouco já é possível perceber mediante a novos modelos de Gestão de Pessoas e técnicas gerenciais que as organizações estão começando a detectar potenciais para alcançar destaque, de maneira mais econômica e palpável, afinal a inovação já está presente no próprio quadro de colaboradores e precisa apenas ser gerenciada por profissionais de confiança e competentes.

4.1 Relação de sucesso entre colaborador e organização

O presente tópico visa mostrar, baseado nos referenciais bibliográficos apresentados, que entre as organizações e seus colaboradores deve existir algo além da mera obrigação de executar uma tarefa e pagar salários. É necessário entender que para receber mais do que se espera de um colaborador, é preciso fazer mais do que ele espera da organização, formando dessa forma uma aliança de sucesso entre organização e colaborador.

Vale ressaltar a contribuição acadêmica de Chiavenato (2010), onde é apresentado que o capital intelectual contido na organização deve ser cuidado por meio de uma série de processos, mediante a Gestão de Pessoas. Passando a ideia de que a organização deve oferecer estímulos aos colaboradores, buscando a motivação para que os mesmos se sintam à vontade para externar seu conhecimento dentro da organização, e não em outras que por sua vez tenham vontade de atuar.

Enfatizando essa ideia, Chiavenato (2010) demonstra por meio de seus estudos, que é dever da Gestão de pessoas fomentar nos colaboradores esse desejo de crescer na própria organização e colaborar com o crescimento da mesma e seu crescimento próprio. Essa motivação não se dá apenas financeiramente, afinal no mercado existirão organizações com maior poder financeiro, capazes de levar um capital intelectual. Essa motivação se dá também em demonstrar que o colaborador é importante na organização, possuidor de papel fundamental no desenvolvimento, nada mais propício do que alimentar o ego do ser humano para trazê-lo para perto.

Ainda contribuindo com o tópico em assunto, Padoveze (2000) mostra que o conhecimento é gerado e utilizado pelo ser humano, porém é administrado pela sociedade em prol da satisfação de suas necessidades. As organizações, por sua vez, fazem o papel de reunir e especializar o conhecimento, buscando aquilo que mais as convém em termo de conhecimento necessário para o funcionamento organizacional, o que de certa forma reforça a importância de gerar alianças de sucesso entre colaborador e organização, afinal as organizações são dependentes do conhecimento daqueles que atuam a seu favor, e os colaboradores de certa forma são dependentes da organização ou do mercado para garantir seu sustento e prosperidade no mercado.

Prova disso são os programas de melhorias internas que começam a se desenvolver nas organizações, a fim de retirar informações dos próprios colaboradores de como gerar a inovação dentro da organização, mediante a ideias, novos métodos, novos procedimentos, que na maioria das vezes, só tem conhecimento completo aqueles que estão vivenciando diretamente e atuando com aquilo no seu dia a dia. Exemplo disso, é um colaborador que trabalha operando um determinado equipamento. Por mais que não ocupe um cargo de alta gerência, possui um conhecimento específico sobre o mesmo, conhece os seus defeitos, qualidades, atalhos, e por isso, pode desenvolver a inovação tecnológica, que não necessariamente precisa ser a substituição ou atualização, e sim apenas uma nova maneira de trabalhar.

Porém, para isso é necessário estabelecer uma aliança entre organização e colaborador, demonstrando que seu potencial tem valor internamente, que sua função não é de ser apenas mais um número. Dessa forma a motivação será grande, por sentir que pode colaborar e ser reconhecido profissionalmente na organização, facilitando, portanto, o estabelecimento da relação de sucesso entre colaborador e organização.

Ideias essa afirmadas nos estudos de Gonçalves e Probst (2016) que expõe que as pessoas precisam se sentir necessárias as organização e se sentirem vinculadas ao processo e com a organização, passando dessa forma a se motivarem e produzir melhores resultados estratégicos a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema visa trabalhar um assunto que tem se transformado cada vez mais em uma questão de sobrevivência organizacional. Assunto esse que é o diferencial competitivo, tão desejado por tantas organizações como forma de se destacar e sobreviver em um mercado competitivo. Porém para algumas organizações, inovação significa geração de gastos resultantes de grandes investimentos, além de que nos dias atuais, onde a crise afeta drasticamente a economia e o poder das organizações de efetuar grandes desprendimentos de renda, geração de gastos não são desejáveis. Dessa forma elas trabalham com o que já possuem, os recursos humanos, que agregam grande potencial de resultados positivos.

Por meio dos estudos relacionados ao artigo, onde diversas literaturas foram abordadas visando dar credibilidade ao tema, foi possível observar que a Gestão de Pessoas pode atuar como um diferencial competitivo dentro das organizações. A partir de um conjunto de fatores, iniciando-se pela Gestão de Pessoas, a qual não deve tratar os colaboradores apenas como números dentro da organização, e sim como parceiros de desenvolvimento, motivados a permanecer, desenvolver, e crescer internamente à organização.

Os colaboradores, por serem os principais detentores do conhecimento, devem ser conduzidos por bons gestores de pessoas, os quais devem exercer uma correta gestão do conhecimento, visando obter o conhecimento sem que seja vantajoso apenas para a organização, e sim para os ambos, colaborador e organização.

As organizações devem compreender que o conhecimento contido em seus profissionais nem sempre estarão explícitos e fáceis de serem coletados. É preciso trabalhar junto com ele e compreender que inovação tecnológica não se baseia apenas em itens palpáveis e tecnológicos, e sim, que também é possível obter inovações tecnológicas em novos processos, métodos de trabalho e meios de realizar uma tarefa de maneira inovadora. Maior do que o meio adotado anteriormente, são programas adotados por organizações que visam criar e desenvolver novos métodos de trabalho, utilizando os próprios colaboradores da organização, afinal são eles os maiores detentores de conhecimento daquilo que estão executando.

O tema tem evoluído, onde o mercado está altamente competitivo e cada mínimo detalhe tem sido levado em conta para se alcançar o sucesso. Em um cenário econômico onde não têm sido possíveis grandes investimentos, as organizações têm se atentado um pouco mais ao capital

intelectual contido na própria organização. Recurso esse que por sua vez já é incorporado à organização e necessita apenas ser trabalhado da maneira correta, visando à geração de diferencial competitivo e crescimento para a organização.

Cabem as organizações, que visam manter ou alcançar o destaque competitivo, olhar por outro viés, no qual os colaboradores atuem constantemente como diferenciais competitivos, e não apenas em casos de necessidade ou falta de recursos, como tem ocorrido em muitas organizações. Na maioria das vezes um equipamento ou processo com certo tempo de uso não precisa ser substituído por outro que gere grande desprendimento de recursos e tempo, e sim apenas que seja atualizada de acordo com as necessidades reais de operação da organização, informação essa existente nos próprios colaboradores.

O presente artigo tem como contribuição aplicada o seu conteúdo rico em bibliografias importantes e o relacionamento das ideias entre os conceitos, a fim de demonstrar às organizações que buscam alcançar inovações tecnológicas e obterem destaque no mercado competitivo, de que forma a gestão de pessoas tem potencial de atuar como um diferencial competitivo dentro das organizações.

Além disso, o artigo tem grande contribuição para o meio acadêmico, que por sua vez apresentam poucos relacionamentos entre os pontos-chaves trabalhados no artigo, relações essas que quando feitas de maneira correta, e através de fontes já consagradas no meio acadêmico, fornecem informações suficientes para a correta compreensão da ideia exposta no artigo. Dessa forma, o presente artigo contribui positivamente para os estudos relacionados ao tema da gestão de pessoas atuando como diferencial dentro das organizações.

O tema do artigo fica em aberto para estudos futuros, uma vez que o mercado e a tecnologia evoluem. Sendo assim os meios de se estabelecerem relações de sucesso com os colaboradores merecem estudos mais aprofundados e desenvolvimentos de técnicas de sucesso, a fim de suscitar no mercado a necessidade de estabelecer cada vez mais uma aliança de sucesso com seus próprios colaboradores e diminuir cada vez mais a distância entre gerência e colaboradores de uma organização.

Um dos caminhos para se chegar a isso é uma correta Gestão de Pessoas, que dê o devido valor ao conhecimento existente internamente, e saiba desenvolver métodos cada vez mais eficazes para utilizá-lo e conquistar o sucesso organizacional, colaborando com a economia de maneira geral, diminuindo os custos, aumentando os recursos, e conseqüentemente, diminuindo preços finais que afetam diretamente o consumidor, que é o motor propulsor da economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOAS A.A.V, SILVA N.R, PIRES A.A.S, ADELL E.F, CARDOSO R.F, **Indicadores De Gestão De Pessoas E Gestão Do Conhecimento De Hospitais Do Sul De Minas Gerais: Uma Análise Comparativa**. Revista FSA, Teresina, v. 13, n. 1, art. 1, p. 03-24, jan./fev. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CONCEIÇÃO, P. HEITOR, M.V. **Perspectivas sobre o papel da universidade na economia do conhecimento**. In. Colóquio Educação e Sociedade. 1998.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FREEMAN, C **Economics of industrial innovation**, Cambridge: MIT, 1982.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLÇAVES A.P.V, PROBST M. **Gestão de Pessoas**. Revista Maiêutica, Indaial, v. 4, n. 1, p. 57-64, 2016
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K. e NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a organização com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARQUES, L.V.H.J; PALMEIRA, M.E. **Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações**. **enContribuciones a laEconomía**, nov. 2011. Disponível em <<http://www.eumed.net/ce/2011b/lmmp.html>>. Acesso em: 9 set. 2016.
- MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.
- OLIVEIRA, H. C. **O jogo de Malha: Recursos Humanos e Conectividades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Aspectos da gestão econômica do capital humano.** *Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo*. São Paulo: ano IV, nº 14, p.4-20, dez. 2000.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio.** *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano 28, n. 117, p.76-82, maio./jun.1999.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

RHINisOW, G. **Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas.** *RAE-Revista de Administração de Organizações*. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 2-7, Jan./Mar. 2001.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica.** São Paulo: Manole, 2004.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica.** São Paulo: Manole, 2008.

REEMAN, C. **The economics of hope.** London: Pinter, 1992.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TIDD J & BESSANT J. **Gestão da Inovação.** 5. Ed Bookman Editora LTDA, 2015

SILVA, F. G. et al. **O Gerenciamento de Conversas como fator de Inovação Tecnológica nos Processos de Gestão:** uma proposta para as Instituições privadas de Ensino Superior (IES's).

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações.** *Revista da FAE*. Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Araújo, Matheus de Oliveira ; Silva, Aline Ramos da ; Zanardo, Larissa Costa

Pindamonhangaba. Novembro de 2016