

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

ANA LÍDIA GALVANI PEREIRA
ISABELLA FIGLIAGI GUIMARÃES

PROPOSTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
EMPRESA DE RECRUTAMENTO.

ITUIUTABA
2024

ANA LÍDIA GALVANI PEREIRA
ISABELLA FIGLIAGI GUIMARÃES

PROPOSTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE
RECRUTAMENTO.

Trabalho de Conclusão de Curso para a
conclusão da graduação em engenharia de
produção na Universidade Federal de
Uberlândia. Área de concentração: Engenharia
de Produção Orientador: Luís Fernando
Magnanini de Almeida

ITUIUTABA
2024

PROPOSTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE RECRUTAMENTO.

Trabalho de Conclusão de Curso para a conclusão do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Uberlândia pela banca examinadora formada por:

Ituiutaba, 04 de Novembro de 2024.

Banca Examinadora:

Luís Fernando Magnanini de Almeida (orientador), Universidade Federal de Uberlândia

Lucio Abimael Medrano Castilho, Universidade Federal de Uberlândia

Mara Rúbia da Silva Miranda, Universidade Federal de Uberlândia

Dedicamos este trabalho à nossa família, amigos,
colegas de trabalho e professores, que nos deram
todo suporte durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, queremos expressar nossa gratidão às nossas famílias, especialmente a nossos pais, avós, irmãos e namorado, que sempre nos apoiaram, acompanhando nossa dedicação e nos incentivando a nunca desistir de nossos sonhos. O apoio e a confiança que nos ofereceram foram essenciais para chegarmos até aqui.

Agradecemos igualmente ao nosso orientador, Luís Fernando, por sua dedicação, paciência e comprometimento, sempre acreditando em nosso trabalho. Também expressamos nossa gratidão ao corpo docente do curso de Engenharia de Produção, pelo conhecimento que nos foi transmitido ao longo desses anos.

Um agradecimento especial vai para nossos colegas de faculdade, que estiveram conosco nessa fase de nossas vidas, e para os amigos que fizemos durante essa jornada, fundamentais para nosso crescimento. Por fim, agradecemos a Deus, que nos acompanhou em todo esse percurso.

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

RESUMO

A gestão do conhecimento é essencial para melhorar processos e criar vantagem competitiva nas organizações. Em uma empresa de recrutamento, em que há grandes volumes de dados sobre candidatos e clientes, uma gestão eficaz desse conhecimento é crucial para otimizar a seleção de talentos e atender melhor às necessidades das empresas contratantes. Este trabalho propõe analisar e aprimorar a gestão do conhecimento na empresa de recrutamento, transformando a forma como as informações são processadas e utilizadas. Além disso, sugere o compartilhamento de melhores práticas entre recrutadores para fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e inovação. As entrevistas realizadas com os colaboradores apontaram falhas na gestão do conhecimento, como lacunas em documentos de suporte e na comunicação. Isso levou à proposta de medidas com o intuito de aprimorar a eficácia na área, incluindo a atualização e expansão da base de documentos, além da criação de uma plataforma de conhecimento colaborativa e acessível, visando reduzir a dependência dos gestores e facilitar o acesso às informações necessárias, a prática de feedback também é essencial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Também é fundamental implementar uma abordagem diversificada para o aprendizado, que abranja treinamentos regulares, oportunidades de desenvolvimento profissional, além de incentivos financeiros e reconhecimento.

Palavras-chave: Conhecimento, Recrutamento, Informação, Gestão, Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Knowledge management is essential for improving processes and creating competitive advantage in organizations. In a recruitment company, where there are large volumes of data about candidates and clients, effective management of this knowledge is crucial for optimizing talent selection and better meeting the needs of hiring companies. This work proposes to analyze and enhance knowledge management within the recruitment firm, transforming how information is processed and utilized. Additionally, it suggests sharing best practices among recruiters to foster a culture of continuous learning and innovation. Interviews conducted with employees indicated shortcomings in knowledge management, such as gaps in support documents and communication. This led to the proposal of measures aimed at improving effectiveness in the area, including updating and expanding the document database, as well as creating a collaborative and accessible knowledge platform to reduce dependence on managers and facilitate access to necessary information. The practice of feedback is also essential for the continuous development of employees. Furthermore, it is crucial to implement a diversified approach to learning, which includes regular training, professional development opportunities, as well as financial incentives and recognition.

Keywords: *Knowledge, Recruitment, Information, Management, knowledge Management*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	A dinâmica da criação do conhecimento organizacional	página 20
Figura 2	Formas de conversão do conhecimento	página 22
Figura 3	Fluxo padrão de recrutamento	página 23
Figura 4	Rotina de trabalho e fluxo de recrutamento da empresa	página 27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quadro dos entrevistados	página 26
Tabela 2	Tabela Síntese	página 31 e 32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RH	Recursos Humanos
GC	Gestão do Conhecimento
A.C	Antes de Cristo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	14
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	14
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	15
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	CONCEITO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	15
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.2.1	<i>Conhecimento organizacional</i>	18
2.2.2	<i>Processos e Ferramentas para gestão do conhecimento</i>	19
2.3	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	22
2.3.1	<i>Integração entre gestão do conhecimento e recrutamento</i>	23
2.3.2	<i>Desafios e limitações da gestão do conhecimento no recrutamento</i>	23
3	METODOLOGIA	24
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	24
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	25
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
3.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - ETAPAS	25
4	RESULTADOS	26
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	26
4.2	ESTUDO EQUIPE	26
4.3	PROPOSTAS DE MELHORIA	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	35
5.2	TRABALHOS FUTUROS	35
6	REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

É nítida a praticidade proporcionada pela internet que é palco de constantes avanços tecnológicos e inovações, estando cada vez mais presente no cotidiano da população, impactando tanto a vida pessoal dos indivíduos, assim como tendo efeito dentro das organizações (Machado; Fialho, 2021).

No setor de recursos humanos e seleção não é diferente. A ruptura de métodos clássicos, como a impressão e entrega de currículos de forma presencial por parte dos candidatos e a forma como as entrevistas e testes são aplicados em empresas deixou evidente o impacto das transformações digitais. Surgiu então a necessidade de se reinventar e, assim, organizações também aderiram a essa evolução, sendo as empresas de recrutamento uma delas. (Rogers, 2016)

As transformações digitais foram aceleradas pela pandemia de COVID19, assim como outras práticas associadas, de modo que é possível notar que as empresas de recursos humanos estão se adaptando a um modelo remoto, para uma melhor funcionalidade e flexibilidade dos processos que fazem parte do recrutamento. Além disso, a área de gestão de pessoas tem ficado cada vez mais complexa e diversificada, isso se deve ao fato deste setor ter ultrapassado a barreira operacional e tomado proporções mais estratégicas. Esta nova fase do setor de Recursos Humanos trouxe uma mudança significativa para essas organizações que foi a introdução do trabalho remoto, conhecido como *Home Office* (Macedo, 2022).

Com o avanço da comunicação corporativa, as empresas passaram a ter uma abordagem mais prática, utilizando ferramentas que são mais acessíveis, eficientes e ágeis para se comunicar com as partes interessadas da organização e adotar as redes sociais como uma ferramenta administrativa, além de seus próprios sites para divulgação de produtos e marcas. As redes sociais aproximam em tempo real todas as partes interessadas da organização, como *stakeholders*, colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade em geral (Alméri et al., 2013). Ainda, para Silva e Albuquerque (2019), uma das vantagens de se utilizar o mundo digital nessas empresas é o uso de plataformas para promover suas vagas e apresentar especificações da empresa. Essa abordagem permite que a organização atraia candidatos que se identificam com a vaga e aqueles que não se encaixam em sua cultura.

Neste cenário, em virtude destas frequentes transformações nas áreas tecnológicas, é necessário que estas organizações busquem novas estratégias para o gerenciamento do grande volume das informações geradas. Dessa forma, a gestão do conhecimento desponta como atividade indispensável. A Gestão do Conhecimento possui um alcance amplo e pode ser implementada em empresas de diferentes tamanhos e origens. Para assegurar que funcione adequadamente, é essencial criar arranjos organizacionais, que englobam estruturas, procedimentos e sistemas de administração, e adotar uma perspectiva renovada em relação à capacidade intelectual de todos os funcionários. Além disso, é crucial ter líderes comprometidos em superar os obstáculos que surgem durante o processo de mudança. (Terra, 2000)

1.2. Objetivos de pesquisa

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar práticas de gestão do conhecimento em uma empresa de recrutamento e seleção propor melhorias.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Analisar como a gestão do conhecimento acontece na empresa.
- b) Estudar quais práticas, técnicas e ferramentas podem contribuir para uma melhor gestão do conhecimento.
- c) Propor melhorias dentro da empresa para otimizar o fluxo de informações.

1.3. Justificativa

Diante desse cenário, os avanços tecnológicos trouxeram inúmeras mudanças que facilitam a atração e seleção dos candidatos mais aptos a preencherem as vagas existentes em determinada instituição. Com isso, revela-se a importância da análise e o estudo da gestão de conhecimento em empresas de recrutamento.

Assim, nas empresas de recrutamento, a gestão de conhecimento tem papel significativo, visto que lidam com informações valiosas sobre candidatos e empresas. Tais informações precisam ser organizadas, compartilhadas e atualizadas de forma eficiente e segura. Além disso,

essas empresas buscam constantemente aprimorar suas práticas de recrutamento e seleção para atender com qualidade seus clientes e se destacar em um mercado competitivo.

A gestão do conhecimento ajuda a melhorar essas práticas, permitindo que as empresas identifiquem oportunidades de melhoria, aprendam com a experiência passada e compartilhem conhecimento entre os funcionários. Isso pode levar a processos mais eficientes, redução de custos, maior satisfação do cliente e melhor desempenho financeiro.

1.4.Delimitação do trabalho

O presente trabalho se limita a estudar e analisar os processos de gestão do conhecimento da empresa em questão, para propor melhorias necessárias.

1.5.Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado no formato de monografia e compreende cinco seções principais: introdução, revisão teórica, metodologia, resultados e conclusões.

No primeiro capítulo, apresenta-se a contextualização dos temas abordados na pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa do estudo e a delimitação do escopo.

O segundo capítulo oferece uma fundamentação teórica sobre o setor de recursos humanos, com foco nos processos e ferramentas que auxiliam na gestão de conhecimento.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada e suas etapas.

O quarto capítulo analisa os resultados da pesquisa e apresenta como aconteceu a implementação da gestão do conhecimento na empresa estudada.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho, incluindo as conclusões derivadas do estudo, as limitações encontradas durante a pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.Conceito de dados, informação e conhecimento

Setzer (1999), define dados como uma sequência de símbolos que podem ser quantificados ou quantificáveis. Um dado é essencialmente uma entidade matemática e, por conseguinte, é estritamente sintático em sua natureza. Isso implica que os dados podem ser

completamente descritos por meio de representações formais e estruturais. E, devido à sua mensuração ou quantificação, eles podem, evidentemente, ser armazenados em um computador e ser processados por ele.

Em contrapartida, para Setzer (1999) a informação é caracterizada como uma concepção informal que reside na mente de um indivíduo, representando algo de significado pessoal. Em outras palavras, não é passível de formalização por meio de uma teoria lógica ou matemática. A informação pode pertencer ao domínio interior de alguém, possivelmente se originando de uma experiência interna. Por outro lado, ela pode ser recebida sob a forma de dados, ou seja, na forma de texto, imagens, gravações de áudio, animações, entre outros, podendo ou não ser representada. De maneira geral, segundo Rezende e Abreu (2000) informação é a soma de dados que foram processados, tornando-se úteis e relevantes, com um valor significativo e um sentido claro e lógico para quem a utiliza.

O conhecimento é adquirido quando diferentes informações se conectam entre si, formando uma rede de significados que se integram. (Pellicer, 1997). De modo geral, segundo Setzer (1999) o conhecimento pode ser definido como uma concepção interior, pessoal, de algo que foi experimentado ou vivenciado por uma pessoa. Nesse contexto, o conhecimento não pode ser plenamente articulado por palavras; aquilo que pode ser descrito é a informação. Além disso, o conhecimento não depende unicamente de uma interpretação pessoal, ao contrário da informação, pois ele exige a experiência direta com o objeto de conhecimento. Portanto, o conhecimento reside exclusivamente no domínio subjetivo do ser humano ou do animal.

Pode-se considerar, segundo Rezende e Abreu (2000), que os 3 elementos estão conectados de alguma forma. O dado é constituído por letras, números ou dígitos e é visto como um componente da informação que, por si só, não comunica nenhum conhecimento ou significado muito explícito. A partir do momento que a informação é processada por indivíduos ou sistemas computacionais, transformando situações, eles se alteram em conhecimento.

2.2. Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento tem uma ampla abrangência, podendo ser aplicada em empresas de todos os portes e nacionalidades. Para garantir sua efetividade, é necessário estabelecer novos modelos organizacionais, como estruturas, processos e sistemas de gestão, e

adotar uma nova visão em relação à capacidade intelectual de cada colaborador. Além disso, é fundamental contar com uma liderança comprometida em superar as barreiras existentes no processo de transformação. (Terra, 2000)

Para Malhotra (1998) é através desta gestão que acontece o aproveitamento do conhecimento dos processos de negócio da organização, para potencializar a capacidade de processamento de informações avançadas e o uso de tecnologias de comunicação. Isso é alcançado por meio da transformação das informações em ação, impulsionada pela criatividade e inovação dos indivíduos, com o propósito de impactar a competência da organização e assegurar sua sobrevivência em um ambiente imprevisível.

Essa abordagem sistemática e integrada da Gestão do Conhecimento, como defendida por Hackett (2002), envolve a identificação, o gerenciamento e o compartilhamento de todos os ativos de informação da empresa, incluindo bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, conhecimento tácito e experiência dos colaboradores. O objetivo é disponibilizar coletivamente essas informações e experiências organizacionais para cada membro da equipe, incentivando o uso criterioso desses recursos e fornecendo *feedback* para aprimorar o conjunto de conhecimentos.

Em síntese, o conceito de Gestão do Conhecimento propõe um processo que envolve a coleta, o processamento e o compartilhamento de todos os ativos de informação da empresa, com o objetivo de impulsionar sua transformação em uma organização mais inteligente e competitiva (Alencar; Fonseca, 2015). Essa abordagem visa utilizar os recursos de informação disponíveis de forma estratégica, a fim de obter vantagem competitiva e promover o sucesso organizacional.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento (GC) visa simplificar os processos de compartilhamento, distribuição, criação, captura e compreensão do conhecimento em uma organização. Isso significa que a GC engloba três processos fundamentais, conforme destacado por Grover e Davenport (2001): a geração, codificação e transferência de conhecimento.

A geração do conhecimento, ocorre por meio da interação da organização com seu ambiente, transformando informações em conhecimento que pode ser combinado com regras e valores internos (Davenport; Prusak, 1998).

A codificação tem como objetivo tornar o conhecimento acessível, traduzindo-o em formatos inteligíveis, portáteis, perceptíveis, operacionais, compreensíveis, robustos e organizados,

A transferência, por sua vez, implica na distribuição e absorção desse conhecimento por parte dos colaboradores da empresa (Davenport; Prusak, 1998).

Diversos autores têm proposto diferentes abordagens para os processos de Gestão do Conhecimento. Por exemplo, Hedlung (1994) delineou os processos de transferência, armazenamento e transformação do conhecimento. Enquanto isso, Davenport, De Long e Beers (1998) destacaram encontrar, criar, armazenar e utilizar o conhecimento, e Gold, Malhotra e Segars (2001) enfatizaram adquirir, converter, aplicar e proteger o conhecimento. No entanto, todas essas abordagens compartilham semelhanças notáveis e podem ser resumidas em quatro processos fundamentais: criação, captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Becerra-Fernandez; Leidner, 2008).

É importante notar que todos esses processos desempenham papéis essenciais e são indispensáveis na GC. Dentro das organizações, é possível observar uma grande quantidade de conhecimento disponível. No entanto, surgem questões sobre como as mudanças culturais e comportamentais têm absorvido e integrado esse conhecimento. É importante entender o que os gestores estão fazendo com esse saber, como as melhores práticas estão sendo geridas e compartilhadas internamente, qual conhecimento deve ser mantido dentro da empresa e qual deve ser compartilhado com o mercado (concorrentes, fornecedores e clientes), além de como definir e gerenciar o ciclo de gestão do conhecimento na organização. O verdadeiro desafio consiste em experimentar e vivenciar o conhecimento, buscando aproveitá-lo para gerar resultados concretos no negócio (Reis, 2009).

2.2.1. Conhecimento organizacional

A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na compreensão de como os recursos intangíveis podem ser a base de uma estratégia competitiva e na identificação dos ativos estratégicos que garantirão resultados superiores no futuro para a empresa. A evolução dessa abordagem tem sido impulsionada pelas teorias da aprendizagem organizacional, reconhecendo que as organizações já possuem um vasto volume de conhecimento interno que não está sendo devidamente aproveitado. Assim, a gestão do conhecimento tem como função preencher as lacunas existentes e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica,

que não são contempladas pelas premissas da aprendizagem organizacional nem pelas teorias convencionais da organização (Shinyashiki; Trevizan; Mendes, 2003).

Assim, de acordo com Barbosa e Nairo (1997), o conhecimento organizacional pode ser definido como o conhecimento que os membros de uma organização adquirem e aplicam para gerar novos conhecimentos e vantagens que beneficiam a organização, seja na forma de produtos, processos ou sistemas. Esses conhecimentos e vantagens são incorporados e utilizados pelos indivíduos com o propósito de impulsionar o progresso e o sucesso da organização.

Orlikowski (2002) propõe uma classificação em duas abordagens para as pesquisas sobre conhecimento organizacional. A primeira abordagem enfatiza que as organizações possuem diferentes tipos de conhecimento, e que identificar e analisar esses tipos oferece meios mais eficientes para gerar, compartilhar e gerenciar o conhecimento. Nessa abordagem, o conhecimento é classificado com base na distinção entre conhecimento tácito e explícito. Por outro lado, a segunda abordagem argumenta que os conhecimentos tácitos e explícitos são mutuamente construídos e não podem ser separados.

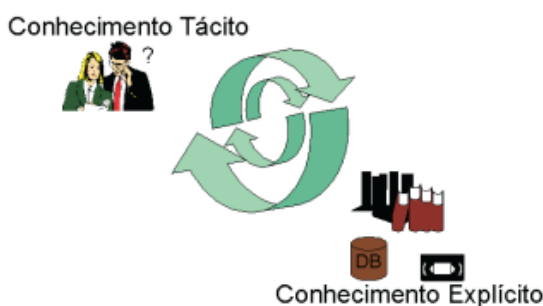
Nonaka (1994), um pioneiro e influente em estudos sobre conhecimento organizacional, argumenta que é essencial examinar como as organizações criam informação e conhecimento, em vez de apenas focar no processo de processamento dessas entidades. Segundo ele, a criação de novos conhecimentos ocorre através da reconstrução das perspectivas, estruturas conceituais e premissas existentes. Portanto, é necessário adotar uma abordagem que valorize a capacidade de uma organização de gerar e transformar conhecimento, ao invés de se concentrar exclusivamente no fluxo de informações.

A abordagem das organizações baseadas em conhecimento parte da premissa de que o conhecimento é um recurso complexo socialmente e difícil de ser imitado. Por essa razão, esses ativos têm o potencial de conferir uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. No entanto, o fator decisivo para alcançar essa vantagem competitiva não é tanto o conhecimento existente em um determinado período, mas sim a capacidade da organização em gerar e aplicar novos conhecimentos. É essa habilidade que forma as bases para o alcance da vantagem competitiva (Alavi & Leidner, 2001).

2.2.2. Processos e Ferramentas para gestão do conhecimento

O conhecimento é permeado por contradições, inconsistências, dilemas, dualidades, polaridades, dicotomias e oposições. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2004), o conhecimento em si é composto por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: A dinâmica da criação do conhecimento organizacional



Fonte: da Silva (2002)

O conhecimento tácito é de natureza altamente pessoal e difícil de formalizar, o que torna desafiador transmiti-lo e compartilhá-lo com outras pessoas. Ele engloba conclusões, *insights* e palpites subjetivos, que são difíceis de articular de maneira explícita. Além disso, o conhecimento tácito está enraizado nas ações individuais e experiências pessoais, assim como nas emoções, valores e ideais de cada indivíduo (Nonaka; Takeuchi, 2004).

Em contrapartida, o conhecimento explícito é passível de ser articulado em linguagem verbal e números, o que o torna prontamente passível de comunicação a partilha. Pode ser expresso através de informações concretas, fórmulas científicas, métodos codificados ou princípios universais. Esse tipo de conhecimento pode ser processado de maneira eficaz por computadores, transmitido eletronicamente e armazenado em base de dados. (Nonaka; Takeuchi, 2004).

De maneira geral, para Polanyi (1983) o conhecimento explícito, conhecido como conhecimento codificado ou formal, pode ser expresso por meio da linguagem e transmitido a outras pessoas. Já o conhecimento tácito, ou informal, refere-se a um saber pessoal fundamentado na experiência individual, incluindo crenças, perspectivas e valores pessoais.

Em suma, o conhecimento tácito é intrínseco e pessoal, enquanto o conhecimento explícito é mais formalizado e fácil de ser transmitido e armazenado. Ambos desempenham papéis importantes na Gestão do Conhecimento, pois sua combinação eficaz permite o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos dentro das organizações.

De forma mais objetiva, o que realmente importa é como o conhecimento, seja explícito ou tácito, é adquirido e utilizado para alcançar resultados positivos que atendam às necessidades da empresa. (Barclay; Murray, 1997)

Para Nonaka e Takeuchi (1997) os quatro modos de conversão do conhecimento são os seguintes:

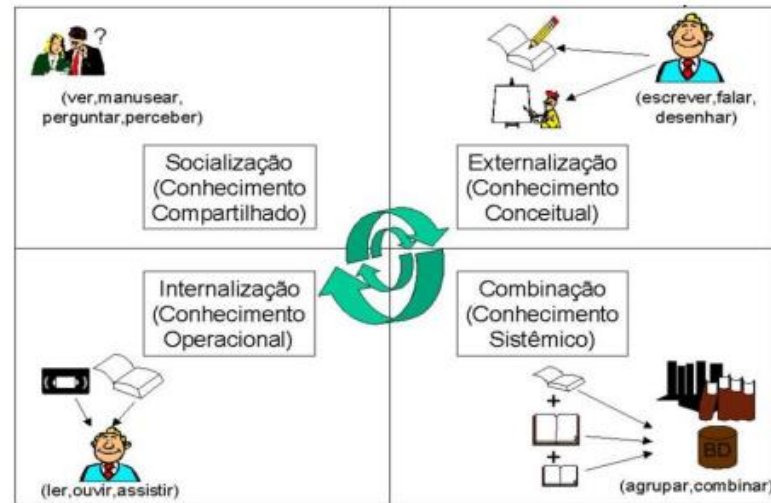
Socialização: envolve a transformação do conhecimento tácito em uma forma similar de conhecimento tácito. É um procedimento que abrange a partilha de vivências e o desenvolvimento de conhecimento tácito, como modelos de pensamentos ou aptidões técnicas compartilhadas. Nesse contexto, um sujeito pode assimilar conhecimento tácito diretamente de terceiros, sem depender do uso da linguagem. (Nonaka; Takeuchi, 1997)

Externalização: envolve a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É um processo que consiste em expressar o conhecimento tácito em termos de conceitos claros e definidos. Esse processo é crucial na formação do conhecimento completo, à medida que o conhecimento tácito se torna explícito e é representado por meio de metáforas, analogias, conceitos, suposições ou modelos. A externalização acontece por meio de conversações e reflexões. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Combinação: refere-se à conversão do conhecimento explícito em outro tipo de conhecimento explícito. É um procedimento de organização dentro de um sistema de conhecimento. Esse método de conversão engloba a fusão de conjuntos variados de conhecimento explícito. As pessoas compartilham e combinam informações por meio de registros, encontros, chamadas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Internalização: o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, estando intimamente ligada ao conceito de "aprender fazendo". Durante esse processo, as experiências adquiridas por meio da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, assumindo a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhados. Essas experiências internalizadas tornam-se ativos valiosos, enriquecendo o repertório individual de conhecimento tácito e contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

A Figura 2 ilustra a distinção de cada um dos tipos de conhecimento.

Figura 2: Formas de conversão do conhecimento

Fonte: da Silva (2002) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Para Thiago Coutinho (2020) considerando a relevância da gestão do conhecimento, é essencial identificar maneiras de aprimorá-la. Para isso, é válido explorar ferramentas que facilitam esse processo. O Google Drive é uma opção de ferramenta eficaz de gestão do conhecimento para empresas. Ele oferece versões gratuitas e pagas, dependendo da capacidade de armazenamento necessária. Com a digitalização dos processos, o Drive se destaca ao permitir o armazenamento de documentos em diversos formatos, como planilhas do Excel, e o compartilhamento de pastas com acessos restritos a usuários específicos.

O Trello é uma ferramenta gratuita de gestão de conhecimento, muito popular para organização de equipes e projetos. Sua estrutura de quadros e cartões facilita o gerenciamento das informações, transformando-o em uma gestão a vista eficiente. É uma ótima opção para organizar o fluxo de trabalho dentro das empresas.

Uma outra ferramenta para auxiliar na gestão do conhecimento é a Confluence, permitindo a criação e personalização de conteúdos, desde notas simples até documentos mais complexos, como políticas de recursos humanos. Seu grande diferencial é a integração com outras ferramentas, como Trello e Google Docs. Além disso, oferece recursos de criptografia, garantindo maior segurança para os dados e informações compartilhadas.

Voltada para BPM (Business Process Management), o HEFLO permite criar, editar e modelar processos de negócios de maneira eficiente. A ferramenta armazena todas as

informações na nuvem, tornando-as acessíveis para toda a equipe. Oferece tanto uma versão gratuita quanto uma versão paga, com mais recursos voltados para grandes equipes e empresas.

O Bitrix24 é uma suíte completa de soluções tecnológicas, que vai desde calendários simples até intranets e redes sociais privadas, facilitando a colaboração em projetos variados. Além de ser uma ferramenta útil para gestão do conhecimento e projetos, o Bitrix24 inclui funcionalidades de CRM e outras opções de automação e colaboração, atendendo às necessidades de empresas de diferentes portes.

Essas ferramentas podem ser grandes aliadas no aprimoramento da gestão do conhecimento nas organizações, contribuindo para a eficiência e a colaboração contínua.

2.3. Recrutamento e seleção

Registros históricos indicam que a primeira tentativa conhecida de selecionar pessoas de maneira científica ocorreu por volta de 207 a.C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, desenvolveram uma descrição detalhada de cargos para funcionários públicos. No entanto, mesmo com esses esforços, poucas contratações foram consideradas satisfatórias. Somente a partir da Primeira Guerra Mundial, quando houve a necessidade de selecionar muitos combatentes para as forças armadas, é que o processo de seleção de forma sistemática começou a ser aplicado. (Guimarães; Arieira, 2005)

Atualmente, as empresas estão em busca de aprimoramentos nos seus processos, visando se adaptar às mudanças no ambiente econômico. Com a crescente concorrência externa, as empresas precisam adotar estratégias que as permitam se desenvolver e se destacar em relação aos concorrentes. Para formular estratégias eficazes que gerem resultados, é essencial contar com profissionais capacitados, ágeis e adaptáveis às mudanças, que se mantenham atualizados e contribuam para o crescimento econômico da empresa. (Antunes et al., 2016)

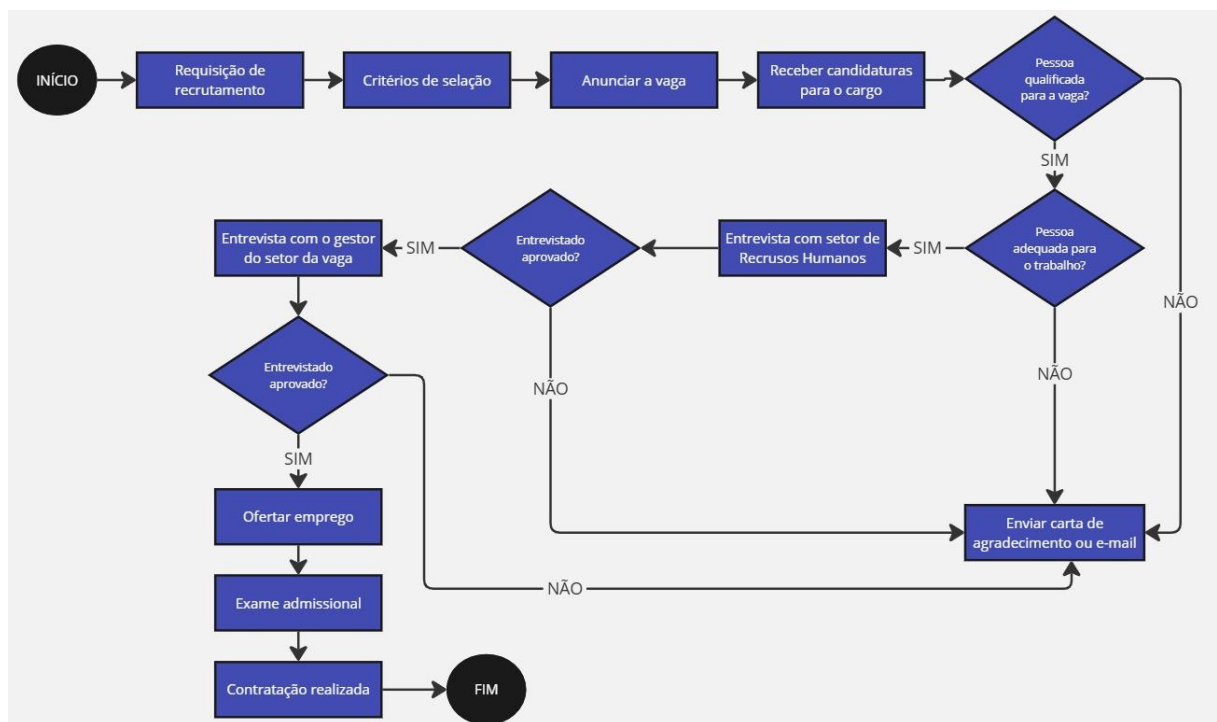
Desse modo, torna-se imprescindível o surgimento de processos de contratação, selecionando profissionais capacitados, através do recrutamento e seleção. Para Cardoso (2010) o recrutamento envolve a procura e interesse de candidatos para uma posição específica, enquanto a seleção consiste na escolha e tomada de decisão sobre o candidato que ocupará a vaga em aberto. Além disso Chiavenato (1999) considera que esse processo não deve ser restrito a área de RH (Recursos Humanos), aumentando o envolvimento do departamento solicitante

do novo funcionário nos procedimentos resultará em maiores chances de sucesso e integração do candidato em sua nova função. É essencial que as características exigidas para o cargo sejam objetivas, claras e bem definidas.

O recrutamento e seleção são considerados uma das ferramentas mais valiosas de gestão de pessoas nas organizações. Por meio desse processo, as organizações estão reconhecendo a importância das pessoas que fazem parte delas, não apenas como colaboradores, mas como aliados (Guimarães; Arieira, 2005)

Um fluxograma de Recrutamento ilustra o processo de contratação de um funcionário, etapa a etapa. É uma ferramenta que pode ajudar a otimizar o processo de recrutamento e seleção.

Figura 3: Fluxo de Recrutamento.



Fonte: Autoria própria.

2.3.1. Integração entre gestão do conhecimento e recrutamento

Segundo Filho (2000) as empresas estão gradualmente percebendo que o estilo gerencial tradicional, a forma como as pessoas são percebidas em suas funções no trabalho e a maneira

como a informação e o poder são distribuídos na empresa são os principais fatores que contribuem para a alienação e à perda do conhecimento.

De acordo com Gloet e Berrel (2006), é fundamental fortalecer as conexões entre a gestão do conhecimento, a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento organizacional para alcançar o sucesso na gestão do conhecimento. Yahya e Goh (2002) consideram a gestão do conhecimento como uma forma avançada de gestão de recursos humanos. Eles afirmam que uma organização orientada para o conhecimento requer uma abordagem de gestão, em geral, e de recursos humanos, em particular, que difere das organizações que não valorizam o conhecimento nem suas práticas de gestão.

2.3.2. Desafios e limitações da gestão do conhecimento no recrutamento

A Gestão do Conhecimento abrange diversos aspectos, como o papel da alta administração, a cultura e a estrutura organizacional, os métodos de administração de recursos humanos e a influência dos sistemas de informação e a medição de resultados, bem como as alianças estratégicas, entre outros. Essa abordagem ilustra nossa compreensão de que a GC demanda uma coordenação cuidadosa de esforços em vários níveis: organizacional e individual, estratégico e operacional, e normas formais e informais. Especificamente, quando se aborda a GC, é essencial examinar as práticas e políticas de administração de recursos humanos relacionados à obtenção de conhecimento tanto de fontes externas como internas à empresa, assim como à criação, disseminação e armazenamento de conhecimento dentro da organização (Terra, 2005).

Assim, ainda de acordo com Terra (2005), existem princípios fundamentais - em alguns casos derivados de práticas emergentes - que precisam orientar as diversas diretrizes e métodos de gestão de recursos humanos, como recrutamento e seleção de pessoal, planos de carreira, treinamentos e remuneração. O propósito dessas diretrizes é aprimorar a capacidade das organizações em atrair e manter profissionais que possuam habilidades, atitudes e aptidões que contribuam para o acervo e o fluxo de conhecimento de valor da empresa. Além disso, essas políticas têm como meta incentivar comportamentos alinhados com os requisitos dos processos de aprendizado individuais e coletivos, bem como proteger os interesses de longo prazo da empresa na promoção de suas competências centrais.

A gestão do conhecimento representa tanto uma ameaça como uma oportunidade para a área de Recursos Humanos. A ameaça reside no risco de extinção para aqueles que não se adaptarem aos tempos competitivos dentro da organização. No entanto, a oportunidade que se apresenta é a possibilidade de revitalizar a valorização do papel do ser humano nas organizações, juntamente com a importância de sua gestão. Afinal, o conhecimento está intrinsecamente ligado à pessoa (FILHO, 2000).

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da pesquisa

Após analisar a natureza e as categorias de pesquisa científica em relação aos procedimentos utilizados, fica evidente que a abordagem viável para este estudo é a pesquisa aplicada, para Thiollent (2009, p.36) o objetivo principal deste estudo é analisar situações, identificar problemas e propor soluções. Essa abordagem atende às necessidades expressas por clientes, atores sociais ou instituições, por meio da elaboração de diagnósticos e busca de alternativas.

Adicionalmente, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com ênfase em pesquisa descritiva. A abordagem qualitativa de pesquisa se concentra no domínio dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, explorando uma esfera mais profunda das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser simplificados em variáveis mensuráveis (Minayo, 2001). Além disso, foi utilizado o objetivo de pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2002), seu principal propósito é fornecer uma descrição das características de uma população ou fenômeno específico, ou então estabelecer conexões entre diferentes variáveis.

O procedimento metodológico utilizado foi o estudo de caso, que é uma abordagem de pesquisa que envolve uma análise aprofundada de um ou poucos objetos, de modo a possibilitar uma compreensão ampla e minuciosa desses elementos. (Gil, 2002).

3.2. Técnicas de coleta de dados e análise

Para a coleta de dados, foram feitas entrevistas e reuniões informais com profissionais da empresa analisada. Esses dados foram utilizados para obter *insights* sobre a prática atual da gestão do conhecimento nessas organizações e identificar possíveis lacunas e áreas de melhoria.

3.3. Técnicas de análise de dados

Os dados coletados serão organizados e categorizados de acordo com o objetivo proposto. Foi feita uma análise qualitativa das informações adquiridas, por meio de entrevistas e reuniões, em que foram identificadas as principais tendências, padrões e desafios relacionados à gestão do conhecimento na empresa de recrutamento.

3.4. Procedimentos metodológicos - Etapas

Inicialmente, foi feita uma reunião com os proprietários da empresa de recrutamento em análise, visando obter um entendimento mais detalhado sobre a organização, o funcionamento de sua gestão do conhecimento e sua eficácia. Após coleta desses dados, foram feitos encontros com os sócios da companhia, para sanar possíveis dúvidas e realizar constantes trocas de *feedbacks* e validação das possíveis soluções.

Foi efetuada uma entrevista com 7 colaboradores, que fazem parte dos dois principais setores da empresa, para identificação das principais áreas de melhoria na gestão do conhecimento na empresa. Serão exploradas diferentes estratégias, ferramentas e práticas que podem ser adotadas para aprimorar essa gestão.

Com base nos dados obtidos nas entrevistas, foi feita uma análise buscando compreender os motivos por trás dos eventos observados e se estes fazem sentido e agregam valor ao processo. Assim, uma proposta para a gestão do conhecimento na empresa será elaborada.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização da empresa

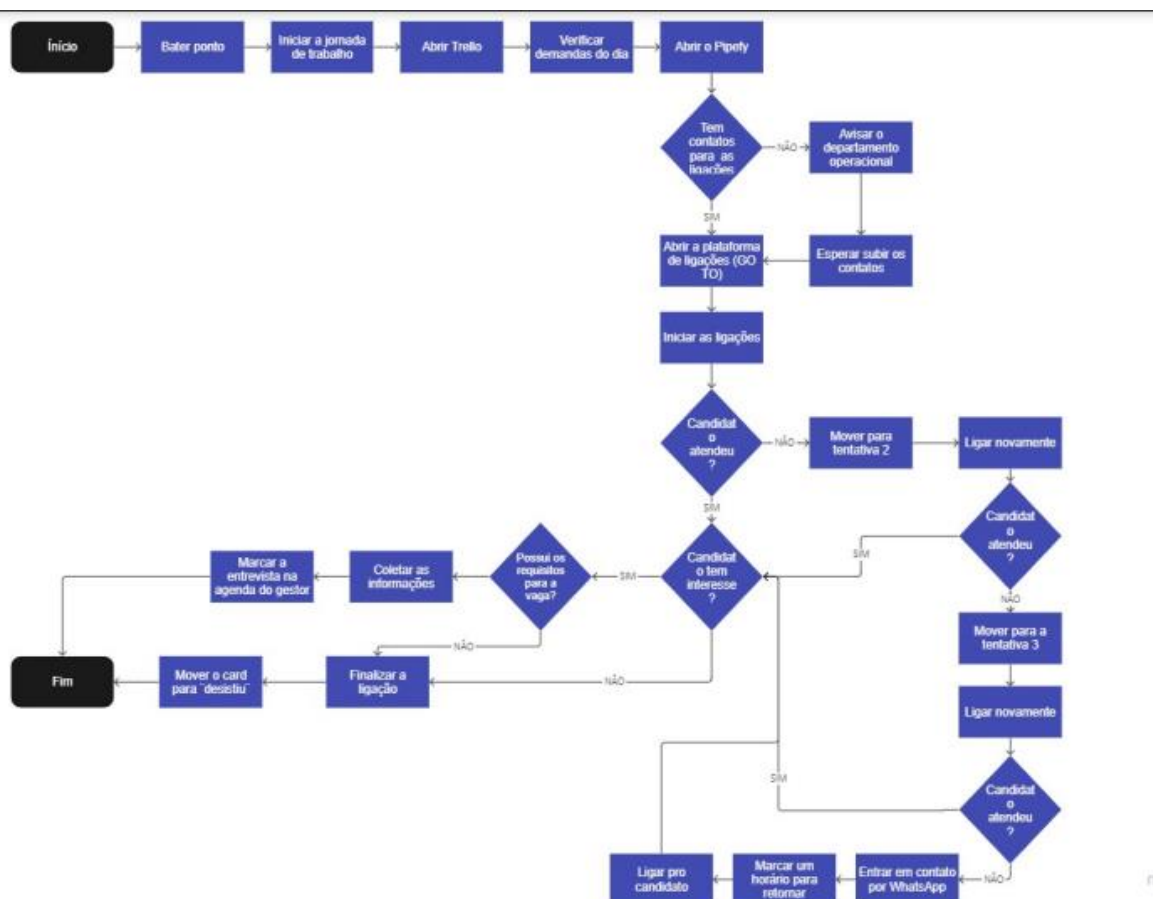
A empresa em questão é uma agência de recrutamento e seleção que se destaca pelo seu modelo de trabalho 100% *home office*, contando com o engajamento de oito funcionários distribuídos em diferentes cidades e estados, como São Paulo, Minas Gerais e Goiás.

Especializada na terceirização de serviços de Recursos Humanos, proporciona às empresas a liberdade de focar em suas atividades principais.

Além de atuar em diversos mercados, a empresa se destaca pela meticulosa filtragem de candidatos, utilizando uma abordagem abrangente que inclui a análise de currículos e entrevistas telefônicas. Seu compromisso em oferecer oportunidades de emprego relevantes é evidenciado pelo cuidadoso agendamento de entrevistas entre os candidatos e os gestores responsáveis pelas vagas. Essa abordagem descentralizada reflete não apenas eficiência operacional, mas também uma compreensão profunda das necessidades do mercado de trabalho atual.

Abaixo segue o fluxograma de como é o processo de recrutamento e seleção da empresa em questão.

Figura 4: Rotina de trabalho e fluxo de recrutamento da empresa.



Fonte: Autoria Própria.

4.2. Estudo equipe

Para obter uma visão ampla da empresa e adquirir uma diversidade de perspectivas, foram entrevistadas sete colaboradoras de dois setores distintos, esse número representa o número de colaboradoras que estavam disponíveis para a entrevista, simbolizando 70% dos funcionários da empresa. Essa abordagem permitiu uma análise das práticas e desafios enfrentados em diferentes áreas da organização. O estudo busca revelar tanto as semelhanças quanto às discrepâncias nas abordagens e percepções, proporcionando uma visão geral mais completa e dinâmica da gestão empresarial. O Quadro 1 sintetiza algumas informações sobre o perfil das entrevistadas.

Quadro 1 - Quadro dos entrevistados.

Colaboradora	Gênero	Naturalidade	Graduação
Colaboradora 1	Feminino	Rio de Janeiro – RJ	Graduanda em Recursos Humanos
Colaboradora 2	Feminino	Passos – MG	Graduanda em Psicologia
Colaboradora 3	Feminino	Embu das Artes - SP	Graduanda em Administração
Colaboradora 4	Feminino	Brasília – DF	Graduada em Marketing e pós-graduanda em Gestão de Pessoas
Colaboradora 5	Feminino	Ituiutaba – MG	Graduanda em Psicologia
Colaboradora 6	Feminino	Belo Horizonte - MG	Graduada em Psicologia
Colaboradora 7	Feminino	São José do Rio Preto - SP	Graduada em Direito

Fonte: Autoria própria.

As perguntas aos entrevistados foram feitas para entender como a gestão do conhecimento, a colaboração e a inovação são percebidas dentro de uma empresa. Elas têm o objetivo de coletar informações sobre a percepção dos colaboradores em relação a práticas e processos organizacionais, suas necessidades de desenvolvimento profissional, e como a empresa incentiva e facilita a troca de informações, o aprendizado contínuo e a inovação.

O foco está em identificar pontos fortes e áreas de melhoria no ambiente de trabalho, no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento de novas ideias. A natureza dessas perguntas é qualitativa, e buscam não apenas identificar se os colaboradores estão cientes e participam de processos estabelecidos, mas também entender como esses processos e práticas podem ser aprimorados. Essas questões proporcionam uma visão ampla sobre a gestão do conhecimento e o ambiente organizacional.

Durante as entrevistas foi possível identificar que todas as colaboradoras apresentam um nível de conhecimento semelhante, dominando principalmente o departamento em que estão inseridas e possuindo apenas o conhecimento básico dos demais. A única exceção foi a colaboradora 4, que, por ter atuado em dois setores da empresa, possui um domínio mais

abrangente. Desse modo, existe a possibilidade de se melhorar a GC interdepartamental e avançar para a construção de uma visão sistêmica da empresa, o que pode impactar positivamente no aprendizado organizacional.

É notável a dependência das colaboradoras em relação aos gestores para sanar dúvidas, como citado pela colaboradora 2: *“Pergunto para os gestores, mas sei onde consultar”*. Sendo assim, mesmo com a disponibilidade de documentos de fácil acesso nas plataformas da empresa e com o conhecimento das colaboradoras da sua existência, muitas optam pela consulta direta, o que pode indicar uma insegurança ou a necessidade de atualização e simplificação dos documentos, a fim de melhorar o processo de utilização. Vale destacar que a empresa deve procurar reduzir essa dependência a fim de melhorar a produtividade e a própria GC.

Uma das formas mais importantes de criação de conhecimento, tanto individual quanto coletivo, é através de *feedbacks* fornecidos pela empresa em reuniões gerais, por departamento, ou em encontros individuais com cada colaborador. Nelas, assuntos de interesse são debatidos e troca de conhecimentos acontece de forma intensa. A única exceção foi a colaboradora 4, que relatou nunca ter recebido um *feedback* individual: *“Individual nunca tive um, mas coletivo tenho nas reuniões semanais”*. Contudo, não foram encontradas evidências de espaços, físicos ou virtuais, que permitam a interação entre as colaboradoras para a criação de troca de conhecimentos de forma perene, o que pode impactar na falta de visão sistêmica e aprendizado interdepartamental identificado.

Apesar da carência de espaços para a criação de GC em grupo, a empresa estudada parece estimular e acolher ideias individuais. Todas as colaboradoras entrevistadas concordam que a empresa acolhe sugestões de melhorias no método de recrutamento e seleção e incentiva novas ideias de inovações, inclusive, implementando sugestões das colaboradoras 2 e 4. Também é oferecida uma bonificação para estimular sugestões e incentivar a evolução contínua dos colaboradores.

Houve diversas divergências nas respostas sobre o aprendizado contínuo. As colaboradoras 1 e 3 afirmaram que ele ocorre com frequência. A colaboradora 4 destacou que a rotina agrega à vida profissional, mas o trabalho repetitivo exige aprofundamentos, especialmente na área de recursos humanos. A colaboradora 5 destacou a troca de conhecimentos entre todos os colaboradores, enquanto a colaboradora 7 atribuiu o aprendizado contínuo à interação com diferentes candidatos que participam dos processos seletivos.

Algumas colaboradoras mencionaram que o aprendizado contínuo não ocorre com frequência, ocorrendo apenas em mudanças pontuais na forma de trabalho, apontando a falta de um treinamento contínuo. Essa divergência pode indicar a existência de algumas ações *ad hoc* de GC que podem evoluir para uma maior sistematização e estruturação em âmbito organizacional.

Duas colaboradoras apontaram que a empresa não busca ativamente esses *feedbacks*, apenas esclarecendo dúvidas quando necessário. A colaboradora 2 mencionou a falta de incentivo para que esse *feedback* seja transmitido pelas colaboradoras, “*Falta incentivo dos líderes*”. No entanto, as colaboradoras 1, 4, 5, 6 e 7 afirmaram que os *feedbacks* são coletados durante reuniões e através de grupos em aplicativos de mensagens. Nesse sentido, é reforçado que boa parte das iniciativas tem por base os *feedbacks* ou a utilização de grupos de mensagem, o que pode trazer alguns impactos, como o foco excessivo na troca de conhecimentos tácitos – por meio do uso intensivo do *feedback* entre colaboradores.

As ferramentas e plataformas utilizadas pela empresa, como o *Microsoft Teams*, o *Whatsapp*, e o *Google Meet* para o compartilhamento de informações e conhecimentos, foram mencionadas de maneira consistente por todas as colaboradoras. Em contrapartida é notória a falta de estruturação dos documentos em *templates* e com informações de contexto e que sejam de fácil acesso e recuperação – o que dificulta o seu uso.

Dentre as sugestões de incentivo para o estímulo do compartilhamento de conhecimento, a recompensa financeira se destacou como a mais citada pelas colaboradoras, seguida pelo reconhecimento dentro da empresa.

O treinamento oferecido pela empresa foi criticado por cinco das sete colaboradoras entrevistadas, indicando uma oportunidade de melhoria. A colaboradora 2 sugeriu que “*é necessário compartilhar mais detalhes sobre a empresa e os cargos dos colaboradores para que os novos saibam quem procurar em caso de necessidade*”. A colaboradora 4 sugeriu “*treinamentos mensais para sanar dúvidas que surgem ao longo do tempo*”, enquanto as colaboradoras 3, 5 e 6 sugeriram treinamentos eficazes “*É preciso um treinamento mais longo e mais detalhado*”, com informações sobre o funcionamento das plataformas e uma melhor apresentação dos processos da empresa. Já as colaboradoras 7 e 1 consideraram o treinamento oferecido, incluindo o uso de fluxogramas e o acompanhamento por uma colega de trabalho, satisfatório e adequado às atividades desenvolvidas no cotidiano.

Embora a empresa esteja fazendo progressos em áreas como o incentivo ao compartilhamento de conhecimento e o uso de ferramentas para isso, há várias áreas que necessitam de atenção para melhorar a gestão do conhecimento. A empresa deve focar em aprimorar a eficácia da documentação, garantir *feedback* consistente para todos os colaboradores, oferecer treinamentos contínuos e detalhados, e adotar uma abordagem mais proativa na coleta de *feedbacks*. Essas melhorias não apenas fortalecem a capacidade da empresa de gerenciar o conhecimento de maneira mais eficaz, mas também contribuirão para uma cultura organizacional mais inovadora e adaptável. O Quadro 2 sintetiza as informações coletadas nas diversas entrevistas. Os construtos utilizados na tabela foram elaborados baseados nas perguntas feitas nas entrevistas, após uma análise de quais eram mais importantes para o estudo e quais respostas fizeram mais sentido para o presente trabalho.

Quadro 2 - Tabela Síntese.

Construto	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7
Conhecimento das práticas e processos da empresa	Conhecimento do seu departamento profunda e dos outros bem rasa	Entende o básico da empresa no geral, mas não tem noção dos departamentos que não faz parte	Domina seu departamento, porém não conhece as etapas e processos dos demais	Conhecimento dos dois principais departamentos, mas não sobre o que a diretoria faz	Tem conhecimento apenas do seu departamento, o restante que é feito dentro da empresa não possui informações	Conhecimento aprofundado sobre o próprio departamento e não possui conhecimento sobre os demais	Conhecimento profundo do seu departamento e superficial dos demais
Consulta de informações desconhecidas e material de apoio	Sabe como consultar facilmente, mas pergunta para a gestora	Pergunta para os gestores, mas sabe onde consultar	Perguntas frequentes para a gestora, acredita que é preciso manter os documentos mais atualizados para conseguir mais independência	Consulta a gestora responsável pelo setor	Algumas informações específicas estão disponíveis, e são de fácil acesso, outras é necessário perguntar para outras colaboradoras	Consulta os gestores responsáveis, mas acredita que seja necessário documentos de dúvidas frequentes para que consigam ser mais independentes	Pergunta para gestora responsável pelo setor,
Feedback para promover a criação de conhecimento individual e coletivo	Conversas em grupos da empresa e reuniões 1:1	Reuniões semanais e <i>feedbacks</i> pontuais	Individual é feita a 1:1 com a gestora e acredita ser necessário um reconhecimento semanal e não mensal	Individual nunca teve um. Coletivo nas reuniões semanais	Através de reuniões, tanto individuais quanto coletivas.	Reuniões gerais e departamentais	Os <i>feedbacks</i> construtivos são passados pelo <i>Whatsapp</i> ou reuniões 1:1. Os <i>feedbacks</i> coletivos, são realizadas reuniões gerais e departamentais

Construto	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7
Contribuição com sugestões ou inovações no método de recrutamento da empresa	A empresa contribui para o compartilhamento de ideias	A empresa já aderiu uma ideia compartilhada por ela	A empresa incentiva e escuta as inovações no geral	A empresa oferece essa oportunidade, inclusive já aderiu uma ideia dela	Já teve a oportunidade de dar sugestões e sentiu que foi bem acolhida	A empresa recebe sugestões e reclamações, muitas vezes colocam em prática as mudanças sugeridas pelos colaboradores	A empresa encoraja os colaboradores a exporem sugestões de melhoria sempre que há empecilhos ou problemas
Incentivo na geração de novos conhecimentos	Em reuniões e grupos da empresa	Troca de <i>feedback</i>	Já foi realizada uma reunião para incentivar, oferecer premiações para inovações para empresa. Senti muita liberdade para dar opinião.	Reuniões de grupo	Bonificações, o colaborador que atinge metas mensais de marcação ganha uma remuneração extra, isso gera maior interesse	Reuniões semanais	Incentivo por meio dos constantes <i>feedbacks</i> e reuniões semanais
Processo de aprendizado contínuo	Acontece com frequência	Não acontece com frequência, apenas quando existem mudanças pontuais	Acontece com frequência	A rotina com certeza agrega no profissional, necessário explorar um pouco mais o RH, para não ser tão repetitivo	O aprendizado na empresa se dá através de trocas entre os colaboradores	Acredita que falta treinamento contínuo	Satisfatório, tendo em vista que a atuação é direta com o público, nenhum dia é igual e as questões que podem surgir são inúmeras.
Feedback sobre a eficácia dos processos de gestão do conhecimento	Reuniões gerais que acontecem toda semana	Falta incentivo dos líderes	A empresa não coleta, apenas tira dúvidas quando é solicitado.	Grupo no WhatsApp	Reuniões, tanto coletivas, quanto individuais..	Reuniões semanais	Por meio dos grupos de comunicação utilizados no <i>WhatsApp</i>

Construto	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7
Ferramentas ou plataformas para compartilhamento de informações e conhecimentos entre colaboradores	WhatsApp, Google Meet e Microsoft Teams	<i>WhatsApp</i> , reuniões de vídeo no Teams e Google Meet	Planilhas, Teams, e WhatsApp	O <i>WhatsApp</i> , Teams, Meet	Teams e WhatsApp	WhatsApp e Teams.	<i>WhatsApp</i> e Teams.
Incentivo para estimular o compartilhamento de conhecimento	Bônus salarial e premiações para os melhores colaboradores	Gera mais confiança para o compartilhamento de conhecimento	Incentivo por metas - bônus de salário e o prêmio para as melhores do mês (como já acontece na empresa)	É necessário um incentivo financeiro ou verbal em reuniões (o que não acontece no departamento dela)	Incentivo financeiro ou com brindes geraria maiores interesses	Incentivos e bonificações ajudam a manter os colaboradores motivados, além da troca de <i>feedback</i>	As formas mais claras de incentivo são financeiros e reconhecimento.
Programa de treinamento oferecido	Está de acordo com as atividades desenvolvidas no cotidiano	Necessário compartilhar mais detalhes da empresa, dos cargos dos colaboradores para o novo colaborador saber quem procurar se precisar de suporte	É preciso um treinamento mais longo e mais detalhado	Acredita que seja importante realizar treinamentos mensais para novas dúvidas que vão surgindo	Acredita ser necessário um passo a passo mais detalhado, com informações sobre como cada plataforma funciona seria muito eficaz, além de uma apresentação melhor dos processos da empresa	O treinamento, para novos colaboradores, precisa ser aprimorado, para dúvidas recorrentes que vão surgindo no dia a dia	O treinamento oferecido, como fluxograma e acompanhamento de uma colega de trabalho para prático entendimento das atividades, foi satisfatório,

Fonte: Autoria própria.

4.3. Propostas de melhoria

Primeiramente, com o objetivo de reduzir a dependência dos gestores e melhorar o acesso ao conhecimento e à informações relevantes, sugere-se a realização de uma revisão dos documentos existentes e atualização dos que estão desatualizados, criar documentos que cubram lacunas identificadas nas entrevistas garantindo que sejam compreensíveis e acessíveis, além de implementar um sistema de versionamento e controle de documentos para facilitar o acompanhamento das mudanças.

Para o estímulo do desenvolvimento contínuo e a troca de conhecimentos entre colaboradores, seria interessante implementar treinamentos mensais e sessões de atualização para abordar dúvidas e mudanças no trabalho e incentivar a colaboração entre setores através de projetos conjuntos ou grupos de trabalho temporários para compartilhar experiências e conhecimentos. Assim, é possível garantir que o aprendizado contínuo seja uma prática constante e não pontual.

Também existe oportunidade de se revisar o conteúdo dos treinamentos com base nas críticas recebidas e adaptar o material para ser mais detalhado e específico às funções dos colaboradores e oferecer módulos de treinamento contínuos e opcionais sobre áreas específicas, permitindo que as colaboradoras se aprofundem em temas de interesse seriam opções para a melhoria dos treinamentos, para que sejam mais eficazes e relevantes para as necessidades dos colaboradores.

Como forma de motivação e recompensa para os colaboradores, implementar um sistema de pontos ou recompensas que permita que os colaboradores ganhem reconhecimento por participar de treinamentos, compartilhar conhecimentos ou fornecer *feedback* valioso, além de estabelecer um sistema de recompensa financeira e reconhecimento para ideias e contribuições significativas.

Por último, garantir que todos os colaboradores recebam *feedback* construtivo e tenham a oportunidade de contribuir com sugestões através de um processo formal para a coleta de *feedback* individualizado, garantindo que todos os colaboradores tenham oportunidade de discutir seu desempenho e desenvolvimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficaz do conhecimento é fundamental para o sucesso e a inovação em qualquer organização. No contexto da empresa de recrutamento em análise, os resultados das entrevistas com as colaboradoras revelaram uma série de oportunidades e desafios que são essenciais para o aprimoramento da gestão do conhecimento.

As colaboradoras possuem um conhecimento técnico adequado para suas funções específicas, mas há uma dependência significativa dos gestores para a resolução de dúvidas. Apesar da disponibilidade de documentos nas plataformas da empresa, muitas colaboradoras optam por buscar respostas diretamente com os gestores. Esta prática pode ser otimizada com a atualização e criação de novos documentos, além de uma plataforma de compartilhamento de conhecimento mais robusta.

A prática de *feedback* é crucial para o desenvolvimento contínuo das colaboradoras. No entanto, a ausência de *feedback* individual para algumas colaboradoras e a crítica ao treinamento atual indicam a necessidade de um sistema mais robusto e estruturado que não se baseie apenas no *feedback* e treinamentos, mas também na sistematização das informações em formato adequado e estímulo à sua utilização. Também existe a necessidade de que as ações de GC da empresa ocorram em âmbito organizacional e estruturado.

O aprendizado contínuo e a troca de conhecimentos são percebidos de maneira variada entre as colaboradoras. Algumas destacam a importância de treinamentos regulares e de oportunidades de aprendizado mais aprofundadas, enquanto outras valorizam a interação diária e a troca de experiências. Isso sugere que uma abordagem diversificada para o aprendizado, incluindo treinamentos regulares e oportunidades de desenvolvimento profissional, pode atender melhor às diferentes necessidades e preferências dos colaboradores.

Os incentivos financeiros e o reconhecimento são altamente valorizados pelas colaboradoras como formas de estimular a geração e o compartilhamento de novos conhecimentos. Estabelecer um programa de recompensas e reconhecimento pode não apenas motivar as colaboradoras a contribuírem com ideias inovadoras, mas também fortalecer a cultura de valorização e reconhecimento dentro da empresa.

Algumas recomendações finais são a atualização e expansão da base de documentos e criação de uma plataforma de conhecimento acessível e colaborativa para reduzir a dependência

dos gestores e facilitar o acesso às informações necessárias. O estabelecimento de um sistema de *feedback* mais estruturado e revisão dos treinamentos para torná-los mais detalhados e adaptados às necessidades dos colaboradores contribuirão para um desenvolvimento mais eficaz e contínuo.

O investimento em treinamentos regulares, oportunidades de desenvolvimento e participação em eventos externos pode enriquecer o aprendizado contínuo e a evolução profissional dos colaboradores, para que a promoção do aprendizado contínuo seja realizada. E, por fim, desenvolver um programa de incentivos e reconhecimento para premiar as contribuições e inovações pode aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores.

Em suma, a implementação das melhorias propostas pode proporcionar uma gestão do conhecimento mais eficiente, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador. As estratégias sugeridas visam não apenas resolver as questões atuais, mas também criar uma base sólida para o crescimento e a excelência contínuos da empresa. Ao adotar essas recomendações, a empresa estará mais bem equipada para enfrentar os desafios futuros e maximizar o potencial de sua equipe, garantindo um impacto positivo e sustentável em sua operação e desempenho geral.

5.1.Limitações do estudo

O estudo foi feito em uma única empresa e possui poucos funcionários para realizar as entrevistas. Além disso, não foi possível entrevistar todos os colaboradores de todos os setores da empresa, devido à falta de disponibilidade deles.

5.2.Trabalhos futuros

- Utilizar ferramenta consolidada para diagnóstico da Gestão do Conhecimento na coleta de dados.
- Relatar as propostas com base nas fases da GC ou no fluxo processual da empresa.
- Programas de treinamentos mais intensos e focados na área de atuação do colaborador
- Coleta de Feedback por formulários anônimos
- Criar fluxogramas e Procedimento Operacional Padrão (POP) detalhando o processo e como funciona as plataformas
- *Onboarding* de apresentação da equipe e da empresa
- Sistema de bonificação para o cumprimento das metas mensais

6. REFERÊNCIAS

- ALAVI, M., & LEIDNER, D. E. **Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues**. MIS Quarterly, 25(1), p. 107-136, 2001.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. **Knowledge management systems: issues, challenges and benefits**. Communications of the Association for Information System, v. 1, n. 7, p. 2-41, 1999.
- ALMÉRI, T. M. Martins, K. R., & Paiva de Paula, D. D. S. **O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**. Educação, Cultura e Comunicação, 4(8), p. 77-94, 2013.
- ANTUNES, Gabriela et al. **Recrutamento e seleção**. ENCITEC–FASUL, Encontro Científico e Tecnológico, Faculdade Assis Gurgacz–FAG Toledo, Toledo (PR), 2016.
- BARBOZA JR, NAIRON B. **Conhecimento organizacional: Um novo paradigma**. Anais do XVII, ENEGEP, Gramado, 1997.
- BARCLAY, Rebecca o. & MURRAY, Philip C. **What is knowledge management**. In: **A knowledge praxis**. USA, 1997.
- BECERRA-FERNANDEZ, I.; LEIDNER, D. **On knowledge management, and knowledge management systems: an introduction**. In: BECERRA-FERNANDEZ, I.; LEIDNER, D., Knowledge Management: An Evolutionary View. Advances in Management Information System. New York, 2008.
- CARDOSO, Adelino. **Recrutamento e seleção de pessoal**. Lisboa, Lidel, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTINHO, Thiago. Ferramentas mais usadas nas empresas para ajudar na Gestão do Conhecimento. Voitto, 2020.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. **Successful Knowledge Management Projects**. Sloan Management Review, v. 4, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1998.

FONSECA, João; ALENCAR, Cléa. **Gestão do Conhecimento**. 1ª Edição. Egus, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOET, M. **Knowledge management and the links to HRM Developing leadership and management capabilities to support sustainability**. Management Research News, 29 (7), p. 402-413, 2006.

GOLD, A.H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A.H. **Knowledge management: An organizational capabilities perspective**. Journal of Management Information Systems, v.18, n.1, p.185- 214, 2001.

GRANT, R.M. **Toward a knowledge-based theory of the firm**. Strategic Management Journal, v.17, n.7, p.109-122, 1996.

GROVER, V.; DAVENPORT, T. **General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda**. Journal of Management Information Systems, v.18, n.1, p.5-22, 2001.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; DE OLIVEIRA ARIEIRA, Jailson. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, v. 6, n. 2, 2005.

HACKETT, J., “Beyond Knowledge Management – New Ways to Work”, em Bontis, N. e Choo, W. C. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. Nova Iorque, Oxford University Press, p. 725-738, 2002

HEDLUND, G. **A model of knowledge management and the N-form corporation**. Strategic management journal, v.15, p.73-90, 1994.

HELMANN, Caroline, NATUME, Rosane, CARVALHO, Hélio. **The relationship between Knowledge Management and Innovation in Organizations**. ESPACIOS, Vol. 36, Nº 07, p. 10, 2015.

MACEDO, Ana. **Home Office e as estratégias de gestão de pessoas na pandemia**. Florianópolis, 2022.

MACHADO, Andreia; FIALHO, Francisco. **Transformação digital e gestão do conhecimento: instrumentos para gestão estratégica nas organizações**. Revista Panorâmica, Palhoça, SC, V. 33 – Maio/Ago. 2021.

MALHOTRA, Y. **Knowledge management for the new world of business**, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NONAKA, I. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. Organization Science, 5(1), p.14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ORLIKOWSKI, W. J. **Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing**. Organization Science, 13(3), p.249-273, 2002.

PELLICER, Esther Gispert. **La Mod a tecnológica en la educación: peligros de un espejismo in Píxel Bit**. In: Revista de Medios y Educación, (nº 9 Junho), p.81- 92, 1997.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension** London, Routledge & Kegan, 1983.

REIS, Z.C.; MILAN, G. S. **Gestão do conhecimento – um desafio a ser administrado**. Revista Produção Online, v.9, n.1, p. 73-94, mar. de 2009. Disponível em <http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/200/313>

REZENDE, D. A., Abreu, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROGERS, Richard. **O fim do virtual: os métodos digitais**. Lumina, v. 10, n. 3, 2016.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. DataGramaZero Revista de Ciência da Informação. N. 0, v. 28, 1999.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 11, p. 499-506, 2003.

SILVA, A. C. P. ; ALBUQUERQUE ,J. S.. **As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção**. Business Journal, v.1, n.1, p.18-35, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0002>.

SILVA, Sergio Luis da. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. Ciência da Informação, v. 31, p. 142-151, 2002.

FILHO, Jayme Teixeira. **Recursos humanos na gestão do conhecimento**. <http://www.informal.com.br/artigos/art023.htm>. Acesso em, v. 19, 2000.

TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

YAHYA, S., & Goh, W. **Managing human resources toward achieving knowledge management**. Journal of Knowledge Management, 6 (5), p.457-468, 2002.

