

O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO TÉCNICA PARA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Gustavo Estrela Souza ¹
Jéssica Nunes de Sousa ¹
Larissa Vaz Vieira Reis ¹
Laura Martins Bitencourt ¹
Michael Santos da Silva ¹
Márcio André Ferreira Pereira ²

Resumo

O presente artigo possui como tema central o uso da Gestão do Conhecimento na área de Recursos Humanos como técnica para a disseminação da informação. O objetivo geral é analisar e compreender o conceito, as ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento, sua ligação com a área de RH, principalmente no âmbito de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. A metodologia de pesquisa adotada é de natureza bibliográfica. Identificou-se então, que a utilização de técnicas e ferramentas tecnológicas se tornam mecanismos essenciais para que ocorra de maneira eficaz a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a disseminação da informação perante a área de recursos humanos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão do Conhecimento. Tecnologia da Informação.

Abstract. The use of knowledge management in human resources as a technique for dissemination of information.

This article has as its central theme the use of Knowledge Management in Human Resources as a technique for disseminating information. The general objective is to analyze and understand the concept, tools and techniques of knowledge management, its connection with the HR area, mainly in the scope of training, development, and qualification of employees. The research methodology adopted is bibliographic in nature. It was then identified that the use of techniques and technological tools become essential mechanisms for effective knowledge management and, consequently, the dissemination of information to the human resources area.

Keywords: Human Resources. Knowledge management. Information Technology.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mails* gustavo.souza99@fatec.sp.gov.br, jessica.sousa13@fatec.sp.gov.br, larissa.reis6@fatec.sp.gov.br, laura.bitencourt@fatec.sp.gov.br e michael.silva38@fatec.sp.gov.br e, respectivamente).

² Professor de Ensino Superior da FATEC Barueri (*E-mail* marcio.pereira@fatec.sp.gov.br).

1 Introdução

O presente artigo abordará o tema o uso da Gestão do Conhecimento (GC) na área de Recursos Humanos como técnica para disseminação da informação, sendo possível identificar técnicas e ferramentas tecnológicas que são utilizadas no processo do gerenciamento do conhecimento dentro da área de recursos humanos, destacando assim, o impacto e relevância da área de TI (Tecnologia da Informação), pois não há como se falar de gestão do conhecimento e suas ferramentas necessárias, sem falar de tecnologia e inovação, porque uma área está relacionada à outra.

O mundo em que vivemos está sob a égide do acrônimo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) e a inserção de *softwares* permite ser possível atingir a disseminação da informação com mais agilidade e praticidade e que, conseqüentemente, resultará em um fator competitivo focado na inovação para alavancar o desenvolvimento organizacional.

O objetivo geral é analisar e compreender o conceito, as ferramentas e técnicas da GC e a ligação com a área de Recursos Humanos, principalmente no âmbito de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, bem como seu impacto na disseminação da informação dentro das organizações.

Este artigo possui a finalidade de contribuir na abordagem da Gestão do Conhecimento e evidenciar as ferramentas e técnicas necessárias para seu desenvolvimento correto e eficaz, respondendo assim, à problemática encontrada sobre os desafios da GC que estão relacionados à alta complexidade e ao investimento em educação e tecnologia. Apresenta, ainda, o embasamento e as argumentações com base em estudos sobre a Gestão do Conhecimento com a finalidade de chegar à conclusão esperada acerca da problematização e, por fim, são expostas as conclusões.

2 Conhecimento

O conhecimento é fluído e ao mesmo tempo formal. Também é intuitivo, portanto, não é possível capturá-lo ou compreendê-lo em termos totalmente lógicos e racionais. Por existir dentro das mentes das pessoas se torna parte da imprevisibilidade e da complexidade do ser humano. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões e ações as quais ele conduz, estando diretamente relacionado ao ato de conhecer e compreender determinado assunto, seja através da experiência ou do raciocínio, resultando em um conjunto de informações que o caracteriza (BOOG *apud* RODRIGUES, 2012).

O conhecimento é dividido em duas partes (NONAKA & TAKEUCHI *apud* Id., 2012):

- **O tácito** é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, insights e palpites subjetivos podem ser inclusos na categoria de conhecimento. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo bem como em suas emoções, valores e ideais;
- **O explícito** pode ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sobre a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Tem a capacidade de ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.

Gestão

Gestão é o ato ou efeito de gerir, em outras palavras, exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar (HOUAISS & VILLAR, 2001). Isto é, a gestão é a fusão de atividades que abrangem todos os processos empresariais com a finalidade de alcançar o crescimento organizacional e superar metas e objetivos. A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, alcance dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direção e controle (SANTOS *apud* CUNHA, 2011). Pode ser também assimilada ao processo de trabalho com e através dos outros, para cumprir com eficácia os objetivos organizacionais traçados, utilizando recursos escassos, num contexto em constante mudança.

Gestão do Conhecimento (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC), como hoje é entendida, foi uma decorrência de mudanças que ocorreram na última década. A GC envolve principalmente, a incorporação de novo raciocínio e foco gerencial na dimensão ou recurso conhecimento (TERRA *apud* RODRIGUES, 2012). Também é conceituada como o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar o desempenho organizacional (BOOG *apud* Id., 2012). O processo de criação ocorre de maneira contínua, incentivando a busca por conhecimento e a troca de informações entre as pessoas, resultando assim em conhecimento (BRAQUEHAIS *et al. apud* BARRAL *et al.*, 2019).

A Gestão do Conhecimento trabalha no sentido de explicitar o conhecimento das pessoas, transferindo-o para suportes ou mídias compartilháveis. A GC busca estimular a criação, captação, organização, difusão, uso e exploração do conhecimento organizacional, proporcionando benefícios para as organizações em diferentes dimensões, como a inovação, continuidade do negócio e aumento da eficiência e eficácia (CAMPOS *apud* Ib., 2012). Ou seja, a Gestão do Conhecimento está diretamente ligada ao processo de coletar, organizar e distribuir conhecimentos acumulados, contribuindo para seu sucesso empresarial e alcance de seus objetivos aumentando a vantagem competitiva da organização.

Desafios da Gestão do Conhecimento (GC)

Em nossa atual sociedade se torna evidente os desafios que as empresas brasileiras encontram na necessidade de aumento do investimento em tecnologia, educação e GC de maneira geral (TERRA, 2005).

Um dos desafios da Gestão do Conhecimento frente à sua implementação dentro de uma organização é integrá-la a todos os processos e áreas de forma geral, de modo que não fique limitada a ações de compartilhamento de conhecimentos de forma isolada, mas venha a se tornar parte principal da estratégia organizacional (PIZZOL & MATTERA, 2015). Nesse contexto, a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das.

Existe também uma grande dificuldade na criação de conhecimento, visto que existe uma barreira entre os conhecimentos explícito e tácito em frente a um momento de capacitação. Muitos

possuem conhecimentos tácitos, mas dentro das organizações a obtenção de conhecimentos explícitos é onde se encontra o problema, por isso é necessário que a organização incentive o aprendizado e a troca de conhecimento entre os colaboradores. “Gerir o conhecimento numa organização implica em criar um ambiente de aprendizagem contínuo, e quando isso acontece estabelece-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais” (VIEIRA & GARCIA, 2004, p. 15).

Entre os desafios da GC existe a necessidade do amparo da tecnologia da informação e das redes de computadores para uma empresa conseguir desenvolver o processo da gestão do seu conhecimento em grande escala e sem barreiras (TERRA, 2005).

[...] um adequado sistema tecnológico é de extrema importância para viabilizar a gestão do conhecimento nas organizações. A tecnologia tem um papel importante nesse processo, fazendo com que o armazenamento e a disseminação sistemática de conhecimentos se tornem uma proposta viável e eficaz (WAH *apud* PIZZOL & MATTERA, 2015, p. 15).

Esse uso da tecnologia na era da internet se mostra um processo novo e experimental, porém, revolucionário. Sendo assim, é de suma importância que a organização providencie a preparação dos colaboradores para recebê-las, visto que as mudanças abruptas podem ser alvo de rejeição.

Portanto, é a partir da extração do conhecimento e do seu compartilhamento que nascem os treinamentos e processos capazes de transformar o conhecimento técnico em prática de serviço, acompanhado de tecnologias inovadoras capazes de englobar diversos colaboradores e setores. Nesse sentido, ao dedicar atenção à Gestão do Conhecimento as empresas agregam valor ao seu negócio e ampliam sua capacidade inovadora e sua eficiência que levam, conseqüentemente, à sua sustentabilidade (Id., 2015).

A área de Recursos Humanos (RH) e a Gestão do Conhecimento (GC)

Quando se pensa na área de Recursos Humanos (RH), existe uma associação natural à gestão das pessoas dentro das organizações. A Gestão do Conhecimento (GC) por sua vez tem as pessoas como o ativo do conhecimento, já que são criadoras, detentoras e replicadoras dele. Nestas circunstâncias com o foco nas pessoas, ambos temas são distintos, mas indissociáveis e, por este motivo, precisam ser pensados de maneira integrada e alinhados ao planejamento estratégico das organizações.

As tarefas do RH em relação à GC seriam de acompanhar, mensurar e auxiliar na construção, implementação, disseminação e aplicação do conhecimento pelos colaboradores (YAHYA & GOH *apud* FIGUEIREDO & CARDOSO, 2012). Desse modo, a área de Recursos Humanos detém papel catalisador e facilitador quanto ao conhecimento, utiliza-se de ferramentas específicas e políticas de comunicação para tais ações, contribuindo para a manutenção da memória organizacional, além de definir métricas resultantes da Gestão do Conhecimento que impactam na performance e melhoria da organização.

Recursos Humanos se apresenta de forma estratégica quando unido à GC e, através de algumas ações, podem auxiliar a efetivação da Gestão do Conhecimento. Primeiramente, o recrutamento deve ser realizado de forma eficaz no que tange às competências de determinado colaborador, que seja propício à adaptação em um ambiente em que se compartilha o conhecimento e engloba toda capacidade de aprendizado e de comunicação de tais colaboradores (FIGUEIREDO & CARDOSO, 2012).

Nas organizações, dentro de uma cultura baseada na colaboração e participação, o treinamento e desenvolvimento qualificam os colaboradores, preparando-os para produzir, disseminar e aplicar o conhecimento. A educação corporativa, que visa o ensino-aprendizagem organizacional contínuo, desenvolve também as pessoas dentro das empresas, podendo transcender sua atuação para ambientes fora das organizações. Geralmente a educação corporativa se utiliza da tecnologia da informação e suas ferramentas para manter o ensino e a aprendizagem mais dinâmica e eficaz e se desprendendo dos modelos tradicionais caracterizados pelos centros de treinamento (SVETLIK & STAVROU-COSTEA apud Id., 2012).

Ainda no âmbito da educação corporativa menciona-se a Universidade Corporativa (UC), cujo principal papel é educar continuamente os *stakeholders* da organização em todos os seus níveis sobre diversos temas e processos com base em seus valores, objetivos e propósitos. A estratégia de disseminação do conhecimento norteada pelos princípios possui vantagem competitiva, garantindo a dificuldade de imitação dos pontos fortes de uma empresa pela sua concorrência. Nesse contexto, o RH tem sido crucial para o desenvolvimento dos programas educacionais que levam à tal resultado (SCORSOLINI-COMIN, INOCENTE & MIURA, 2011). Com todo aprendizado e desenvolvimento, os colaboradores ficam propícios à evolução dentro do plano de carreira nas empresas. Tal fato amplia as experiências deixando o colaborador suscetível à aquisição e compartilhamento do conhecimento adquirido.

Emerge a importância do RH para desenvolver práticas que contribuam para a extração e distribuição do conhecimento dos grupos informais que compõem as empresas, ou seja, a partir da interação entre os indivíduos contribuem para a produção do conhecimento e para a troca de competências entre as pessoas e, ainda mais, a comunicação informal contribui para a construção do conhecimento organizacional (RAZOUK, BAYAD & WANNENMACHER apud Ib., 2012). Dessa maneira, o conhecimento tácito apresenta potencial em tornar-se explícito.

Ao colocarmos organização e as pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA apud Ib., 2011, p. 230).

O excerto acima retrata de maneira clara o processo retroativo que é a relação entre Recursos Humanos versus organização versus Gestão do Conhecimento. Toda troca ocorre das organizações para as pessoas e das pessoas para as organizações, as competências se apresentam no conjunto de saberes, conseqüentemente haverá novas atitudes, resultando em novos desempenhos. O foco do RH

é o capital humano (as pessoas), logo, o ativo básico do conhecimento é essencial para que a área de RH apoie e crie as condições fundamentais para o desenvolvimento do modelo de GC que partam da premissa de que pessoas são detentoras e geradoras do conhecimento.

Gestão do Conhecimento (GC) e a Inovação

O conhecimento contribui para a competitividade das organizações e permite que elas detenham vantagem sobre seus concorrentes, visto que o uso do conhecimento no ambiente organizacional resulta nas melhores práticas para produzir e realizar um trabalho de excelência. Nesse contexto, “O conhecimento é um recurso econômico que aplicado à empresa possibilita a criação de novas estratégias competitivas, inovação de produtos e serviços, bem como melhorias na solução de problemas etc. (PROBST, RAUB & ROMHARDT *apud* JANNUZI *et al.*, 2016, p. 104)

Ao considerarmos a importância do conhecimento dentro organização é possível compreender que a inovação surge a partir da necessidade de renovar processos, produtos, serviços e principalmente, criar algo. A inovação passa por diversas fases, moldando-se às necessidades da época e trazendo novas contribuições, soluções e recursos que ao longo dos anos vem auxiliando as organizações a enfrentar desafios. A GC surge como o atual modelo para se gerir as organizações para a inovação.

3 Gestão do Conhecimento (GC): conceito de técnicas e ferramentas

A GC dentro do seu processo de organizar, selecionar e colocar em prática as informações relevantes da organização, de modo que elas se transformem em conhecimento, faz uso de técnicas e ferramentas que auxiliam essa prática organizacional a ser eficaz.

[...] as técnicas e as ferramentas para a criação do conhecimento são o que auxiliam a tomada de decisão de um grupo; permitem sincronizar diferentes formas de cooperação; facilitam visualizar as contribuições, e, estimulam o surgimento de novas ideias criativas” (RAO *apud* AMANTE & PETRI, 2017, p. 7).

Para entender melhor as técnicas e ferramentas é necessário entender a função de cada uma e como elas se convergem em prol da Gestão do Conhecimento. Nesse contexto, podemos compreender por técnicas os meios e formas de se enfrentar os desafios presentes nas organizações e as ferramentas tecnológicas são a aplicação prática, ou melhor, as ações que servem de suporte para a disseminação das informações e conseqüentemente para a GC (Id., 2017).

Técnicas da GC: mecanismos para disseminação da informação

É importante ressaltar que as técnicas da Gestão do Conhecimento (GC) possuem um grande papel sobre o processo de gestão e disseminação do conhecimento e estão relacionadas aos meios e formas de se enfrentar os desafios presentes nas organizações e conduzir processos em geral, como por exemplo, aqueles relacionados à gestão e disseminação do conhecimento em que as técnicas prevalecem como requisito fundamental para obtenção de eficácia, quando relacionada à GC. Assim, é necessário mencionar algumas técnicas importantes para o processo da Gestão do Conhecimento (APOSTILA DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GC E INOVAÇÃO *apud* AMANTE & PETRI, 2017), entre as quais, se podem ressaltar:

- **Identificação e montagem de rede de pessoas.** É possível mencionar dois principais estágios inerentes ao processo de montagem de uma rede de pessoas. O primeiro é a constatação de uma hierarquia consolidada com limitações para lidar com complexidade dos desafios e oportunidades contemporâneas. O segundo é perceber que essa medida não pode ser dissolvida apenas com medidas legais e ações isoladas, daí surge a possibilidade de montagem de redes sociais para estruturar uma rede a partir da identificação de habilidades, qualidades, qualificações e até aspectos pessoais de cada um dos membros da organização, para identificar interesses comuns para trocar informação e conhecimento;
- **Montagem de páginas amarelas.** É um ambiente virtual que surgiu dentro das intranets das organizações, porém vem também em crescente na *internet*, e tem o objetivo de encontrar colegas que têm conhecimento ou *expertise* em um determinado trabalho ou tarefa, conforme as redes anteriormente informadas que ficam mais robustas, sendo necessário criar uma estrutura que facilite a localização e a troca de conhecimentos entre as pessoas. Essa página funciona na internet e tem o perfil de todos os colaboradores, em ordem alfabética;
- **Montagem de comunidades de prática.** Existe uma outra técnica que visa conectar de forma mais clara e objetiva as pessoas de diferentes níveis hierárquicos, com profissões diferentes mas com alguma atividade em comum, que é chamada de Comunidades de Prática que ajudam os profissionais a esclarecerem suas dúvidas de uma forma mais rápida e dinâmica sobre alguma necessidade ou orientação. Um bom exemplo da importância das Comunidades de Prática (COPS) no ambiente governamental são as comunidades de compras em que os grupos são separados fisicamente e hierarquicamente, tendo uma finalidade em comum que é a aquisição de produtos ou serviços;
- **Gestão da Inovação.** A Gestão de Inovação pode ser denominada também como Gestão de Ideias ou Gestão de Ideias Inovadoras e tem como objetivo a coleta e a avaliação de propostas por colaboradores de uma organização, independente da sua atividade ou nível hierárquico. Após iniciado este processo pode haver recompensas para os autores das melhores ideias, seja baseado em algum tema específico ou livre em que os prêmios podem ser financeiros ou cursos ou viagens, de acordo com a melhor ideia abordada, e pode haver também o reconhecimento pelo gestor através de um correio eletrônico por ser motivo de orgulho e motivação. Esta nova técnica visa gerar propostas mais inovadoras, soluções para questões internas ou até diagnósticos sobre determinados assuntos;

- **Divulgação de práticas relevantes.** As novas ideias ou práticas consideradas relevantes devem ser divulgadas. O objetivo pode ser simples, porém traz grande impacto. As práticas já testadas podem ser reproduzidas em diferentes áreas da organização. O processo de identificar e compartilhar estas melhores práticas acontece pela via de conhecimento explícito, como um tipo de banco de dados de melhores práticas ou ainda por meio de métodos de compartilhamento de conhecimento tácito. Esta nova técnica tem como objetivo o compartilhamento de melhores maneiras de se desempenhar determinadas tarefas com um modo em que se possa otimizar os processos, gerando mais produtividade, conhecimento e resultados para a organização, além de estimular a troca de ideias entre os participantes para que possam usufruir da experiência vivida em projetos. As lições aprendidas não têm o objetivo de mostrar apenas o ponto positivo, mas também os problemas encontrados e alertar os possíveis riscos que podem estar presentes em projetos futuros;
- **Utilização de *brainstorming*.** O não aproveitamento das ideias ainda é bem elevado nas organizações, porém as ideias não sistematizadas de forma adequada podem deixar de gerar um retorno esperado para a organização. A técnica de *brainstorming* existe para gerar ideias e direcioná-las para uma utilização efetiva com o objetivo de obter retorno para a empresa. Esta nova técnica trata de uma forma coletiva para geração de novas ideias por meio de contribuição em grupo e já é bastante utilizada nas áreas de inovação, principalmente no campo de propaganda. O *brainstorming* tem como objetivo gerar e analisar conceitos criativos e ideias promissoras que aprimoram desenvolvimento de novos produtos ou serviços;
- **Utilização de *storytelling*.** Contar histórias é um dos hábitos mais antigos do mundo, porém essa técnica também vem sendo utilizada, seja no âmbito familiar, religioso como no social. Com o passar do amadurecimento da sociedade se verificou que esta técnica pode ser usada nas organizações para transformar relatos insípidos ou excessivamente técnicos em uma maneira mais atraente de se aprender. Pode ser utilizada através de diversas ferramentas, como materiais impressos, áudio, vídeo, peças de *marketing*, notícias ou por ferramentas de *web 2.0*. O seu objetivo é motivar e engajar os colaboradores de uma organização por meio de um apelo ao lado sentimental e histórico das atividades realizadas, gerando a valorização dos colaboradores e a disseminação do conhecimento;
- **Promoção de Feiras de Inovação.** São eventos que buscam aproximar as ideias (alinhadas aos objetivos da organização) às pessoas, com isso os profissionais que tenham mais afinidade com determinados temas se sentem mais motivados para contribuir em projetos e questões e geralmente é utilizado um quiosque para exposição das ideias. Esta técnica tem como objetivo atrair públicos diversos das empresas, tais como líderes de projetos e outros profissionais;
- **Realização de Entrevistas de Saída.** Voltada para a retenção de conhecimento nas organizações, consiste em mapear os conhecimentos das pessoas que estão saindo da organização por aposentadoria ou demissão para entender as atividades que desempenhavam. Esta técnica pode ser implementada nas organizações em que a cultura colaborativa já esteja amadurecida e, além dos benefícios para a organização, o colaborador também ganha com isso já que pode deixar a sua marca por meio de contribuição indelével de conhecimento.

Contudo, é possível inferir que as técnicas de Gestão do Conhecimento são fundamentais para contribuir para a gestão e a disseminação das informações, sendo que aliada a um conjunto de ferramentas estratégicas, sejam tecnológicas ou não, tornam-se um fator essencial para o processo, ressaltando assim, a importância de introduzir e implantar além de técnicas, as ferramentas que, somadas umas às outras, contribuirão positivamente para a vantagem competitiva das organizações.

Ferramentas da GC: mecanismos para disseminação da informação

A Gestão do Conhecimento é um processo contínuo que coloca o indivíduo na busca pelo aprendizado constante, interpretando, trocando informações com outros indivíduos e criando conhecimento. O acúmulo do conhecimento conduz a humanidade a patamares mais elevados em seu desenvolvimento. As atividades relacionadas à GC buscam a transformação do conhecimento em ativos direcionados para o crescimento contínuo e sustentável da organização (GASPAR *et al. apud* PINTO & BORTOLOZZI, 2016). No entanto, para que isso aconteça é necessária a utilização de ferramentas capazes de identificar e retirar conhecimentos de práticas individuais para o uso coletivo (GONÇALVES & VASCONCELOS *apud* PINTO, 2016i).

Existe uma busca de diferenciais competitivos e práticas estratégicas no mercado. Uma das formas eficazes de gerir o capital intelectual é através do estímulo e aprimoramento do conhecimento e, por sua vez, leva a um diferencial competitivo (MENDONÇA *apud* Id., 2016i). Para que a GC ocorra de maneira adequada e eficiente é importante a intermediação de captura, uma ferramenta que compartilha e armazena informações. Quando juntamos estes processos encontramos as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) que proporcionam às organizações agilidade, mobilidade e suporte aos processos. Ferramentas baseadas em TI facilitam o acesso à informação e possibilitam que os colaboradores busquem e descubram com maior rapidez a informação de que precisam, melhorando a comunicação e promovendo o uso do conhecimento e informação presentes na organização (GONÇALVES & VASCONCELOS *apud* Ib., 2016i). Entre elas podemos mencionar:

- O **e-RH** é o uso de sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicações para o desempenho da função de Recursos Humanos. Este é um modelo de gestão de RH que se baseia tecnologia de informação altamente avançada para conduzir as funções de RH (JONES *apud* COSTA, 2022). Inicialmente o e-RH era visto como um programa de ganho de eficiência, mas tem sido cada vez mais visto como uma fonte de vantagem competitiva.

O e-RH, está relacionado à possibilidade de conectar as pessoas entre si, às estratégias de negócio, a disseminação do conhecimento e facilitar o uso de ferramentas operacionais em que contribuem para o sucesso empresarial. É importante ressaltar que o e-RH é uma tecnologia que faz a fusão entre as pessoas e os negócios empresariais, a fim de proporcionar a incorporação de mudanças.

- A **intranet** é uma ferramenta que tem como princípio facilitar a comunicação interna nas empresas. Ela é uma rede de computadores ligados a um servidor que não tem contato com a rede mundial (rede externa), pois fica no ambiente interno da empresa. Essa rede de

computadores auxilia no trabalho e ajuda em diversos aspectos, tais como agilizar os processos de comunicação, as trocas de informação, os trâmites de processos e a comunicação instantânea entre as pessoas por meio de ferramentas como *chat*, fórum, *e-mail*, entre outros (PINHO *apud* ARRUDA, 2006).

A *intranet* proporciona uma maior interatividade entre os colaboradores, tanto assuntos referentes às decisões quanto às sugestões e novas ideias. O maior intuito da *intranet* está ligado ao fato de que as barreiras físicas não são um problema para a interação e compartilhamento de conhecimento e informações. Esta ferramenta é uma “[...] forma de as pessoas terem acesso aos projetos atuais, evitando a duplicação de trabalhos semelhantes e permitindo que as pessoas com afinidades em suas tarefas entrem em contato com outros profissionais e discutam novas ideias” (PEREIRA *apud* DUARTE *et al.*, 2006i, p. 167).

Dentre as vantagens da *intranet*, destacam-se a possibilidade de maior aproveitamento do compartilhamento do conhecimento na organização, pois permite aos usuários criar, acessar e distribuir informações facilmente; a contribuição com as novas tecnologias, possibilitando a externalização do conhecimento e tornando explícito o conhecimento tácito; o fato de ser projetada para ser uma rede aberta, segura e interna, cujo software de navegação fornece acesso fácil de tipo apontar e clicar para que usuários finais acessem informações em multimídia em site de rede interna; de possuir um alcance mundial na organização como um todo; de oferecer acesso por meio de guia fácil e interativo via navegação de rede; de ter acesso, *software* e *hardware* de baixo custo; de transferir arquivos padronizados; de criar padronização de documentos; de ser executável em todas as plataformas; de reduzir custos com papel, impressão, *marketing* e vendas e de aumentar a produtividade via acesso rápido à informação e colaboração mais fácil (Id., 2006i).

- A *extranet* se caracteriza por ser uma rede semelhante à uma *intranet*, que usa recurso de telecomunicações para permitir acesso remoto, usando os protocolos da internet. O objetivo de uma *extranet* é compartilhar com segurança informações de negócio de uma empresa entre seus colaboradores, parceiros e fornecedores, em outras palavras, os *stakeholders* (ATIVA ONLINE *apud* FREIRE *et al.*, 2009).

A *extranet* se caracteriza como uma rede que combina os protocolos de Transmission Control Protocol (TCP) e *internet* proporcionando o compartilhamento de conhecimento e informações entre funcionários, clientes e fornecedores (*stakeholders*), ou seja, possibilita com mais facilidade e praticidade o contato interno com o externo de uma organização. Dentre suas vantagens e aplicações, agiliza a transmissão de dados, descentralizando atividades e transferindo competências e organiza a combinação de conhecimentos.

- O **e-Learning** (Electronic Learning) significa aprendizagem eletrônica, ou seja, uma ferramenta utilizada nos processos de Gestão do Conhecimento com a finalidade de potencializar a disseminação da informação através da modalidade de ensino e aprendizagem a distância, ou melhor, é um ensino de educação online que ocorre por meio

de plataformas digitais que permitem o acesso às informações e, conseqüentemente, ao conhecimento.

O e-Learning é uma ferramenta que engloba o potencial das tecnologias de informação e comunicação ao desenvolvimento da aprendizagem e da formação. É um processo que promove a acessibilidade, pois a aprendizagem e a disseminação do conhecimento ocorrem de modo *online* através de plataformas digitais. Há muitas razões para que as organizações se conscientizem cada vez mais da importância de ter um programa de e-Learning (PERAYA apud MORAES & DOMINGUES, 2006), dentre as quais:

- O contexto econômico e social mudou e está em transformação contínua;
- O número de desempregados está aumentando e todos eles precisam ser retreinados;
- O conhecimento se tornou uma das mais importantes forças econômicas (forças produtivas);
- O conhecimento é produzido com maior velocidade e o seu tempo de vida se torna menor a cada dia;
- As companhias, para sobreviver e se estabelecer no mercado, precisam de uma estratégia dinâmica para lidar com as constantes transformações da realidade e estar abertas às novas ideias e oportunidades, oferecendo oportunidade de formação e requalificação para suas equipes de trabalho;
- Investir em recursos humanos parece ser a única maneira de promover desenvolvimento sustentável. O mercado de trabalho está exigindo novas habilidades dos trabalhadores e precisa de um aumento significativo na oferta de treinamento e retreinamento. Neste contexto, a educação a distância parece ser considerada um dos mais adequados e atrativos meios para lidar com estas mudanças.

As principais vantagens para um processo de e-Learning (PAIS *apud* Id., 2006) são:

1. Eliminar barreiras de espaço e tempo, abrindo portas de formação a pessoas que tenham dificuldades de deslocamento ou de agenda para estudarem;
2. Reduzir os custos em comparação aos dos sistemas de ensino presencial a partir da eliminação de pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos e ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação;
3. Ter o ensino centrado no aluno e não no professor, o que fomenta a colaboração entre os estudantes e proporciona um método menos rígido de aprendizagem, tornando-a mais interativo e interessante;
4. Estimular a autoaprendizagem a partir do desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos;
5. Permitir repetições sucessivas e necessárias para estudar as matérias;
6. Os horários de trabalho e o local de ensino são bastante flexíveis e permitem o desenvolvimento de atividades paralelas por parte do aluno, como por exemplo, exercer uma profissão e nas horas vagas concluir o seu curso sem ter problemas de incompatibilidades de horários;
7. Permitir maior disponibilidade e ritmos de estudo diferenciados;
8. Criar comunicação bidirecional frequente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora;
9. Possibilitar ao aluno a escolha do método de aprendizagem que melhor se adapta ao seu estilo e possibilidades;
10. Receber a contribuição de muitas pessoas que por razões de disponibilidade não o poderiam fazer num sistema de ensino tradicional;

11. Ter um formato eletrônico dos documentos garante alterações simples e sem grandes custos de tempo;
12. Fomentar a aquisição contínua de novos conhecimentos de forma a fazer face a novas competências pessoais e profissionais.

É importante ressaltar que o e-Learning não irá substituir o ensino tradicional, mas sim potencializar o sistema de aprendizagem através das ferramentas tecnológicas a fim de contribuir para que os objetivos empresariais sejam plenamente atingidos de forma eficaz e com mais agilidade entre o compartilhamento de conhecimento e informações. Ao abordar diretamente a ligação entre a área de Recursos Humanos e o e-Learning, podemos considerar que esta metodologia abrange diversos processos usados como mecanismos primordiais para que as práticas sejam exercidas corretamente, como por exemplo, sobre o processo de captação e seleção, *onboarding* dos colaboradores, desenvolvimento e aprimoramento de competências técnicas e comportamentais, entre outros.

- A **gamificação** pode ser definida como a utilização de conceitos de jogos em outro contexto que não está relacionado a jogos (MORAES & DOMINGUES, 2006). Existem diversos elementos de gamificação que podem ser utilizados para disseminação do conhecimento, tais como narrativas, *feedback*, recompensas, conflitos, classificação, competição, objetivos claros, níveis, distintivos, diversão, interação, interatividade, entre outros.

A gamificação está relacionada à aplicação das estratégias, *design*, técnicas e a ludificação dos jogos a outros processos que não sejam necessariamente os jogos em si, assim o principal objetivo é transmitir as informações, conhecimento, treinamentos de uma forma mais dinâmica e engajadora. Há que se destacar a utilização de plataformas do conhecimento a partir da criação de ambientes virtuais para a troca de informações e experiências entre as pessoas, criando conhecimento capaz de solucionar problemas e gerar inovação. Ressalta-se também a importância de verificar se a estrutura tecnológica e as ações de gestão e tratamento da informação estão ocorrendo de forma adequada no contexto da organização, considerando a experiência do usuário, cujos resultados podem influenciar o acesso à informação (SILVA & SOUSA *apud* BARRAL *et al.*, 2019).

A utilização dos *games* como estratégia para gerir o conhecimento permite a expansão do ambiente gamificado para todos os níveis da organização, o que favorece a disseminação do conhecimento (JORGE & SUTTON *apud* Id., 2019). Ou seja, a gamificação utilizada de maneira correta torna-se mais uma entre as ferramentas estratégicas que possibilitam a empresa maior praticidade e automatização em seus processos. A gamificação apresenta um novo paradigma para atrair os usuários no uso dos sistemas de informação, adicionando diversão e brincadeiras às atividades mediadas por computador. As áreas de aplicação destes conceitos abrangem desde educação, treinamento, *marketing* até cuidados de saúde, incluindo atividades em que o engajamento dos usuários é desejável e até mesmo essencial. Estes jogos abrangem o compartilhamento de conhecimento, criação de ideias, desempenho em vendas, e incluindo competições com o recebimento de recompensas, prêmios, além do alcance de metas e objetivos relacionados ao trabalho dos colaboradores (SUH & WAGNER *apud* Ib., 2019).

Há de se mencionar que há barreiras e desafios para que ocorra o compartilhamento de conhecimento, tais como a falta de motivação e a interação dos colaboradores. A implementação da gamificação busca motivar e engajar os colaboradores a atividades, principalmente quanto à

aprendizagem, ao desenvolvimento e ao compartilhamento do conhecimento (SWACHA *apud* BARRAL *et al.*, 2019).

- Os **Podcasts** ou *audiocast* são arquivos de áudio disponibilizados nas plataformas de streaming e que podem ser acessados por qualquer pessoa com acesso à *internet*. Existe uma gama de conteúdos disponíveis e com os mais diversos temas que contemplam desde os assuntos mais comuns do dia a dia até mesmo aqueles relacionados às grandes organizações. O objetivo dessa ferramenta é promover o acesso democrático aos arquivos de áudio que estão presentes na *internet* e criar um espaço em que tanto os usuários comuns quanto as empresas queiram compartilhar conteúdo. O grande benefício da utilização dessa ferramenta é disponibilizar o áudio como forma de divulgação, sendo possível criar um bom relacionamento através dela para conectar tanto o público interno quanto externo da organização (APOSTILA DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO *apud* AMANTE & PETRI, 2017).

Os *podcasts* também estão inclusos como ferramentas estratégicas utilizadas na Gestão do Conhecimento (GC), principalmente por sua praticidade e possibilidade de transmitir o conhecimento em forma de áudio, fazendo com o que as informações e as notícias em geral cheguem as pessoas de maneira mais dinâmica.

Portanto, é possível compreender o quanto as ferramentas tecnológicas estão presentes quando falamos de GC, afinal a Gestão do Conhecimento está diretamente relacionada à TI, pois necessita de softwares, aplicativos e tecnologias em geral, para ampliar a capacidade de transmitir e tornar acessível o conhecimento. O e-Rh, *intranet* e *extranet*, e-Learning, gamificação e os *podcasts* são ferramentas estratégicas que, quando implementadas corretamente, resulta em fator competitivo para as organizações, contribuindo assim, para o seu crescimento organizacional.

4 Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento (GC): inserção da Tecnologia de Informação (TI)

A implementação da tecnologia da informação, de sistemas da informação e diversas outras tecnologias é evidente nos processos de Recursos Humanos (RH), sendo indispensável a utilização delas nas tomadas de decisões, captação e seleção, ajudando na avaliação de desempenho e na disseminação de informações. Os Sistemas de Informação (SI) já eram utilizados a anos no setor de RH, mas apenas recentemente a sua utilização desempenha um papel mais estratégico na organização, apoiando os profissionais de RH (PROWSE, 2004 *apud* BETTENCOURT, 2015). Cada vez mais as tecnologias vêm ganhando espaço, inclusive para a área de Recursos Humanos, onde é errado acreditar que RH e TI são áreas que não devem andar de mãos dadas. Recursos Humanos necessita das ferramentas tecnológicas para auxiliar e automatizar processos burocráticos, disseminar informações dentre outros.

A TI representa um conjunto de componentes interrelacionados – hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações – que atuam em conjunto para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório nas empresas. Todos os componentes estão

diretamente relacionados ao objetivo de contribuir positivamente nas tomadas decisões e principalmente para a disseminação de informação, pois suas ferramentas (*softwares* e *hardwares*) são elementos imprescindíveis que servem como suporte nos processos organizacionais e inclusive sobre os processos de RH e sobre a GC nas organizações, pois não há como se falar de Recursos Humanos, seus processos e Gestão do Conhecimento, sem falar em Sistemas da Informação (SI), afinal uma área está interligada à outra e ambas necessitam das funcionalidades que a Tecnologia da Informação (TI) lhes oferecem (LAUDON & LAUDON *apud* RUGGIERO & GODOY, 2006).

A implementação da TI em RH permite alavancar mudanças na área. Recursos Humanos precisa renunciar à sua tradicional condição de normatizadora e fiscalizadora do cumprimento das políticas e adotar a responsabilidade de aperfeiçoar a eficiência e a eficácia de suas atividades e, conseqüentemente, de toda a organização. Ainda mais, os gestores de RH necessitam refletir sobre a forma como os processos de gestão de pessoas são realizados, visto que os SI podem contribuir para a reformulação e reestruturação dos processos geridos pela área (ULRICH *apud* Id., 2006). A inserção de ferramentas tecnológicas em Recursos Humanos requer o fator inovação, visto que para inovar é necessário mudar e aprimorar os métodos, as políticas e as práticas utilizadas, para que assim, a partir deste conjunto de ferramentas estratégicas ser possível alcançar os objetivos almejados e o desenvolvimento empresarial bem-sucedido.

TI pode ser utilizada como apoio nos processos de Recrutamento, Desenvolvimento e Manutenção dos Recursos Humanos, assim como no Planejamento e Gerenciamento das Relações Trabalhistas, no Empowerment dos Empregados através da disponibilização da informação no tempo certo, com qualidade e custo adequado e no Desenvolvimento de Equipes através do Autogerenciamento (TURBAN, MCLEAN & WETHERBE *apud* Ib., 2006, p.168).

A TI é fator estratégico que contribui positivamente para a obtenção de eficiência na gestão de tempo, pois a partir da automatização dos processos as informações circulam com mais velocidade e no tempo ideal, como também, permite ter qualidade e proteger as informações, evitando-se assim ruídos nos canais informativos e fraudes, acessos e alterações indevidas.

5 A Gestão do Conhecimento (GC) como vantagem competitiva

Atualmente, a globalização e a competitividade são intrínsecas devido à troca mundial de conhecimentos, informações, tecnologias e serviços, fazendo, assim, surgir a necessidade de readaptação dentro deste contexto. Neste sentido, com a evolução tecnológica e a competitividade no mercado, os desafios transformam-se e as organizações precisam garantir sua sustentabilidade perante a concorrência e utilizar-se de tecnologias e competências para que haja esse sistema cíclico de sobrevivência (BINOTTO & NAKAIAMA *apud* LAMIM, 2021).

A “competitividade é a capacidade de concorrer de modo sustentável” (AZEVEDO, 2000 *apud* Id., 2021, p. 153). Diante disso, ao analisar a importância do fator sustentável para a competitividade das empresas e para a visão baseada em RBV (Resource Based on View), o gerenciamento do conhecimento e dos demais ativos intangíveis da organização são fontes de

vantagem competitiva, pois são raros, insubstituíveis, valiosos e difíceis de imitar (BARNEY *apud* SANTOS & POPADIUK, 2010).

Sob a perspectiva apresentada, a GC torna-se a estratégia ideal para que as organizações possam se diferenciar, já que os indivíduos – geradores do conhecimento, garantem que os processos de inovação gerem novas ideias e conhecimento compartilhado, permitindo que haja retornos crescentes para as organizações. Assim, “[...], a estratégia do conhecimento é muito competitiva, difícil de ser copiada e pode oferecer novas oportunidades de negócios” (SVEIBY *apud* LAMIM, 2021, p. 153).

Portanto, para que ocorra a efetividade da Gestão do Conhecimento dentro das organizações, é necessário que estejam diretamente alinhada à estratégia organizacional, ou seja, que os processos de GC estejam integrados aos demais processos da organização, visitando todos os níveis hierárquicos, entendendo que os processos na empresa ocorrem de maneira sistêmica e harmônica e contribuindo, então, com a excelência para o funcionamento tanto dos processos vigentes, quanto vindouros (Id., 2021).

[...] as práticas de gestão do conhecimento são definidas como práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação com o mundo exterior. Isto envolve a captura, absorção e retroalimentação de todo o conhecimento que possa promover o desenvolvimento organizacional. Para tanto, as práticas de gestão do conhecimento deverão estar alinhadas a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais (BATISTA *apud* ZIVIANI et al., 2019, p. 68).

Dessa maneira, não há metodologia única e específica para aplicação do modelo de Gestão do Conhecimento. Cada organização é responsável pela identificação de sua missão, visão, valores, objetivos e propósitos e para definir qual tipo de conhecimento se faz necessário para o ambiente e, a partir disto, identificar os conhecimentos existentes na empresa, as tecnologias e a melhor maneira de desenvolver competências dos colaboradores para inserção da prática e para a obtenção da competitividade esperada (DAVENPORT & PRUSAK *apud* Id., 2021).

Logo, viabilizar a manutenção de uma cultura propícia ao compartilhamento de informações, à comunicação clara e objetiva, à confiança, à colaboração; investir em uma infraestrutura para os processos de ensino e aprendizagem; valorizar o indivíduo e o capital intelectual da organização e utilizar as tecnologias como aliadas do processo são fatores que criam a condição específica para a administração do conhecimento de forma eficiente e eficaz, capaz de proporcionar redução de custos, agilizar os processos, inovar e, conseqüentemente, obter maior produtividade, lucratividade e competitividade. Sendo assim, “[...] a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e à prontidão com que ela o adquire” (DAVENPORT & PRUSAK *apud* Id., 2010, p. 26).

Os indivíduos são o ativo mais importante das organizações, por esta razão a construção do processo sistemático, organizado e proativo da GC é fundamental. As empresas devem fomentar a criação do conhecimento e suas melhores práticas de troca e disseminação de competências, informações e conhecimento para toda a organização, visando permitir que ocorra entre as pessoas corretas, no momento certo, com a tecnologia adequada e no lugar exato e, possibilitando que a

aprendizagem e o ensino se tornem contínuos e as inovações forneçam meios para que as empresas sobrevivam dentro de um cenário em que o mercado se encontra cada vez mais competitivo.

6 Considerações finais

Com base no estudo realizado e no desenvolvimento do artigo, é possível compreender que a Gestão do Conhecimento (GC) está relacionada à criação e disseminação do conhecimento, cujo o objetivo principal está relacionado ao ato de criar, gerir, desenvolver e disseminar informações com o auxílio de técnicas e ferramentas, sejam elas manuais ou tecnológicas, prevalecendo o foco em potencializar os recursos informacionais de uma organização com a finalidade de alcançar cada vez mais resultados positivos, além disto, ter um planejamento estratégico baseado em inovação contínua que permita a inserção de ferramentas e metodologias eficazes para o processo.

É patente o quão benéfico é a implementação da GC agregada às ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) nas organizações, sendo possível alcançar, além do fortalecimento do capital intelectual, a melhoria e agilidade nos processos informacionais, reduções de custos e ações ainda mais planejadas e valorizadas no ambiente organizacional.

Portanto, o uso da Gestão do Conhecimento (GC) na área de Recursos Humanos (RH), como técnica para disseminação da informação, permite ter uma gestão organizada que abrange o tangível e o intangível (conhecimentos tácito e explícito) atrelados à educação corporativa e também aliadas às tecnologias, desenvolvendo as competências dos indivíduos, através de uma cultura propícia ao compartilhamento, colaboração e confiança, resultando, assim, na disseminação e na aprendizagem contínua - elementos essenciais para a inovação, permanência no mercado e vantagem competitiva.

Neste sentido, o RH não detém a GC, pois, é algo que engloba a organização como um todo e todos os seus níveis hierárquicos, mas, pode ser uma área tutora, ser um importante pilar estratégico, tanto para a organização quanto para os colaboradores, auxiliando e desenvolvendo mecanismos acerca da temática. Logo, com a implementação de um planejamento estratégico que vise o todo, a Gestão do Conhecimento e o olhar sobre o RH de maneira estratégica e tecnologias alinhadas a esses processos serão capazes de obter a inovação - mecanismo fundamental para vantagem competitiva e sustentabilidade das organizações no atual cenário.

Referências

- AMANTE, C. J., PETRI, C. A. **Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento & Inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina**. 2017. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=T%3%89CNICAS+E+FERRAMENTAS+DE+GEST%3%83%DO+CONHECIMENTO+%26++INOVA%3%87%3%83%3a+O+CASO+DO+INSTITUTO+FEDERAL+DE+SANTA+CATARINA+CLAUDIO+JOS%3%89+AMANTE+Universidade+Federal+de+Santa+Catarina+Claudio.a+mante%40ufsc.br+CRISTIELE+APARECIDA+PETRI+Universidade+Federal+de+Santa+Catarina+cristiele%2%40gmail.com&btnG=#d=gs_qabs&u=%23P%3DFQmwE>. Acesso em: 09 mar. 2022.
- ARRUDA, M. V. T. **A internet como ferramenta de comunicação empresarial**. 2006. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=A+Internet+como+Ferramenta+de+Comunica%3%A7%C3%A3o++Empresarial&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DaBLj0TIKzGMJ>. Acesso em: 18 mar. 2022.
- BARRAL, C. E., RAVAGLIA, C. C., CHAVES, R. F., REIS, A. C., MAGNANI, T. **As organizações potencializam a gamificação como estratégia para Gestão do Conhecimento**. 2019. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=AS+ORGANIZA%3%87%3%95E+S+POTENCIALIZAM+A+GAMIFICA%3%87%3%83%+COMO+ESTRAT%3%89GIA+PARA++GEST%3%83%DO+CONHECIMENTO&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DLY2BQet-TXoJ>. Acesso em: 08 mar. 2022.
- BETTENCOURT, S. S. P. **A gestão de Recursos Humanos e os sistemas e tecnologias de informação**. 2015. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10390/1/DM-SSPB-2015.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2022.
- COSTA, T. R. **E-RH: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de Recursos Humanos**. 2002. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=ERH%3A+O+IMPACTO+DA+TECNOLOGIA+PARA+A+GEST%3%83%COMPETITIVA+DE++RECURSOS+HUMANOS++Tatiana+Ribeiro+da+Costa+1+Orientador%3a+Prof.+Dr.+Andr%C3%A9+Luiz+Fischer+&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DnIy9xqFJx-0J>. Acesso em: 02 mar. 2022.
- CUNHA, R. **História da Gestão**. 2011. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3837/8/5.2.%2520REVIS%25C3%2583O%2520DA%2520LITERATURA.pdf&ved=2ahUKEwiEg8x8sv2AhXiILkGHToxDpAQFnoECAQQAQ&usg=AOvVaw2_RHNLeqqHjZUVee7zpkW_>>. Acesso em: 16 mar. 2022.
- DUARTE, E. N., SILVA, A. K. A., SANTOS, E. G., LIMA, I. F., RODRIGUES, M. P. F., COSTA, S. Q. **Vantagens do uso de tecnologia para criação, armazenamento e disseminação do conhecimento em bibliotecas universitárias**. 2006. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Vantagens+do+uso+de+tecnologias+para+cria%3%A7%C3%A3o%2C+armazenamento+e+dissemina%3%A7%C3%A3o+do+conhecimento+em+bibliotecas+universit%C3%A1rias&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DqcWZMxMVqY4J>. Acesso em: 18 mar. 2022.
- FIGUEIREDO, E., CARDOSO, L. **A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento: confluências e influências**. 2012. Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/2508/1/436-1964-1-PB.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2022.
- FREIRE, A. J. C., DIAS, A. C. C., SOUZA, I. S. P., HORA, J. A., PINTO, F. C. **Intranets e extranets – o avanço da comunicação e da transparência corporativa**. 2009. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=INTRANETS+E+EXTRANETS++O+AVAN%C3%87+DA+COMUNICA%C3%87%C3%83+E+DA+TRANSPAR%C3%8ANCIA+CORPORATIVA&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DhCGCN9PEslQJ>. Acesso em: 18 mar. 2022.

HOUAISS A., VILLAR, S. M. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 2001. Acesso em: 16 mar. 2022.

JANNUZZI, C., FALSARELLA, O., SUGAHARA, C. Gestão do Conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/mNgjLFG7n7RXcZy7HHSy96J/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em 18 mar. 2022.

LAMIM, J. D. Gestão do conhecimento: uma estratégia de valor para as empresas. **Conhecendo Online**, v. 7, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/view/97/157>>. Acesso em: 08 abr. 2022.

MORAES, C. P., DOMINGUES, M. J. **A importância do e-learning para as organizações uma análise da 3M do Brasil Ltda.** 2006. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/460.pdf&ved=2ahUKEwi30K_s1dD2AhV4I7kGHQTDBHsQFnoECAQQBg&usq=A0vVaw1zLT9pSL4ylbCjkFU6RLuJ>. Acesso em: 18 mar. 2022.

PINTO, D. J., R. N. N. T., BORTOLOZZI, F. **O uso de ferramentas tecnológicas nos processos de Gestão do Conhecimento.** 2016. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=O+uso+de+ferramentas+tecnol%C3%B3gicas+nos+processos+de+gest%C3%A3o+do++conhecimento+Danieli+Pinto+%28Discente+Mestrado+em+Gest%C3%A3o+do+Conhecimento+do+UniCesumar%29+danicne%40gmail.com+Nelson+&btnG=#d=gs_qabs&u=%23P%3DhflTcQMuzI4J>. Acesso em: 02 mar. 2022.

PIZZOL, R. A., MATTERA, T. Desafios para a implantação da Gestão do Conhecimento e sua contribuição para a sustentabilidade das organizações. **Revista Gestão e Conhecimento - Online**, [s. l.], ano 2015, p. 1-27, jul/dez. 2015. Disponível em: <<https://www.facet.br/gc/artigos/resumo.php?artigo=95>>. Acesso em: 11 maio 2022.

RODRIGUES, L. T., SILVEIRA, T. L., ROSA, F. P. **Gestão do Conhecimento: uma ferramenta de gestão.** 2012. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+do+conhecimento%3A+uma+ferramenta+de+gest%C3%A3o+Luana+Tressoldi+Rodrigues1+Thais+de+Lima+Silveira1+Fabiana+Pereira+Rosa2&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DjAVW8PG2SCoJ>. Acesso em: 09 mar. 2022.

RUGGIERO, A. P., GODOY, A. S. **A influência da Tecnologia da Informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de Recursos Humanos.** 2006. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=A+INFLU%C3%8ANCIA+DA+TECNOLOGIA+DA+INFORMA%C3%87%C3%83+NO+TRABALHO++GERENCIAL%3A+UM+ESTUDO+COM+GESTORES+DE+RECURSOS+HUMANOS&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DuYIW-NHFHbgJ>. Acesso em: 02 mar.2022.

SANTOS, A. E. M., POPADIUK, S. **A gestão do conhecimento e a capacidade de competição.** 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/7481/1/2010_art_aemsantos.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2022.

SCORSOLINI-COMIN, F., INOCENTE, D. F., MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**,

v. 12, n. 2, p. 227-239, 2011. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/2030/203022103010.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2022.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005. Disponível em:
<https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2022.

VIEIRA, A., GARCIA, F. C. **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística**. 2004. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/raeel/a/Lb47ryNtr8rgjbHGqJSWtyn/>>. Acesso em: 19 mar. 2022.

ZIVIANI, F. *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, p. 61-83, 2019. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/pci/a/J7PF4bwYsxRx6phDQ6YJS4F/?format=html&lang=pt>>. Acesso em: 08 abr. 2022.