

DIFICULDADE DE CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS NO MARKETING DIGITAL

RESUMO

Diante do dinamismo de um cenário mundial que vive em constante mudança, principalmente depois do surgimento da internet, as empresas de marketing sofrem com a escassez de profissionais qualificados e especializados no meio digital no momento da contratação e dos processos seletivos. O marketing tradicional de algumas décadas atrás já não se encaixa mais nas necessidades atuais e a demanda por profissionais capacitados cresce mais rapidamente do que a oferta disponível no mercado. Após a identificação da dificuldade das agências de marketing em completar as posições disponíveis em suas empresas, este artigo também discorre sobre a importância da gestão do conhecimento dentro dessas agências, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, além de explorar os conceitos de capital humano, social e estrutural, os quais formam o capital intelectual de uma organização.

ABSTRACT

Facing the dynamism of a world scenario that is constantly changing, especially after the emergence of the internet, marketing companies suffer from the shortage of qualified and specialized professionals in the digital environment regarding hiring and selection processes. Traditional marketing from a few decades ago no longer fits today's needs and the demand for trained professionals grows faster than the supply available on the market. After identifying the difficulty of marketing agencies in filling the positions available in their companies, this article also discusses the importance of knowledge management within these agencies, the transformation of tacit knowledge into explicit knowledge, in addition to exploring the concepts of human capital, social and structural, which form the intellectual capital of an organization.

INTRODUÇÃO

A era digital revolucionou o mercado e as relações profissionais e pessoais com o desenvolvimento do celular, dos computadores e da internet. O advento da internet na década de 1990 possibilitou inúmeras inovações e alterou a forma com que as comunicações eram feitas até aquele momento. Além de impulsionar o surgimento de novas tecnologias, a internet facilitou a comunicação em rede e a livre circulação da informação, promovendo uma integração mundial a nível econômico, cultural e político (Tootill, 2016). O seu dinamismo e rapidez contribuíram para o processo de globalização, promovendo a integração e conectando todos os usuários em nível mundial e em tempo real, se tornando um meio de comunicação mais acessível e mais barato (Tootill, 2016). O surgimento dessa nova tecnologia impactou diversas áreas já consolidadas, como a economia, os negócios e o marketing.

No Brasil, 70% da população tem acesso à internet, o que corresponde a aproximadamente 150 milhões de habitantes, segundo o The Brazil Digital Report de abril/2019, da McKinsey & Company, Inc. / Brasil Consultoria Ltda. (McKinsey, 2019). Em janeiro de 2019, a penetração da internet no país cresceu 7,2%, o que representa, aproximadamente, 10 milhões de habitantes, quando comparada com o mesmo período do ano anterior. Dois em cada três brasileiros possuem *smartphones* e passam, em média, nove horas por dia conectados à internet, um dos índices mais altos do mundo de conectividade. Nos Estados Unidos (EUA), por exemplo, esse número corresponde a seis horas, aproximadamente 30% a menos do tempo dos brasileiros.

Ainda, segundo o relatório da McKinsey (2019), os consumidores digitais brasileiros são considerados um dos mais ávidos do mundo, já que o país ocupa o segundo lugar no *ranking* mundial de usuários mensais ativos no WhatsApp e no Instagram e o terceiro lugar no Facebook e no LinkedIn. No entanto, o Brasil está atrasado em relação às nações mais desenvolvidas quando o assunto é vendas *online*. O *e-commerce* representa apenas 6% do total das vendas do varejo, uma porcentagem bem menor quando comparado com os 20% na China e 12% nos EUA.

Os dados levantados por essa pesquisa nos mostram que o consumidor brasileiro aderiu a essa nova era *online* e está presente nos meios digitais. Diante desse cenário, é fundamental que as empresas estejam onde os seus atuais e potenciais consumidores também estão. A difusão e o acesso massificado da internet causou uma onda de adaptações entre as empresas que começaram a migrar para o ambiente online. No início desse movimento, apenas as grandes corporações contavam com a presença nesse universo, porém 30 anos depois do surgimento da internet, já é possível constatar a diversidade e a quantidade de corporações que aderiram ao meio digital. Com os usuários e as empresas conectados, nasce uma nova vertente da publicidade, o marketing digital.

Segundo Kotler (2017), o impacto dos avanços tecnológicos afetaram as práticas de marketing ao redor do mundo, e este, por sua vez, deve se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital.

“O marketing digital é o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas à internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente de sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que seus clientes conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de comprar a seu favor” (TORRES, 2010).

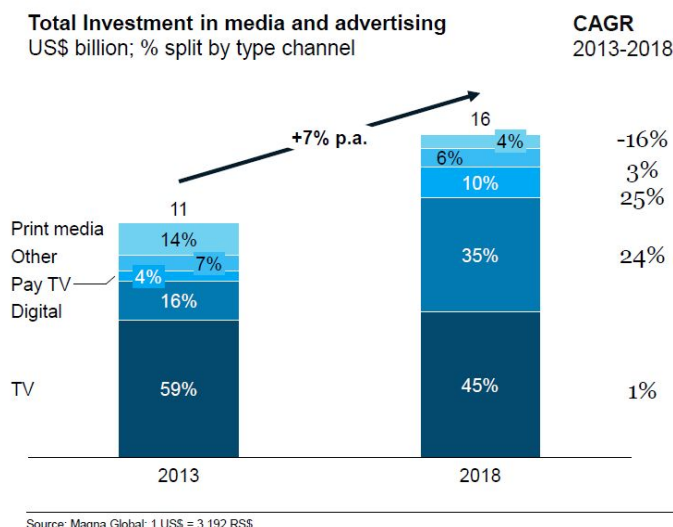
De uma maneira simplificada, podemos constatar que o marketing digital pode ser definido como um conjunto de ações com o objetivo de conquistar e fidelizar clientes aplicadas nos meios digitais. O marketing continua baseado em três pilares: entrega de valor, foco no cliente e encantamento do cliente como resultado. O que muda é a forma com que as empresas estão se relacionando com seus clientes e em quais meios esse relacionamento está acontecendo.

Ainda segundo TORRES (2010, p. 7), "o marketing digital está se tornando cada dia mais importante para os negócios e para as empresas". Houve uma mudança no comportamento do consumidor que está utilizando a internet como um meio de relacionamento e entretenimento, além de um meio de comunicação. Tendo em vista esse cenário, o marketing digital é um desafio que as empresas estão enfrentando e precisam se adaptar, caso queiram sobreviver no mercado.

Em 2018, 35% do investimento em marketing no Brasil foi destinado ao digital, o que representa um crescimento de 24% em relação a 2013. Mídia impressa e a televisão apontaram queda na representatividade do investimento total, de 14% para 4% e 59% para 45%, respectivamente (McKinsey, 2019), conforme é possível verificar na figura 1. Assim, podemos perceber que existe um movimento de adaptação das empresas que estão migrando seus esforços de marketing para os meios digitais, após entenderem que o consumidor também está mudando os seus hábitos e que estão presentes no meio *online*.

Figura 1 - Investimento em mídia no Brasil

Pay TV and digital are the fastest-growing channels for media investments



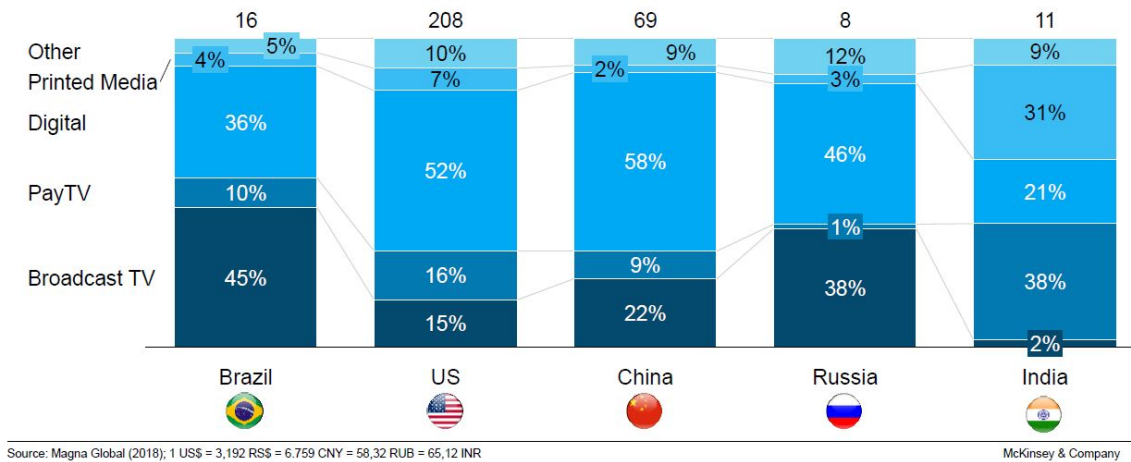
Fonte: McKinsey (2019)

Apesar da expressiva migração do investimento dos meios *offline*, como a televisão e mídia impressa, para o meio digital, ainda existe uma oportunidade considerável de crescimento e de penetração do marketing digital no Brasil quando comparamos o país com algumas potências como EUA, China e Rússia. Respectivamente, o digital representa 52%, 58% e 46% do total do investimento nesses países contra apenas 36% no Brasil (McKinsey, 2019), conforme mostra a figura 2. A comparação entre o países apresentada a seguir, evidencia que, apesar do crescimento já apresentado, ainda existe espaço para a expansão do marketing digital no Brasil, quando comparamos com o cenário de outros países.

Figura 2 – Investimento em mídia quebrado por canal

But there is still room for growth and penetration in digital advertising

Total investment in media and advertising
US\$ billions; % split by type channel



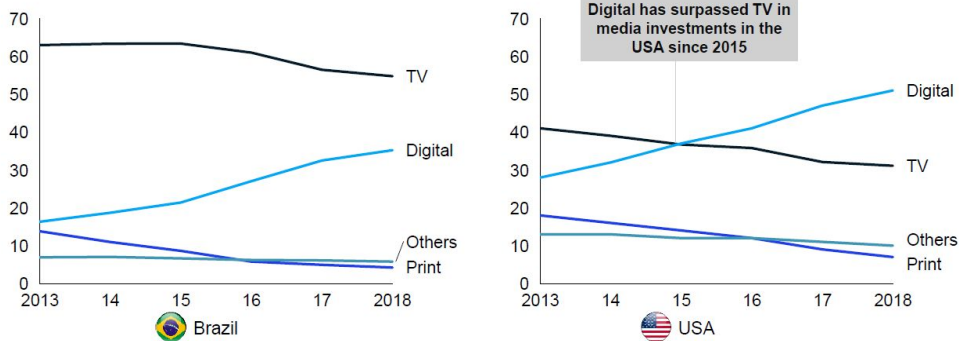
Fonte: McKinsey (2019)

Ao analisar o comportamento de investimento no marketing digital nos EUA e no Brasil, desde 2013 até 2018, é possível perceber que, apesar de existir situações atuais bem distintas em cada país, a tendência mostra que estamos seguindo em direção ao mesmo cenário que está vigente nos EUA, já que em 2015, o investimento em digital ultrapassou o da televisão e ainda não estagnou. Isso ainda não é uma realidade no Brasil, mas a tendência mostra que, se continuar assim, vamos chegar nesse patamar nos próximos anos (figura 3).

Figura 3 – Investimento em mídia BR x EUA

Brazil is a few years behind US in terms of digital media investments...

Total investment in media and advertising
% split by channel



Fonte: McKinsey (2019)

A penetração da internet no Brasil e os números crescentes de investimento no marketing digital mostram que o mercado está aquecido e as empresas estão se adaptando a essa nova forma de fazer publicidade, se conectando e estando presente onde os seus consumidores e potenciais consumidores estão. Não só as empresas, mas as agências de publicidade também foram obrigadas a se adaptarem e a buscarem profissionais que pudessem atuar nesse novo segmento, entendendo seus impactos e inovações.

CONTEXTO

Quando comparado com a publicidade tradicional e seus quase 600 anos de atuação, o marketing digital é embrionário e com recursos de mão de obra escassos. Poucos são os profissionais capacitados e experientes que atuam nesse segmento. A demanda por esse perfil aumenta a cada dia e o *boom* do mercado *online* faz com que as projeções de contratações de profissionais especializados continuem altíssimas e sem previsão de entrar em declínio nos próximos anos.

Essa demanda por profissionais do marketing digital se originou do movimento de adaptação que as agências tradicionais iniciaram para se adequar às novas demandas desse universo, porém também foi impulsionada pelo desenvolvimento de novas agências criadas especificamente para a publicidade *online*, como é o caso da agência Blinks, onde a pesquisadora trabalhou. Tanto a expansão das agências tradicionais como a criação de novas especializadas contribuíram para o aumento expressivo da oferta de trabalho nesse segmento, porém que não foi acompanhado pela demanda da mão de obra especializada.

A Blinks é uma agência especializada em mídias digitais, com foco em performance e *branding* e com profundo entendimento da dinâmica *online*. Atua há 10 anos no mercado brasileiro e recentemente expandiu suas operações para os países da América Latina, criando uma filial na Colômbia. No total, a Blinks opera com uma carteira com mais de 60 clientes e 157 funcionários.

Em 2018, a empresa teve abertura de 98 posições, sendo muitas delas substituições e aumento do quadro de funcionários, o que resulta, em média, em 8 posições abertas por mês. O turnover nesse período foi de 19%. Já em 2019, 52 funcionários foram contratados e o turnover foi de 20% no primeiro semestre e 22% no segundo. No começo de 2015, a empresa contava com 51 funcionários e, em 2018, esse número contabilizou 84, o que representa um crescimento de 64% nos últimos três anos. Esse cenário é referente apenas aos funcionários que fazem parte do regime CLT, sem mencionar o quadro de estagiários que, no total, contabilizou 60 em 2018. Já em 2019, o número de CLTs subiu para 103 funcionários e o de estagiários se manteve no mesmo patamar, com 54 posições. O quadro de colaboradores da Blinks é composto, em média, por 40% dos funcionários formados em

publicidade e propaganda e o restante em outras profissões, sendo administração, jornalismo e relações públicas as mais relevantes.

Cerca de 1.500 pessoas se candidataram pelo LinkedIn - rede social com foco em negócios - para as vagas disponibilizadas pela Blinks em 2018. Em outubro de 2018, a agência começou a utilizar uma nova plataforma de recrutamento chamada Gupy e já recebeu em torno 2.300 candidaturas desde o seu início até agosto de 2019. Somando as duas principais fontes de recrutamento, a agência recebe em, média, 355 candidaturas por mês.

A empresa demora, aproximadamente, um pouco mais de um mês para fechar uma vaga. A dificuldade se dá por conta da ausência de pessoas qualificadas no mercado para preencher as posições em aberto. O processo seletivo da Blinks difere quando a contratação é referente a analistas, coordenadores ou gerentes - inseridos no regime CLT - da contratação de estagiários.

O processo de contratação para compor o quadro de estagiários é mais simples, pois não é exigido experiência prévia com marketing digital. Os candidatos, após passarem pela seleção de currículos, são submetidos a realização de uma prova que aborda conceitos de matemática, português e conhecimentos gerais. Ao atingirem a nota mínima satisfatória, são chamados para a fase de entrevistas e, se forem aprovados, são contratados.

Porém, o processo de contratação dos candidatos inseridos no regime CLT é mais rigoroso e contempla cinco fases. A primeira delas é a triagem de currículo, na qual o principal objetivo é identificar se o candidato tem experiência prévia no segmento de digital e se o perfil está dentro do que a agência está buscando. É comum a mudança de área dentro da publicidade e outro movimento que acontece com bastante frequência é o de profissionais do marketing tradicional transicionando para o segmento do marketing digital. Alguns casos contemplam também desempregados que buscam por oportunidades e estão dispostos a ingressar em áreas relacionadas com a sua formação ou que tenha alguma afinidade, porém que não possuem experiência no digital também. Nesses casos, a Blinks inviabiliza que o candidato ingresse no processo seletivo, pois não existe essa experiência prévia exigida, requisito obrigatório para entrar no processo e assim, não obtém sucesso na primeira fase de validação do currículo.

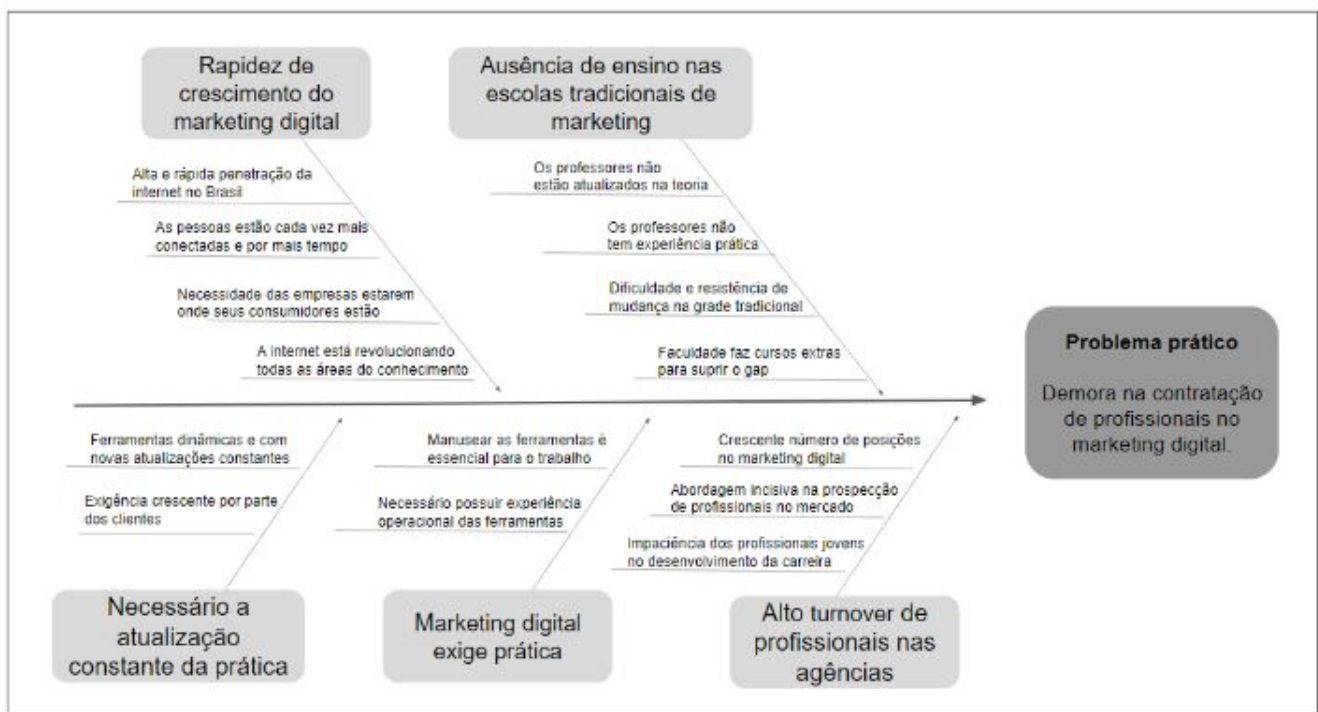
A segunda fase contempla uma prova que aborda conhecimentos específicos do segmento e é a fase que mais reprova candidatos no processo. Em média, a cada dez pessoas que se candidatam para realizar a prova, ou seja, já passaram pela primeira etapa de verificação do currículo, apenas duas seguem adiante no processo. A terceira, quarta e quinta fase são entrevistas com o RH, com o gestor direto e os diretores. Após a finalização das entrevistas, se o candidato for aprovado, o processo é finalizado e a vaga preenchida.

Por um lado, temos uma oferta cada vez mais crescente de oportunidades de emprego no segmento do marketing digital, porém pouca mão de obra qualificada disponível. Apesar de existir

uma demanda por candidatos no Brasil, as exigências do processo seletivo da Blinks inviabilizam que essa demanda se enquadre nos pré requisitos mínimos para passar da primeira fase do processo.

Com o intuito de segmentar e identificar melhor o problema de pesquisa, foi elaborado um diagrama de causa e efeito de Ishikawa (1989), conforme evidenciado pela figura 4 a seguir. Esse diagrama consiste em uma técnica utilizada para segmentar problemas e oportunidades de pesquisa para melhor identificar as possíveis causas dessa questão e, assim, tornar um problema amplo em segmentos menores que facilitarão no desenvolvimento da questão de pesquisa, assim como do objetivo principal e dos objetivos secundários.

Figura 4 – Diagrama de causa-efeito



Fonte: Elaborada pelo autor

TEORIA DA EMPRESA BASEADA NOS RECURSOS E NO CONHECIMENTO

Com o intuito de ajudar as agências de marketing a otimizarem seus processos de selecção e contratação de profissionais qualificados foi feito um estudo relacionando a teoria das empresas baseadas nos recursos e a teoria das empresas baseada no conhecimento. O objetivo deste estudo é evidenciar a importância da gestão do conhecimento e como ele pode ser um fator chave para ajudar na contratação das agências de marketing e na busca de novos profissionais no mercado.

Na década de 90, surgiu uma nova abordagem de estratégia empresarial com foco nos recursos, denominada Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR é uma perspectiva recente que vê os recursos como o fundamento para a estratégia de uma organização e o ponto central dessa abordagem é a identificação dos recursos organizacionais chaves que serão responsáveis por gerar uma vantagem competitiva para a empresa (ROSA, 2012). Essa teoria tem como principal foco de sua análise o interior da organização, avaliando seus recursos e capacidades com o intuito de identificar e explicar os lucros e o valor de uma empresa.

Recurso pode ser definido como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa” (Wernerfelt, 1984, p. 172). São considerados recursos, todos os ativos tangíveis e intangíveis que criam e implementam estratégias dentro de uma organização (Barney, 2011). Ainda de acordo com Barney (1991), podem ser definidos como recursos, os ativos, processos organizacionais, conhecimento, capacidades, informações, entre outros, sendo, todos eles, controlados pela organização. Além dos fatores tradicionais, as relações interpessoais, a cultura e reputação diante dos clientes e fornecedores de uma organização também podem ser considerados recursos e conhecidos como recursos socialmente complexos, segundo Barney (1991). De acordo com Amit e Schoemaker (1993), os recursos são o conjunto de ativos estratégicos escassos, apropriáveis e especializados, além de serem difíceis de negociar que juntos criam uma vantagem competitiva para a organização e, para que isso ocorra, é necessário que esses recursos sejam raros, insubstituíveis, valiosos e inimitáveis (Barney, 1991).

A partir da teoria da empresa baseada nos recursos surgiu a teoria da empresa baseada no conhecimento (Bontis et al, 2002), na qual identifica o conhecimento como um recurso (Ariely, 2003; Malerba e Orsenico, 2000) e é utilizado como base da competição (Conner e Prahalad, 2002) para gerar vantagem competitiva.

Segundo Davenport (1998), o conhecimento pode ser definido como uma combinação da informação com a experiência, contexto, interpretação e reflexão do indivíduo. Além disso, o conhecimento é um ativo intangível e altamente valorizado. Dessa forma, ele garante que as vantagens competitivas geradas serão sustentadas, pois, além de ser um recurso raro e difícil de imitar, o conhecimento é a base para uma diferenciação duradoura (Wiklund e Shepherd, 2003).

Além do conhecimento individual e coletivo, esse recurso pode ser classificado de duas formas distintas dentro de uma organização, sendo elas, o conhecimento tácito e o explícito (Curado e Bontis, 2011). O conhecimento tácito não está documentado, é informal e flui entre pessoas ou grupos dentro de uma organização. Já o conhecimento explícito é armazenado, se tornando uma representação codificada. Segundo Davenport e Prusak (1999), o conhecimento tácito é mais complexo, pois é adquirido, desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo da vida e de acordo com sua experiência. Já o conhecimento explícito apresenta uma assimilação e disseminação mais

fácil, pois já está codificado e armazenado no ambiente. O componente crítico necessário para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito é a codificação (Hanen et al.,1999).

Uma empresa com foco no conhecimento tácito, promove ações relacionadas ao contato contínuo de seus colaboradores, fomentando o compartilhamento de ideias e experiências entre seus funcionários. Já uma organização que tem como foco principal o conhecimento explícito, investe em ferramentas tecnológicas de codificação, armazenamento e utilização do conhecimento existente. Achar um equilíbrio entre essas duas gestões pode promover um desenvolvimento mais saudável da empresa. O conhecimento é considerado uma fonte de valor e a gestão de seu *stock* presente dentro da organização é responsabilidade da gestão do conhecimento (Choo e Bontis, 2002).

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Diante da competitividade e instabilidade de um cenário mundial globalizado e que se encontra em constante mudança, as empresas precisam gerar vantagem competitiva para se destacar em seu segmento e obter lucratividade e bons resultados. Segundo Lee e Yang (2000, p 784), a gestão do conhecimento corresponde a “uma coleção de processos que governam a criação e disseminação do conhecimento com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais”, ou seja, é uma estratégia adotada pela empresa com o intuito de melhorar seu desempenho e aumentar a sua competitividade (Bhusry & Ranjan, 2012). A gestão do conhecimento, ao ser aplicada de maneira correta, pode promover a inovação dentro da organização (Ansari, Youshanlouei & Mood, 2012), aumentar a produtividade e tornar os processo de tomada de decisão mais qualificados (Bose, 2004), além de moderar as incertezas que as empresas possuem em relação ao futuro (Daud, 2012).

A gestão do conhecimento possui quatro principais fases, sendo elas, a fase inicial da Criação do Conhecimento, Armazenamento do Conhecimento, Compartilhamento (Partilha e Transferência) do Conhecimento e, por fim, a Utilização do Conhecimento (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012). Na fase inicial desse processo, sem ignorar a heterogeneidade existente entre o indivíduo e a organização, Felin e Hesterly (2007) encontram mais apoio à criação do conhecimento ao nível individual. É nessa fase também que os colaboradores, ao combinarem seus conhecimentos tácitos e explícitos, contribuem para o desenvolvimento de novos conhecimentos (Adenfelt & Lagerström, 2006). Por meio de diálogo aberto (Fong et al., 2007), colaboração (Choo, 1996), mecanismos de socialização (Nonaka, 1994), orientação, abertura e uso de equipes (Mitchell et al., 2009) é possível gerar novos conhecimentos dentro de uma organização. Outras técnicas como pesquisa e desenvolvimento, *benchmarking* e colaboração interorganizacional também podem ser consideradas fontes de criação do conhecimento.

Após um conhecimento ser criado e armazenado, é necessário que exista o seu compartilhamento e difusão dentro de uma organização. Porém, a partilha desse conhecimento é um processo complexo (Castaneda e Durán, 2018), já que não é um comportamento automático e depende da vontade humana (Dougherty, 1999). Quanto maior for a qualidade do conhecimento armazenado, mais provavelmente ele será reutilizado (Fileri e Willison, 2016) e as ferramentas tecnológicas e a estrutura de uma organização são responsáveis por contribuir com o compartilhamento do conhecimento (Yang e Chen, 2007). A internet, por exemplo, é uma ferramenta que possibilita a partilha e distribuição do conhecimento (Bhatt, 2002) de maneira rápida e sem um custo elevado, possibilitando que esse conhecimento esteja disponível para toda a organização. A interação entre indivíduos, o trabalho em equipe e a utilização de sistemas de informação, como manuais, listas e bases de dados, são considerados mecanismos de partilha e armazenamento do conhecimento.

A utilização do conhecimento, fase final do processo de gestão, é importante, pois é por meio do uso de todo o conhecimento criado, armazenado e compartilhado que a organização pode obter vantagem competitiva e criar valor (Rahimli, 2012). O uso eficiente do conhecimento também é responsável pelo desenvolvimento de competências essenciais, melhorando assim, a performance de uma organização (Chawla e Joshi, 2010).

CAPITAL INTELECTUAL

O conceito de capital intelectual pode ser definido como a diferença entre o valor de mercado e o valor contábilístico de uma organização (Sánchez-Canizares, 2007), além de ser umas das principais fontes de vantagem competitiva. O capital intelectual pode ser considerado o ativo mais importante de uma empresa (Wiig, 1997), já que é o conjunto de todo o conhecimento individual e coletivo, tácito e explícito, representando assim, todo o *stock* de conhecimento presente dentro de uma organização (Bontis et al, 2002).

O capital intelectual pode ser dividido em três dimensões relacionadas entre si, sendo elas, Capital Humano, Capital Social e Capital Estrutural (De Long e Fahey, 2000). Pode ser considerado como capital humano, todas as competências humanas, conhecimento, personalidade, habilidade, experiência e todos os atributos que, juntos, podem produzir valor econômico (Simkovic, 2012). Essas propriedades não podem pertencer a uma organização, pois são inerentes ao indivíduo.

O capital social está associado aos aspectos relacionais entre os indivíduos (Dost et al., 2016) e é por meio de interações entre eles que o fluxo de conhecimento gera valor para a organização (Tsai e Ghoshal, 1998). O conhecimento é co-criado pelos indivíduos e as interações sociais facilitam essa criação, além do seu armazenamento e difusão.

Por fim, o capital estrutural, por meio de sistemas, software, metodologias, procedimentos e processos (Brooking, 1996), permite que o conhecimento individual e coletivo permaneça dentro da empresa, contribuindo assim, para a criação do capital intelectual (Cabrita e Bontis, 2008). Em suma, o capital estrutural é o responsável por capturar e codificar o capital humano e social, utilizando toda a sua infraestrutura e, assim, viabilizar a disponibilidade desse capital para que ele seja acessível e utilizado por todos dentro da organização.

REFLEXÕES SOBRE O PROBLEMA

Após a realização do estudo sobre as teorias das empresas, a gestão do conhecimento e a estrutura do capital intelectual presente nas organizações, é possível concluir que a agência em questão é uma empresa que tem como estratégia a teoria baseada no conhecimento, além de apresentar uma gestão do conhecimento atuante e presente no dia a dia dos funcionários. Grande parte do conhecimento explícito que é gerado na agência fica armazenado na rede e é disponibilizado para todos da organização. A agência também promove treinamentos presenciais para disseminar o conhecimento, além de enviar por *email* novidades e atualizações importantes para todos os funcionários. Apesar de atuante, essa gestão do conhecimento tem como principal foco os colaboradores e, quando eles saem da agência, esse conhecimento - que antes era explícito, mas já se transformou em tácito e foi absorvido pelo colaborador - vai embora junto com ele.

No momento da contratação, como já dito anteriormente, um dos critérios chaves para ingressar no processo seletivo é possuir conhecimento na área do marketing digital. Como a oferta de profissionais qualificados é reduzida e o processo de contratação acaba se estendendo, esse estudo tem como reflexão principal levantar a possibilidade de, ao contratar profissionais que não possuem o conhecimento necessário para ingressar nesse segmento, aplicar a gestão do conhecimento logo após esses recrutamentos.

A não utilização da gestão do conhecimento nos novos profissionais pode prejudicar o crescimento do capital intelectual da empresa e assim afetar sua vantagem competitiva. A questão de como transformar o conhecimento explícito e coletivo em um conhecimento tácito e individual para os novos funcionários será objeto de uma pesquisa exploratória com agências de marketing digital e especialistas em gestão de pessoas. O objetivo é entender se é possível viabilizar esse processo de capacitação de colaboradores no momento em que eles ingressam na empresa, sem atrapalhar a dinâmica vigente do funcionamento da organização.

REFERÊNCIAS

ADENFELT, M and K LAGERSTROM (2006). Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. *International Journal of Project Management*, 24(3), 191–198.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-44, Jan. 1993

ANSARI, M., YOUSHANLOUEI, H. R. & MOOD, M. M. (2012). A Conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in Tehran municipality. *Journal of Service Science and Management*, 5(2), 212-222.

BARNEY, J. B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4 ed. Boston: Prentice Hall, 2011

BHATT, G. D. (2002). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.

BHUSRY, M. & RANJAN, J. (2012). Enhancing the teaching-learning process: a knowledge management approach. *International Journal of Educational Management*, 26(3), 313-329.

BOSE, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management + Data Systems*, 104(5), 457-468.

BROOKING, A. (1996), *Intellectual Capital*, Cengage Learning EMEA, Boston.

CABRITA, M.D.R. and BONTIS, N. (2008), Intellectual Capital and business performance in the portuguese banking industry, *International Journal of Technology Management*, Vol. 43, p. 212-237.

CHAWLA, D. & Josh H. (2010). Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 811-827.

CHOO, C.W. and BONTIS, N. (2002) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press.

DAUD, S. (2012). Knowledge management processes in SMES and large firms: A comparative evaluation. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4223- 4233.

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE LONG, D.W. and FAHEY, L. (2000), “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, pp. 113-127.

DOUGHERTY, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31(7), 262–266.

DOST, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 675-695.

FELIN, T and WS Hesterly (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195–218.

FILIERI, R., & WILLISON, R. (2016). Antecedents of knowledge sourcing and reuse from a knowledge repository in the virtual product prototyping: The role of knowledge and system quality dimensions. *Knowledge and Process Management*, 23(2), 147–160.

FONG, PS-W, MJ Hills and CS Hayles (2007). Dynamic knowledge creation through value management teams. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 40–49.

GOMES, M. D., MARCONDES, R. C. (2016). O desenvolvimento de recursos e capacidades de microempresas incubadas.

LEE, C. C. & YANG, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793.

RAHIMLI, A. (2012). Knowledge management and competitive advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.

ROSA, F. P. (2012). Visão baseada em recursos: a gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável, p. 118-136.

SÁNCHEZ-CANIZARES, S. M., Ángel Ayuso Muñoz, M., & López-Guzmán, T. (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. *Journal of intellectual capital*, 8(3), 409-430.

SIMKOVIC, M. (2012). Risk-based student loans, available at: Social Science Research Network (SSRN)

TSAI, W. and GHOSHAL, S. (1998). Social Capital and value creation: the role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, p. 464-476.

WIIG, K. (1997). 'Integrating intellectual capital and knowledge management', *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, p.399-405.

XAVIER, L., Oliveira, M., e Teixeira, E. K (2012). Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento.