




ACÇÕES GERENCIAIS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO EM TRABALHO REMOTO

MANAGEMENT ACTIONS IN CORPORATE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN REMOTE WORK

 **Luiz Eduardo Lemos Oliveira**

Mestre em Gestão para Competitividade
Fundação Getúlio Vargas – FGV.
São Paulo, São Paulo – Brasil.
luiz.oliveira@gee.inatel.br

 **Claudio Luís Carvalho Larieira**

Doutor em Administração de Empresas
Fundação Getúlio Vargas – FGV.
São Paulo, São Paulo – Brasil.
claudio.larieira@fgv.br

 **Rodrigo Marotti Togneri**

Doutor em Engenharia da Informação
Fundação Getúlio Vargas – FGV.
São Paulo, São Paulo – Brasil.
rodrigo.togneri@fgv.br

Resumo: A gestão do conhecimento organizacional é um ativo fundamental no mercado corporativo, principalmente para empresas especializadas em informação, produtos e serviços. A eficácia dessa gestão é influenciada por diversos fatores, tanto internos quanto externos. A mudança para o trabalho remoto em tempo integral apresentou desafios para manter a disciplina, organizar o tempo e manter as relações interpessoais. A gestão da equipe tornou-se mais complexa, levando a dificuldades de comunicação e dificultando a troca de informações. Este artigo identifica os principais fatores que impactam a criação de conhecimento em ambientes remotos, como cultura organizacional, ferramentas, relacionamentos intergeracionais, infraestrutura e motivação individual. Enfatiza a importância das medidas gerenciais e propõe as melhores práticas para fomentar e engajar equipes, criar ambientes propícios e abertos, e uma gestão eficaz do conhecimento. Ao incentivar o compartilhamento de informações e adotar abordagens proativas, as organizações podem obter sucesso no gerenciamento de conhecimento no ambiente remoto.

Palavras-chave: Ações gerenciais. Gestão do conhecimento. Trabalho remoto.

Abstract: Organizational knowledge management is a crucial asset in the corporate market, particularly for companies specializing in information, products, and services. The effectiveness of this management is influenced by several factors, both internal and external. The shift to full-time remote work has presented challenges in maintaining discipline, organizing time, and sustaining interpersonal relationships. Team management has become more complex, leading to communication difficulties and hindered information exchange. This article identifies key factors that impact knowledge creation in remote environments, such as organizational culture, tools, intergenerational relationships, infrastructure, and individual motivation. It emphasizes the importance of managerial measures and proposes best practices to foster engaged teams, conducive environments, and effective knowledge management. By encouraging information sharing and adopting proactive approaches, organizations can achieve success in remote knowledge management initiatives.

Keywords: Management actions. Knowledge management. Remote work.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Oliveira, L. E. L., Larieira, C. L. C., & Togneri, R. M. (2023, jul./dez.). Ações gerenciais na gestão do conhecimento corporativo em trabalho remoto. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 11(2), 1-20, e25067. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i2.25067>.

1 Introdução

O conhecimento organizacional desempenha um papel fundamental na tomada de decisões estratégicas e na competitividade das empresas (Ensslin et al., 2020). Ele engloba tanto o conhecimento explícito, que pode ser armazenado e compartilhado por meio de diversos formatos, como textos e vídeos, quanto o conhecimento tácito adquirido através da interação e socialização entre os colaboradores. Ambos são essenciais para manter uma organização atualizada e ampliar sua capacidade profissional (Venkitachalam & Willmott, 2017). Atualmente, as organizações digitais e virtuais utilizam softwares e estratégias de colaboração para gerir o conhecimento e aproveitar as oportunidades do mercado (Nakash & Bouhnik, 2021).

O trabalho remoto, um modelo comum em países desenvolvidos, está se tornando mais presente também em países subdesenvolvidos como o Brasil (Góes et al., 2021). Durante a pandemia, houve um aumento significativo no número de trabalhadores brasileiros adotando essa modalidade, que oferece flexibilidade, porém requer dependência da tecnologia e infraestrutura própria (Góes et al., 2021). Para as empresas, o trabalho remoto traz benefícios como redução de custos e a possibilidade de contratar profissionais de qualquer lugar do mundo, mas também apresenta desafios em termos de controle e relação com os colaboradores (Ferreira et al., 2021).

O trabalho remoto apresenta desafios para a gestão de conhecimento nas empresas, pois pode levar à perda de empatia e controle sobre os colaboradores, afetando a comunicação e troca de informações (Zaim et al., 2019). A gestão de conhecimento é essencial para criar, compartilhar e gerenciar o conhecimento na organização, resultando em melhor controle de informações e aproveitamento de dados para impulsionar o desempenho e a inovação (Nakash & Bouhnik, 2021). Líderes e gerentes têm a responsabilidade de implementar medidas que motivem e incentivem os colaboradores a criar e compartilhar conhecimento de forma virtual, garantindo assim o sucesso da empresa em manter uma gestão de conhecimento eficiente mesmo no trabalho remoto (Ode & Ayavoo, 2020).

A adoção do trabalho remoto exige a análise de diversos elementos para a troca de conhecimento entre os colaboradores. Entre esses elementos estão a cultura organizacional que estimule o compartilhamento de informações, as ferramentas de tecnologia de informação (TI) que facilitem o armazenamento e distribuição de dados, as decisões e ações gerenciais envolvidas no processo, bem como o interesse e disponibilidade das pessoas em trocar experiências (Pinjani & Palvia, 2013). O trabalho remoto pode levar à perda de socialização

entre os colaboradores, impactando negativamente a gestão de conhecimento na empresa (Guinalú & Jordán, 2016).

Os riscos de perda de conhecimento no trabalho remoto estão relacionados a três categorias: humano, tecnológico e operacional (Durst & Zieba, 2019). Esses riscos surgem de fatores sociais, pessoais, psicológicos e culturais do indivíduo, do uso de tecnologias e ferramentas de informação que podem ser vulneráveis à perda de dados, e das atividades diárias das organizações, como fusões e terceirizações. Para mitigar esses impactos, os colaboradores precisam ser pró-ativos e motivados a superar os desafios do trabalho remoto, utilizando a tecnologia de forma eficiente para a comunicação e troca de conhecimento (Alexander et al., 2021). Compreender como os profissionais envolvidos em trabalhos remotos percebem as medidas e ações gerenciais é fundamental para as empresas avaliarem e otimizarem seus processos e decisões, garantindo assim o desempenho, inovação e resultados positivos frente à adoção do trabalho remoto (Guenzi & Nijssen, 2021).

A pesquisa tem como objetivo identificar e analisar o impacto das medidas gerenciais na criação e gestão do conhecimento em ambientes de trabalho remoto, bem como os riscos associados a essas ações. A literatura compreendida nesta análise não aborda as ações gerenciais, as quais constituem o foco principal e contribuição essencial deste estudo. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações para cumprir esse objetivo e obter insights relevantes para promover o compartilhamento de conhecimento em ambientes de trabalho remoto.

Este artigo aborda a gestão do conhecimento em uma empresa de telecomunicações, porém sua relevância pode se expandir à outras empresas de diferentes ramos, destacando a relevância e atualidade desse tema devido ao aumento do uso de sistemas remotos e híbridos (Elshaiekh et al., 2019; Baralou & Tsoukas, 2015; Guinalú & Jordán, 2016). O objetivo é identificar lacunas e propor ideias para a implementação da troca e gestão de conhecimento em ambientes remotos, apresentando recomendações, práticas e melhores decisões em equipes de trabalho. O estudo também analisa teorias de troca de conhecimento em ambientes remotos, destacando a necessidade de reconfiguração e reestruturação de processos nessa transição (Bellotti et al., 2021). Os resultados e conclusões visam apoiar gestores e líderes na avaliação e mitigação de riscos, além de fornecer exemplos de ações para melhorar a gestão do conhecimento e reter talentos na empresa.

2 Revisão da literatura

2.1 *Conhecimento*

A aquisição e o compartilhamento de conhecimento são cruciais no mercado de trabalho, impulsionando melhores resultados e melhorando a posição das pessoas e das empresas (Nonaka & Takeuchi, 1995). O conhecimento é um ativo fundamental, estabelecendo vínculos interpessoais e profissionais, e motivando as pessoas (Hegazy & Ghorab, 2014; Schultze & Leidner, 2002; Carneiro, 2000). No entanto, o trabalho remoto e o distanciamento físico podem afetar negativamente a criação colaborativa do conhecimento, devido à falta de sincronicidade e proximidade física. Pesquisas recentes enfatizaram a necessidade de criação de conhecimento colaborativo entre indivíduos e empresas parceiras para melhorar a competitividade e o desempenho de uma empresa (Al-Omouh et al., 2020; Abubakar et al., 2019). A falta de sincronicidade e proximidade física resultantes do trabalho remoto podem afetar negativamente a colaboração (Stephens & Cummings, 2021).

O modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, descreve a criação do conhecimento por meio dos processos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Embora tenha sido concebido há cerca de 30 anos, o modelo ainda é amplamente aplicado em estudos atuais, sendo utilizado para medir o desempenho das empresas, adaptar processos de trabalho e operacionalizar o conhecimento nas organizações. Os processos do modelo SECI envolvem: a troca de conhecimento tácito e explícito entre indivíduos por meio de interações presenciais e virtuais, a transformação do conhecimento tácito em explícito, a combinação e condensação do conhecimento explícito e a internalização do conhecimento explícito na prática diária das atividades. O compartilhamento é essencial para a criação do conhecimento, independentemente de sua forma (tácito ou explícito), sendo que o conhecimento tácito é adquirido pela prática e o explícito é documentado e armazenado.

Figura 1.

Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1995).

O modelo SECI é especialmente relevante para a compreensão da dinâmica do conhecimento em ambientes de trabalho remoto, permitindo observar como os indivíduos e as organizações executam o ciclo da informação nesse contexto. Ele tem sido utilizado para medir o desempenho das empresas (Chib & Sehgal, 2019), adaptar processos de trabalho (Obeidat, 2019) e operacionalizar seu uso nas organizações (Farnese et al., 2019).

A Gestão do Conhecimento (GC) vai além da posse de um banco de dados e envolve a compreensão e habilidade de gerenciar todo o processo de criação do conhecimento (Nonaka et al., 2002). Ela abrange as etapas do modelo SECI e é aplicável quando se lida com a criação, replicação, armazenamento e transferência de informações. A importância da GC tem aumentado nas organizações devido ao uso crescente de tecnologia da informação e sua contribuição para o desempenho empresarial (Ferraris et al., 2019). Este estudo busca observar o modelo SECI, que vem sendo aplicado em diversos estudos anteriores como mencionado, em um ambiente de trabalho remoto para compreender como esses processos ocorrem virtualmente e a importância das ações gerenciais em relação ao conhecimento.

2.2 Trabalho remoto

A prática do trabalho remoto tem se tornado mais comum, especialmente devido à pandemia da Covid-19, porém já era uma prática bem conhecida e estabelecida em vários países (Góes et al., 2021; HU, 2020). Embora traga vantagens, como a conciliação entre trabalho e vida pessoal,

o trabalho remoto também enfrenta desafios, como a falta de conexão interpessoal e troca de conhecimento, dependência da tecnologia e distrações (Raišiene et al., 2020). A diversidade geográfica e cultural dos funcionários dificulta a comunicação e colaboração, tornando fundamental o alinhamento das equipes e o desenvolvimento de habilidades de gestão (Elshaiekh et al., 2019). Além disso, as empresas devem fornecer tecnologia e um ambiente virtual adequado para facilitar a comunicação e a troca de informações (El-Sofany et al., 2014).

Em equipes virtuais globais, a criação de conhecimento é influenciada pelos fatores de pessoas, processos e tecnologia. A interação interpessoal é essencial para o compartilhamento de conhecimento, e as habilidades tecnológicas são necessárias para uma colaboração efetiva (Pinjani & Palvia, 2013). Processos bem definidos e confiança interpessoal são fundamentais para o sucesso da gestão do conhecimento (Nonaka, 2009). No contexto do trabalho remoto, o compartilhamento se torna mais complexo devido à comunicação assíncrona e à falta de vínculos significativos (Yang et al., 2022). Esta pesquisa tem como objetivo explorar as dificuldades do trabalho remoto na criação de conhecimento, avaliando como os indivíduos conduzem sua comunicação e troca de informações no ambiente virtual.

2.3 Organização e ações gerenciais

A capacidade de uma organização em gerar e consolidar conhecimento interno é fundamental para o sucesso no mercado (Spender & Grant, 1996). Isso envolve a documentação de diversos aspectos da organização, como patentes, processos, cultura empresarial e rotinas. A gestão efetiva do conhecimento traz benefícios para todas as partes envolvidas, capacitando indivíduos e tornando a empresa mais competitiva (Carneiro, 2000). No ambiente de trabalho virtual, as ferramentas de comunicação desempenham um papel essencial, e os processos devem ser bem definidos para acomodar as particularidades do trabalho remoto (Elshaiekh et al., 2019; Ferreira et al., 2021). A cultura organizacional e os valores da empresa são fundamentais para promover o compartilhamento de conhecimento e a relação interpessoal entre os colaboradores (Pinjani & Palvia, 2013). Os líderes desempenham um papel importante na promoção da cultura organizacional e no incentivo ao compartilhamento de conhecimento (Alavi et al., 2005).

O gestor desempenha um papel fundamental nesse processo, com dois tipos principais sendo destacados: liderança transacional e liderança transformacional (Wang et al., 2021). Enquanto a liderança transacional enfoca resultados e recompensas, a liderança transformacional motiva os colaboradores por meio de ensinamentos e transformação pessoal. Pesquisas mostraram que a liderança transformacional é mais eficaz em motivar equipes

colaborativas e inovadoras (Le & Lei, 2019). No entanto, além do perfil do líder, a empatia e a confiança interpessoal também são essenciais para incentivar o compartilhamento de informações e promover uma cultura de colaboração (Lo et al., 2020). Considerando o ambiente de trabalho virtual, este estudo tem como objetivo explorar as particularidades desse ambiente e como os gestores podem agir para construir relações interpessoais positivas e promover a colaboração dentro da equipe.

3 Metodologia

Neste artigo foi utilizado uma abordagem qualitativa e exploratória de pesquisa. Entrevistas direcionadas a um público-alvo e análise de transcrições textuais para compreender e explicar o caso em seu ambiente e contexto de aplicação (Creswell & Creswell, 2021). Optou-se por um estudo de caso, que permitiu examinar o acontecimento em sua configuração natural, coletando informações por meio de entrevistas e observações. Essa abordagem proporcionou uma perspectiva única e detalhada do tema em estudo, revelando complexidades e nuances que podem não ser facilmente identificáveis por outros métodos de pesquisa (Williamson & Johanson, 2017). O estudo de caso foi conduzido em uma empresa multinacional de tecnologia do setor de telecomunicações Norte-americana de grande porte, mas as conclusões podem ser generalizadas e aplicadas a outras empresas com estruturas e aspectos semelhantes, como porte e setorização, além de terem implementado em seu regime a adoção de trabalho híbrido e remoto. As entrevistas foram realizadas de forma online, garantindo anonimato aos participantes, e os dados foram transcritos e analisados categoricamente para facilitar a compreensão dos resultados.

As entrevistas foram conduzidas individualmente pelos pesquisadores, incluindo gestores de equipe e colaboradores de TI envolvidos em projetos de tecnologia. A seleção dos participantes buscou representar a diversidade de funções e responsabilidades na organização, mais detalhes podem ser encontrados no apêndice B, e todos os participantes trabalhavam remotamente. Os pesquisadores também realizaram a tradução das entrevistas quando necessário. Essa abordagem metodológica proporcionou um alto nível de controle e rigor na condução do estudo, permitindo uma avaliação abrangente das diferentes perspectivas em relação aos temas investigados.

Para coletar os dados deste estudo, foi feita a utilização de perguntas semiestruturadas que se concentraram no objeto de estudo e garantiram que a maioria dos dados coletados fossem relevantes para obter resultados (Williamson & Johanson, 2017). O roteiro da entrevista, que

pode ser encontrado no apêndice A, foi dividido em seis blocos, abordando informações do entrevistado, conhecimento, gestão do conhecimento, organização, trabalho remoto e indivíduo. Durante a coleta de dados, todas as entrevistas foram avaliadas em busca de menções aos líderes e gerentes, a fim de compreender suas decisões e ações. Não foram incluídas perguntas pré-definidas sobre gestores para evitar influenciar as respostas e garantir uma avaliação imparcial das práticas gerenciais sob a perspectiva dos entrevistados. Essa abordagem foi adotada para minimizar respostas enviesadas e permitir uma compreensão abrangente das ações dos líderes na gestão do conhecimento.

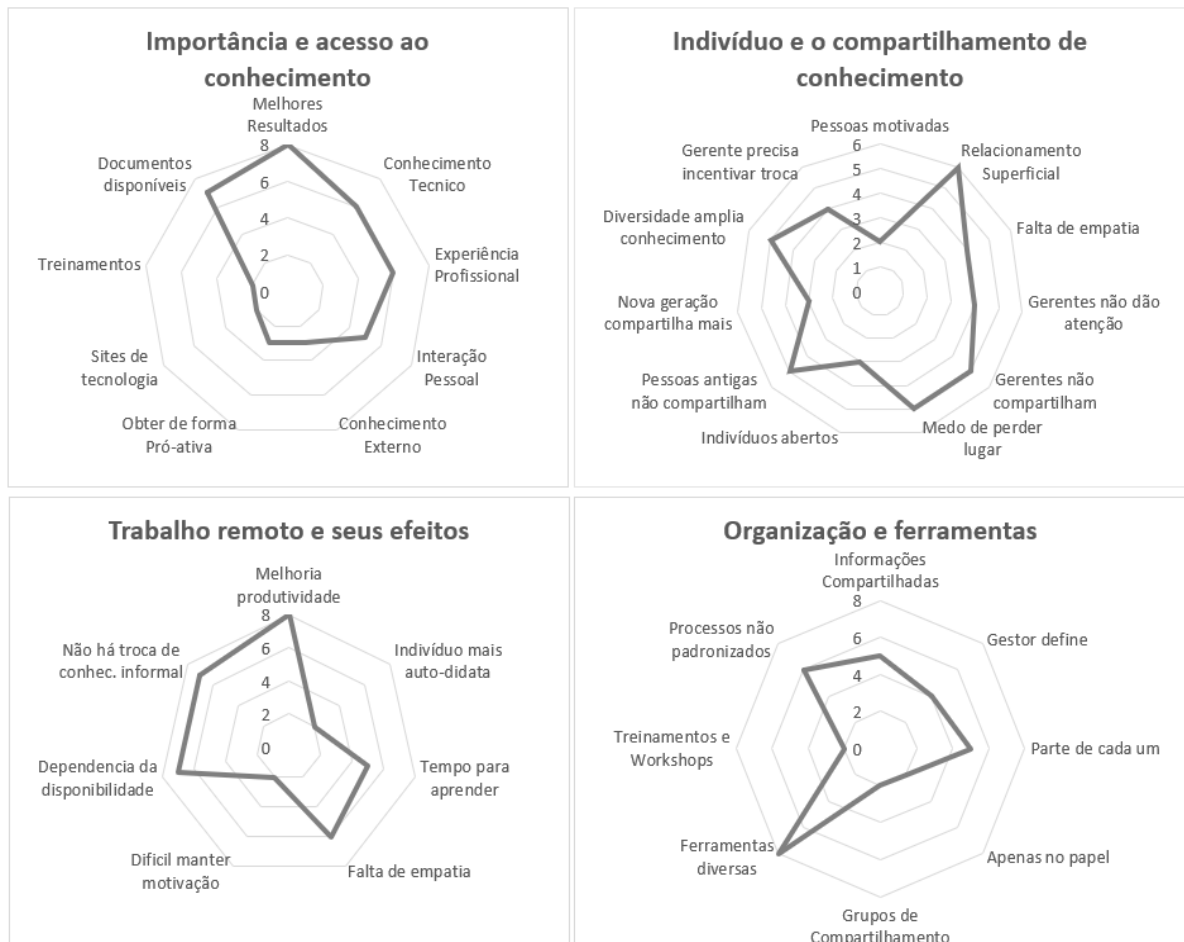
A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, visando compreender o fenômeno em estudo por meio das perspectivas dos participantes (Creswell & Creswell, 2021). A análise dos dados foi realizada por meio da transcrição e categorização das respostas dos entrevistados, com o objetivo de obter resultados mais precisos. A transcrição dos áudios das entrevistas foi feita para garantir a transparência do processo, e a análise qualitativa permitiu a percepção das relações entre as informações, proporcionando uma compreensão mais aprofundada do caso investigado.

4 Resultados da pesquisa e análise dos resultados

A pesquisa destacou a importância do conhecimento para alcançar resultados eficazes, ressaltando a necessidade de informações relevantes e atualizadas atuação (Hegazy & Ghorab, 2014; Schultze & Leidner, 2002; Carneiro, 2000). A disponibilidade e acessibilidade de documentos em diferentes formatos, textos, video aulas, gráficos, entre outros, são essenciais para adquirir conhecimento necessário para o desempenho eficaz das atividades. Embora existam diversas ferramentas tecnológicas disponíveis, os processos de troca de informações ainda não são padronizados, o que pode levar a problemas de comunicação e dificuldades em encontrar as informações corretas (Elshaikh et al., 2019). O trabalho remoto, ampliado durante a pandemia, pode impactar as interações sociais, a colaboração e a criatividade, especialmente na ausência da orientação de um líder (Watson-Manheim & Belanger, 2002). Além disso, a falta de interações informais pode limitar a troca de conhecimento entre os membros da equipe (Yang et al., 2022). A avaliação dos resultados foi realizada com o auxílio do software Atlas.ti e gráficos de radar foram criados no Microsoft Excel para melhor visualização dos dados. Os gráficos estão presentes no gráfico 1 e a visão mais tabular das respostas estão presentes na tabela 1.

Gráfico 1.

Gráfico de Radar dos Resultados Com o Uso do Microsoft Excel



Fonte: Elaborado pelos autores.

No primeiro passo desse estudo, buscou-se avaliar o impacto da organização e do indivíduo na criação e gestão do conhecimento no contexto do trabalho remoto. Constatou-se uma significativa dependência em relação às orientações e ferramentas fornecidas pelas organizações, confirmando a teoria de Ferreira et al. (2021), sendo que algumas ferramentas foram identificadas como fundamentais no processo de gestão do conhecimento, detalhes sobre as ferramentas no apêndice C.

“Salesforce para conhecimento dos clientes e do que precisamos atender. Estamos integrando o JIRA pra nossos processos e projetos, One drive como repositório de documentos, além do MS Teams para conversas entre o time” E-02

Nos aspectos culturais da organização, nenhum ponto em particular se destacou sobre

os demais. De acordo com os participantes entrevistados, embora a empresa possua uma cultura de estímulo ao compartilhamento de informações, é necessário que haja uma disposição individual do colaborador em se envolver nesse ambiente e nessas práticas, corroborando (Akgün et al., 2017). Entretanto, simplesmente disponibilizar ferramentas para os colaboradores não é suficiente, já que os processos internos precisam ser padronizados. Um dos resultados apontados pela pesquisa é a observação da individualidade de cada equipe e gestor na implementação e definição de processos conforme sua preferência.

“Geralmente as ferramentas funcionam individualmente e não são conectadas entre elas, elas trabalham bem e são boas isoladamente. Porém a falta de conexão muitas vezes não ajuda na agilidade e compreensão das ideias.” E-01

Tabela 1.

Agrupamento de Respostas Mais Mencionadas

Temas mencionados	Categoria	Grupo	Menções
Melhores Resultados	Importância e Tipos	Conhecimento	8
Ferramentas diversas	Ferramentas/Processos	Organização	8
Melhoria produtividade	Benefícios	Trabalho Remoto	8
Documentos disponíveis	Acesso e Utilização	Conhecimento	7
Dependencia da disponibilidade	Dificuldades	Trabalho Remoto	7
Não há troca de conhecimento informal	Dificuldades	Trabalho Remoto	7
Conhecimento Técnico	Importância e Tipos	Conhecimento	6
Experiência Profissional	Importância e Tipos	Conhecimento	6
Processos não padronizados	Ferramentas/Processos	Organização	6
Relacionamento Superficial	Relação e Motivação	Indivíduo	6
Falta de empatia	Relação e Motivação	Indivíduo	6
Interação Pessoal	Importância e Tipos	Conhecimento	5
Informações Compartilhadas	Cultura	Organização	5
Parte de cada um	Cultura	Organização	5
Gerentes não compartilham	Compartilhamento	Indivíduo	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os aspectos relacionados ao indivíduo, um ponto de destaque refere-se à tendência de se estabelecer relações superficiais devido ao trabalho remoto, o que acaba por impactar negativamente na troca de informações entre os colaboradores. Além disso, a falta de empatia foi identificada como uma das principais dificuldades enfrentadas nesse contexto. Esses fatores foram mencionados em diversas ocasiões durante as entrevistas e devem ser considerados pelas empresas como questões a serem cuidadosamente avaliadas. As relações entre os profissionais estão se deteriorando, assim como o comprometimento com a própria

empresa.

“Relação passou a ser um pouco transacional em vez de pessoal. Não há troca de informações informais, ir até a mesa da pessoa e conversar.” E-06

“Se a pessoa não está em um dia muito bom, é mais fácil perceber pessoalmente. A empatia sofre com o trabalho remoto.” E-08

Observou-se que o compartilhamento de informações e conhecimento por parte dos indivíduos é mais frequente entre aqueles que possuem vínculos mais estreitos e se sentem mais à vontade uns com os outros. Embora essa tendência possa ser uma barreira a ser superada, os resultados da pesquisa indicam que essa é uma prática comum.

Outro aspecto relevante diz respeito à dependência da disponibilidade, uma vez que no trabalho virtual o colaborador está vinculado à sua própria agenda e seu dia é ditado por ela. Muitas vezes, indivíduos deixam de se comunicar uns com os outros devido à falta de tempo disponível em suas agendas, validando a teoria de (Balle & Oliveira, 2018) sobre a importância de gerenciar o tempo e tarefas. Isso não era tão comum quando o trabalho era realizado de forma presencial, onde conversas informais e de escritório eram mais frequentes.

“O empregador se transformou em um robô e começa a agir conforme o computador submeta ele a trabalhar, reuniões, etc. Isso faz com que o colaborador não tenha empatia com o outro. Nos tornamos mais egoístas no trabalho remoto, e passamos a não compartilhar dados por falta de empatia.” E-01

Embora nenhum ponto específico relacionado às ações gerenciais tenha sido destacado como relevante, 62.5% dos entrevistados mencionaram que tais ações têm impacto na criação e GC no trabalho remoto.

No que se refere à categoria "Organização e sua cultura", não houve destaque ou resposta majoritária. No entanto, o gestor foi apontado como um fator importante na adoção da cultura do time. Metade dos entrevistados mencionaram que o comportamento e o compartilhamento de informações do time são reflexos do gestor, validando a pesquisa de (Alexander et al., 2021), que menciona como o desempenho e resultados do time são impactados pelo compartilhamento e atualização do gestor em relação ao seu time.

“Cabe o gestor da área também retirar essa barreira e deixar o canal sempre aberto e disponível para trocar e compartilhar informações.” E-03

“O indivíduo como gerente e gestor é reflexo das pessoas que reportam pra você, então quanto melhor exemplo e práticas você passa pra eles, mais eles vão repetir essas ações.” E-08

Na categoria "Relacionamento e Motivação", metade dos entrevistados destacaram que os gerentes não dedicam muita atenção aos relacionamentos entre os membros da equipe e nem se preocupam se estão motivados para trabalhar e compartilhar.

Na categoria "Indivíduo", os gerentes e líderes também foram mencionados por metade dos entrevistados como um fator relevante no compartilhamento de informações. Eles alegaram que os gerentes não compartilham informações e realizam seu trabalho sem partilhar com a equipe. Além disso, os gerentes não incentivam a troca de conhecimento entre os membros da equipe.

“As pessoas sabem que dividir a informação é importante e sabem que fica mais fácil. Porém os níveis acima não fazem o uso de compartilhar o conhecimento. Os gerentes não compartilham nada do nível acima. Ficando difícil substituir o nível acima.” E-01

“O gerente segura informação para se proteger mas ao mesmo tempo ele está sendo equivocado e não fazendo o melhor pra ele e para o grupo.” E-05

Os resultados destacaram a importância da gestão do conhecimento para os resultados individuais e coletivos, com os colaboradores buscando conhecimento de maneira proativa. A organização teve um impacto tanto positivo, ao disponibilizar ferramentas de colaboração, quanto negativo, pela falta de padronização dos processos internos. A relação interpessoal e a falta de empatia e confiança entre os colaboradores foram identificadas como desafios para a troca de conhecimento. Os entrevistados destacaram a importância dos líderes como exemplos e motivadores, mas também refletiram sobre sua própria prática como gestores. Conclui-se que tanto a organização quanto os indivíduos têm um papel essencial na promoção da colaboração e no impacto na gestão do conhecimento, sendo necessário dar mais importância ao tema no ambiente corporativo e criar um ambiente propício para a troca de informações.

5 Conclusões

Este artigo aborda o impacto das medidas gerenciais na criação e gestão do conhecimento em ambientes de trabalho remoto. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, foram explorados conceitos relacionados à criação e gestão do conhecimento, trabalho remoto, organização e cultura, e ações gerenciais. Em seguida, um estudo de caso foi realizado em uma empresa de telecomunicações, utilizando entrevistas e análise das respostas.

Como descoberta conceitual, de forma geral, a presente pesquisa contribuiu para a análise da gestão do conhecimento em situações de trabalho remoto, tendo em vista que ampliou a literatura acerca dos fatores que influenciam tais processos em uma empresa do setor tecnológico, como:

- Através de um estudo de caso, expõe fatores relevantes que interferem na GC no trabalho remoto tanto positivamente quanto negativamente;
- Através de um estudo de caso, mostra que as ações gerenciais também interferem na GC no trabalho remoto.

Em termos práticos, tendo em vista que o estudo foi realizado em uma empresa multinacional no setor de telecomunicações, com presença em todas as regiões do mundo, as contribuições práticas deste trabalho são as seguintes:

- A organização possui um impacto na GC no trabalho remoto principalmente na disponibilidade de ferramentas e padronizando seus processos;
- O indivíduo possui um impacto na GC no trabalho remoto principalmente na questão de criar empatia com o outro, uma vez que as relações tendem a ser superficiais;
- O gestor e suas ações possuem um impacto na GC no trabalho remoto, uma vez que seu time o vê como espelho. O líder precisa compartilhar informações, motivar o grupo à prática de colaboração e aprendizado, além de ser um exemplo a ser seguido.

A pesquisa foi conduzida em uma única empresa do setor de telecomunicações que se destaca pela sua tecnologia. Apesar de ter sido possível entrevistar várias equipes dentro da empresa, é possível que uma abordagem com um número maior de entrevistados em cada setor possa produzir resultados diferentes, ou mesmo obter perspectivas de indivíduos em níveis hierárquicos distintos.

A percepção dos resultados foi influenciada pela visão de mercado e pelo entendimento global do negócio pelos entrevistados, que possuem vasta experiência na área, no ponto de vista

do entrevistador. Em futuros estudos, talvez seja válido considerar a inclusão de entrevistados menos experientes e recém-chegados ao mercado de trabalho.

Referências

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Ayar, H., & Okunakol, Z. (2017). *Knowledge sharing barriers in software development teams: a multiple case study in Turkey*.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224.
- Alexander, A., de Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company, April, 1–13.
- Al-omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 279–288.
- Balle, A. R., & Oliveira, M. (2018). The life cycle process of knowledge sharing in free software communities: Sharing profiles and motivations. *Knowledge and Process Management*, 25(3), 143–152.
- Baralou, E., & Tsoukas, H. (2015). How is New Organizational Knowledge Created in a Virtual Context? An Ethnographic Study. *Organization Studies*, 36(5), 593–620.
- Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., & Grote, G. (2021). Rapid review on covid-19, work-related aspects, and age differences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10).
- Carneiro, A. (2020). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87–98.
- Chib, K. S., & Sehgal, G. (2019). A Conceptual Framework for Measuring Organizational Performance Through Knowledge Managements' SECI Model: A Mediating Role of Innovation. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 7(1), 55–70.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 1–13.

- Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2019). The Impacts of Remote Working on Workers Performance. *ACIT 2018 - 19th International Arab Conference on Information Technology*, 1–5.
- El-sofany, H. F., Alwadani, H. M., & Alwadani, A. (2014). Managing Virtual Team Work in IT Projects: Survey. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 7(4), 28.
- Ensslin, L., Carneiro Mussi, C., Rolim Ensslin, S., Dutra, A., & Pereira Bez Fontana, L. (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 985–1004.
- Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10(December), 1–15.
- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*, 57(8), 1923–1936.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–24.
- Góes, G. S., Martins F. S., Nascimento, J. A. S. (2021). *Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?* Disponível em IPEA: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_nota_trabalho_remoto.pdf.
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2021). The impact of digital transformation on salespeople: an empirical investigation using the JD-R model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 130–149.
- Guinalú, M., & Jordán, P. (2016). Generación de confianza en el líder de equipos de trabajos virtuales. *Spanish Journal of Marketing*, 20(1), 58–70.
- Hegazy, F. M., & Ghorab, K. E. (2014). The influence of knowledge management on organizational business processes' and employees' benefits. *Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2014*, 1(May 2014), 1704–1733.
- Hu, R. (2020). COVID-19, smart work, and collaborative space: A crisis-opportunity perspective. *Journal of Urban Management*, 9(3), 276–280.
- Le, P. B. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 527-547.
- Lo, M. F. & Tian, F. (2020). How academic leaders facilitate knowledge sharing: a case of universities in Hong Kong. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41

No. 6, pp. 777-798.

- Nakash, M., & Bouhnik, D. (2021). Challenges of justification of investment in organizational knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–11.
- Nonaka, I, Toyama, R., & Konno, N. (2002). SECI, Ba, and Leadership. *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*, 33, 13–43.
- Nonaka, I. (2009). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Knowledge, Groupware and the Internet*, 5(1), 3–42.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 210–218.
- Oliveira, L. E. L., Larieira, C. L. C. & Togneri, R. M. (2023). Ações gerenciais na gestão do conhecimento corporativo em trabalho remoto. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/Start/bitstream/handle/10438/33937/TA_Luiz%20Oliveira_Final_2023_FGV.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information and Management*, 50(4), 144–153.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13).
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: DISCOURSES and theoretical assumptions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 26(3), 213–242.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 5–9.
- Stephens, B., & Cummings, J. N. (2021). Knowledge creation through collaboration: The role of shared institutional affiliations and physical proximity. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 72(11), 1337–1353.
- Venkitachalam, K., & Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management—Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*, 37(4), 313–316.
- Wand, Z., Ren, S., Chadee, D., Liu, M. & Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing and moderating role of leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1619-1639.
- Watson-Manheim, M. B., & Belanger, F. (2002). Exploring communication-based work

processes in virtual work environments. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 3604–3613.

Williamson, K. & Johanson, G. (2017). *Research Methods: Information, Systems, and Contexts*. Elsevier Science.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54.

Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 24–38.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturado

1. Informação da entrevistado

- a. Função na empresa
- b. Experiência profissional
- c. Há quanto tempo trabalha na empresa

2. Conhecimento tecnológico

- a. Tipos de conhecimento que considera importante para executar a função
- b. Como acessa o conhecimento dentro da empresa
- c. Conhecimento não documentados (tácitos) que considera importante para executar a função

3. Gestão do conhecimento

- a. Qualidade do repositório de informações utilizado pelo time
- b. Conhecimentos organizacionais sobre processos são bem distribuídos e claros
- c. Os indivíduos da empresa são engajados ao compartilhamento de conhecimento

4. Organização

- a. Quais ferramentas a empresa adota para criação, gestão e compartilhamento de conhecimento
- b. Qual a avaliação sobre as ferramentas
- c. A cultura da empresa está voltada para o compartilhamento de informações entre os funcionários

5. Trabalho remoto

- a. Dificuldades que o trabalho remoto trouxe no compartilhamento de conhecimento (principalmente tácito)
- b. Adaptação da criação de conhecimento em ambiente virtual
- c. Quais benefícios na sua visão o trabalho remoto trouxe para a gestão e criação do conhecimento

6. Indivíduo

- a. Exerga os outros colaboradores motivados para compartilhar conhecimento
- b. Relacionamento interpessoal impactado pelo trabalho remoto, afeta na confiança e troca de informações
- c. Colaboradores passam a tratar a informação como algo valioso e não praticam sua troca com o time
- d. Como o fator intergeracional impacta na troca de informações

APÊNDICE B – Tabela de entrevistados

Os detalhes de cada entrevistado estão presentes na tabela à seguir.

Tabela 2.

Entrevistados

ID	Função na empresa	Tempo na empresa	Experiência profissional
E-1	Diretor de Marketing	8 anos	17 anos
E-2	Diretor Excelencia Digital e Operacional	2 anos e meio	37 anos
E-3	Diretor de Engenharia	14 anos	30 anos
E-4	Diretora Financeira	9 anos	19 anos
E-5	Diretor de Gerentes de Projetos	9 anos	18 anos
E-6	Diretor de Inteligência de Negócios	26 anos	26 anos
E-7	Diretor de Tecnologia	7 anos	25 anos
E-8	Diretor Comercial	11 anos	21 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

APÊNDICE C – Ferramentas de suporte ao compartilhamento de informações

Tabela 3.

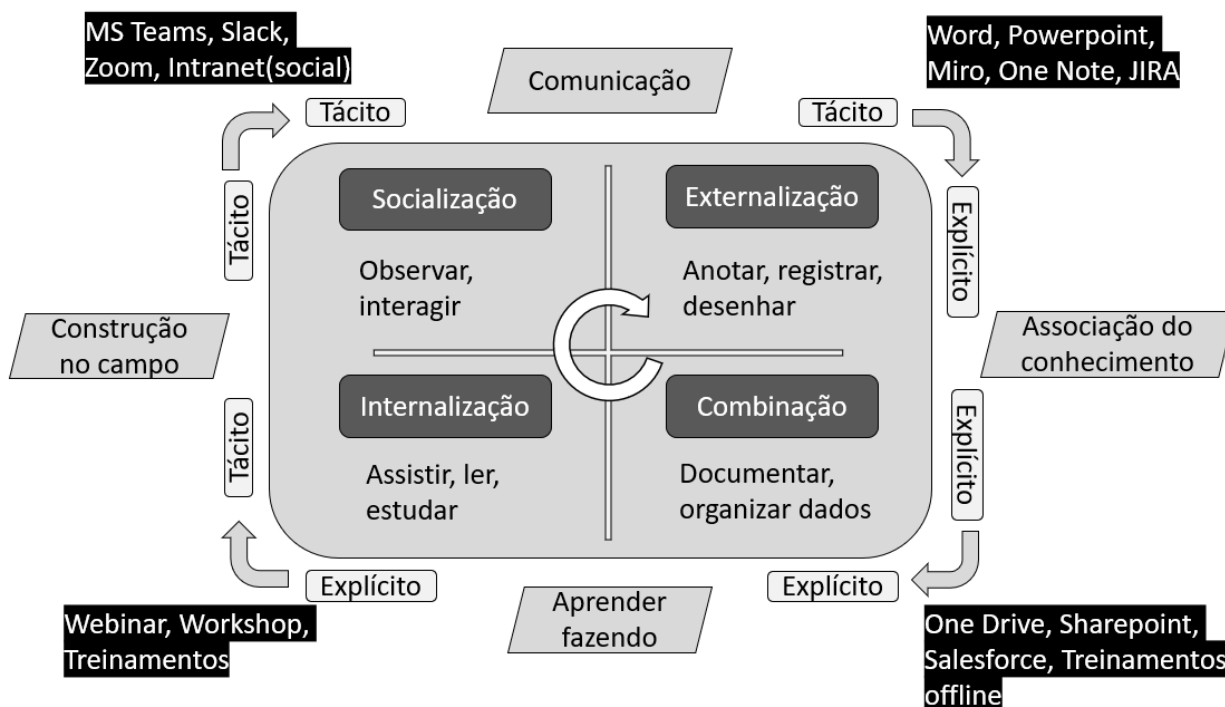
Ferramentas e Soluções de Suporte à GC Coletadas da Pesquisa

Armazenamento e repositório	One Drive, SharePoint, Salesforce, Treinamentos offline
Fomentar o compartilhamento	Webinar, Workshop, Treinamentos
Comunicação e relacionamento	MS Teams, Slack, Email, Zoom, Intranet(social)
Documentação	Word, PowerPoint, Miro, One Note, JIRA

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 2.

Espiral do Conhecimento Adaptado de (Nonaka E Takeushi, 1995), Com Ferramentas de Auxílio no Trabalho Virtual



Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1995).