



UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO
CONHECIMENTO

Rômulo de Barros Teixeira

A Gestão do Conhecimento no contexto do
teletrabalho em função da COVID-19

Belo Horizonte
2022



UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO
CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento no contexto do teletrabalho em função da COVID-19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, para obtenção do grau de Mestre, área de concentração Ciência da Informação

Linha de Pesquisa: Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação - GETIC

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte
2022

T266g

Teixeira, Rômulo de Barros.

A Gestão do conhecimento no contexto do teletrabalho em função da COVID-19 [recurso eletrônico] / Rômulo de Barros Teixeira. - 2022.
1 recurso online (99 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 89-99.

Exigência do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Gestão do conhecimento - Teses. 3. Teletrabalho - Teses. 4. Home offices – Teses. 5. COVID 19 Pandemia, 2020-- Teses. I. Barbosa, Ricardo Rodrigues. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU: 659.2:331

Ficha catalográfica: Maianna Giselle de Paula - CRB: 2642

Biblioteca Profª Etelvina Lima, Escola de Ciência da Informação da UFMG



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGGOC

FOLHA DE APROVAÇÃO

A Gestão do Conhecimento no contexto do teletrabalho em função da COVID-19

RÔMULO DE BARROS TEIXEIRA

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, como requisito para obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, área de concentração CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, linha de pesquisa Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação.

Aprovada em 15 de julho de 2022, por videoconferência, pela banca constituída pelos membros:

Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa (Orientador)
Aposentado/UFMG

Prof(a). Mauro Araújo Câmara
Fundação João Pinheiro

Prof(a). Frederico Cesar Mafra Pereira
ECI/UFMG

Prof(a). Luciana Emirena dos Santos Carneiro
IFMG

Belo Horizonte, 15 de julho de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Membro de comissão**, em 18/07/2022, às 10:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mauro Araújo Câmara, Usuário Externo**, em 25/07/2022, às 16:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar Mafra Pereira, Professor do Magistério Superior**, em 25/07/2022, às 16:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luciana Emirena dos Santos Carneiro, Usuária Externa**, em 08/08/2022, às 17:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1600523** e o código CRC **8854DBCC**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGGOC

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO ALUNO

RÔMULO DE BARROS TEIXEIRA

Realizou-se, no dia 15 de julho de 2022, às 09:00 horas, por videoconferência, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *A Gestão do Conhecimento no contexto do teletrabalho em função da COVID-19*, apresentada por RÔMULO DE BARROS TEIXEIRA, número de registro 2019663699, graduado no curso de BIBLIOTECONOMIA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa - Aposentado/UFGM (Orientador), Prof(a). Mauro Araújo Câmara - Fundação João Pinheiro, Prof(a). Frederico Cesar Mafra Pereira - ECI/UFGM, Prof(a). Luciana Emirena dos Santos Carneiro - IFMG.

A Comissão considerou a dissertação:

(X) Aprovada

() Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 15 de julho de 2022.

Assinatura dos membros da banca examinadora:



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Membro de comissão**, em 18/07/2022, às 10:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mauro Araújo Câmara, Usuário Externo**, em 25/07/2022, às 16:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar Mafra Pereira, Professor do Magistério Superior**, em 25/07/2022, às 16:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luciana Emirena dos Santos Carneiro, Usuária Externa**, em 08/08/2022, às 17:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1600490** e o código CRC **38F1AF3C**.

AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos a Deus! Fonte inesgotável de amor e compaixão! Sem a misericórdia DEle, nada disso seria possível.

A meus pais, Márcio e Júlia, que sempre me incentivaram a estudar. Que sempre disseram que só o estudo pode nos levar para algum lugar. Vocês foram (e são!) fundamentais nessa caminhada!

A minha amada esposa Marcelle, que me acompanha há 17 anos nessa peleja de estudos. Você fez e faz toda a diferença nessa caminhada! Obrigado por “segurar a onda” durante a minha ausência! Você é o presente DEle em minha vida!

A meus filhos, Heloísa e Vítor, razão da minha busca constante por estudar e conquistar uma condição melhor para criá-los. Vocês são essenciais em minha vida!

Aos meus irmãos, Guilherme, Andréia e Mateus, que me auxiliaram e me deram força nessa caminhada. Especialmente a Andréia, minha sempre parceira de estudos!

A minha querida sogra Márcia com seu imenso apoio nessa caminhada.

Aos meus amigos da época de Bradesco, especialmente Airton pelo apoio e incentivo dado nessa trajetória.

Aos amigos da AGI da SEPLAG, com o apoio e incentivo no início dessa caminhada em busca do Mestrado.

Aos também amigos e incentivadores da UEMG e do Instituto Guaicuy pelo apoio.

Ao meu orientador, Professor Dr. Ricardo Barbosa, que com sua tranquilidade e sabedoria, tornou a caminhada menos sujeita a tempestades.

Aos professores Fred Mafra, Mauro Câmara e Luciana Emirena pelas valiosas contribuições dadas durante a banca e em variados momentos de nossa convivência!

Aos colegas do PPGGOC! Local onde todos se apoiam na busca dos objetivos. Essa rede de apoio faz toda a diferença!

Por fim, agradeço a todos e a todas que contribuíram de alguma forma com essa conquista!

Essa conquista é de todos nós!

***“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer
do seu próprio conhecimento.” - Platão***

RESUMO

A pandemia causada pelo COVID-19 mudou a rotina de pessoas e empresas e fez com que o uso das tecnologias de informação e comunicação se tornassem fundamentais para o andamento de boa parte das atividades profissionais, pessoais e educacionais. As limitações do encontro entre as pessoas, um efetivo convívio social e a troca de experiências foi muito prejudicada. Diante desse cenário, foi realizada uma pesquisa com base em uma revisão sistemática de literatura na base de dados da SCOPUS sobre Gestão do Conhecimento (GC) no contexto do Teletrabalho, de maneira a demonstrar as suas vantagens e desvantagens. Para desenvolvimento do trabalho, foi realizada, como procedimento metodológico, uma abordagem mista (pesquisa quantitativa seguida da pesquisa qualitativa) e de nível descritivo. A prioridade da pesquisa foi a abordagem quantitativa, de maneira a fornecer subsídios para a pesquisa qualitativa. Na primeira fase do estudo, houve o levantamento dos artigos científicos recuperados entre os anos de 2019 e 2021 que trataram da GC no âmbito do teletrabalho em função do isolamento social. Na segunda fase, houve o estudo qualitativo por meio da análise dos artigos recuperados segundo critérios de seleção, de maneira a selecionar aqueles que falassem respectivamente da GC e do Teletrabalho. Os achados demonstram que os princípios e instrumentos relacionados com a GC podem ser uma possível solução para o compartilhamento, o registro, a utilização e a disseminação do conhecimento gerado pelos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento (GC). COVID-19. Pandemia. Home Office. Teletrabalho

ABSTRACT

The pandemic caused by COVID-19 changed the routine of people and companies and made the use of information and communication technologies essential for the progress of a good part of professional, personal and educational activities. Due to the limitations of the encounter between people, an effective social interaction and exchange of experiences was greatly impaired. Given this scenario, a research was carried out based on a literature review in the SCOPUS database on knowledge management (KM) in the context of Telework, in order to demonstrate its advantages and ways to show it. For the development of the work, a mixed approach (simplified search of qualitative research) and descriptive level was carried out as a methodological procedure. The research priority was a technical approach, in order to provide accessories for qualitative research. In the first phase of the study, there was a survey of scientific articles recovered between the years 2019 and 2021 that deal with the KM function in the regulation of telework in social isolation. In the phase, there was a qualitative study through the analysis of the articles retrieved according to the selection, in order to those who spoke respectively of KM and Telework. The findings demonstrate that KM can be a possible solution for recording, using and disseminating the knowledge generated by employees.

Keywords: Knowledge Management (KM). COVID-19. Pandemic. Home Office. Telecommuting

Índice de Ilustrações

Figuras

Figura 1 - Tipos de Conhecimento	26
Figura 2 - A organização do conhecimento	27
Figura 3 - Processo SECI	30
Figura 4 - Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento	33
Figura 5 - Vantagens do trabalho remoto	46

Quadros

Quadro 1 - Modos de conversão do conhecimento	29
Quadro 2 - A Cultura da transferência do conhecimento	32
Quadro 3 - Métodos quantitativos, métodos mistos e métodos qualitativos	51
Quadro 4 - Métodos para elaboração de revisões sistemáticas	53
Quadro 5 - Termos buscados no Portal SCOPUS	54
Quadro 6 - Total de artigos recuperados de acordo com os Termos buscados no Portal SCOPUS	55
Quadro 7 - Total de artigos recuperados com o termo “KM”	56
Quadro 8 - Total de artigos recuperados que falam da GC e do Teletrabalho ...	57
Quadro 9 - Artigos que falam da GC e do Teletrabalho	57
Quadro 10 - Artigos a serem analisados	58
Quadro 11 - Total de artigos por categoria	62
Quadro 12 - Impactos da TI	63
Quadro 13 - Bem-estar e comportamento	63
Quadro 14 - Configurações de trabalho	64
Quadro 15 - Conhecimento	65
Quadro 16 - Impactos da TI + COVID-19	67
Quadro 17 - Impactos da TI - Sem COVID-19	69
Quadro 18 - Bem-estar e comportamento + COVID-19	70
Quadro 19 - Bem-estar e comportamento sem COVID-19	73
Quadro 20 - Configurações do trabalho + COVID-19	74
Quadro 21 - Configurações de trabalho	78
Quadro 22 - Conhecimento + COVID-19	81
Quadro 23 - Conhecimento	83

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA	16
3 OBJETIVO GERAL	23
3.1 Objetivos Específicos	23
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
4.1 Gestão do Conhecimento	24
4.2 Distanciamento Social e Teletrabalho	38
5 METODOLOGIA	51
5.1 Revisão sistemática de literatura	52
5.2 Estratégia de busca e seleção dos artigos na literatura	53
6 ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS	62
6.1 Categorização	62
6.2 Exploração dos Artigos	66
6.2.1 - Impactos da TI	66
6.2.2 - Bem-estar e comportamento	70
6.2.3 - Configurações de trabalho	74
6.2.4 - Conhecimento	80
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 trouxe memórias de um passado pouco glorioso e que afetou milhões de pessoas. Uma doença, a SARS-COV-2 (Severe acute respiratory syndrome Coronavirus 2) ou simplesmente COVID-19, contaminou milhões de pessoas e fez com que a população mundial tivesse de reduzir drasticamente o contato social.

Bares, *shoppings*, indústrias, escolas e serviços prestados à população tiveram de ser modificados ou encerrados, visto que a melhor forma de reduzir a transmissão da COVID-19 é a diminuição do convívio social, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) (2020), essa redução de contato causou inúmeros desempregos mundo afora. Para a ONU (2020), uma das consequências da COVID-19 é a redução de 6,7% das horas de trabalho no segundo trimestre de 2020, o que corresponde a cerca de 195 milhões de trabalhadores em tempo integral no mundo.

Para garantir a manutenção do emprego de grande parcela dos trabalhadores, pareceu ser inevitável a alteração na forma de execução das atividades profissionais. O trabalhador, que se deslocava normalmente até seu local de trabalho, passou a exercer suas atividades direto de sua residência por meio da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

O desenvolvimento da comunicação eletrônica e dos sistemas de informação propicia uma crescente dissociação entre a proximidade espacial e o desempenho das funções rotineiras: trabalho, compras, entretenimento, assistência à saúde, educação, serviços públicos, governo e assim por diante. (CASTELLS, 2021, p.479)

Essas mudanças nos processos de trabalho foram necessárias uma vez que, contatos diretos entre as pessoas em ambientes laborais, educacionais ou sociais não são indicados em uma situação de pandemia (BOLISANI *et al.*, 2020; HERMOGENES *et al.*, 2020)

O uso das TICs permitiu aos trabalhadores a realização de reuniões virtuais, a redução da perda de tempo com o deslocamento no trânsito e a continuidade dos trabalhos. Entretanto, muitos trabalhadores também se viram na situação de ter horário para começar a trabalhar, mas sem necessariamente um horário para finalizá-lo.

Uma outra consequência da redução do convívio social foi a possível perda da troca de experiências e conhecimento entre os colaboradores de uma mesma organização, uma vez que o “momento do café” com outros colegas e a possibilidade de se fazerem as chamadas “tempestade de ideias”, conhecidos também como *brainstormings*, deixou de existir. Por esse motivo, a entrega de resultados e as reuniões tiveram de se adaptar à nova realidade, ou seja, passaram a ser realizadas de maneira remota.

Para Waizenegger *et al.* (2020), funcionários de empresas de todo o mundo se viram forçadas a trabalhar fora do seu local de trabalho e a se valerem das tecnologias de novas maneiras, bem como envolverem-se com seus colegas de trabalho à distância. Os desafios pela execução do trabalho, da utilização das TICs e a gestão do ambiente doméstico acrescentou uma pressão a mais para o trabalhador que, eventualmente, poderia não estar preparado para tal mudança.

Mesmo que as TICs representem uma maneira de aproximar e facilitar a comunicação entre as pessoas, a interação presencial pode ser vista como um grande diferencial quando comparado a interação por meios eletrônicos, haja vista que o sentimento de isolamento e a maior dificuldade na interação podem fazer com que a mensagem transmitida não fosse recebida da maneira esperada pelo emissor.

Segundo Lee *et al.* (2019), uma organização pode ser considerada como uma rede de conhecimentos onde as equipes que a compõem, enviam e recebem conhecimentos. Entretanto, em um contexto organizacional, tornar-se um remetente do conhecimento não quer dizer necessariamente que se tornará um destinatário do conhecimento. Daí a necessidade de tornar a comunicação e o compartilhamento do conhecimento algo orgânico entre as equipes.

Para Castells (2021), essa capacidade de desenvolvimento de redes também representa um desafio organizacional, uma vez que ela exige uma estabilidade da força de trabalho por parte do funcionário, pois será assim que ele se sentirá seguro para transferir seus conhecimentos para a empresa e seus pares, o que pode permitir a ela a consequente disponibilização desses conhecimentos.

Nesse contexto, o conhecimento produzido pelo trabalhador e que não é registrado e disponibilizado, pode representar uma grande perda para a organização. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o que faz com que o conhecimento seja ampliado é

a possibilidade de constante interação entre os indivíduos de maneira ágil e simultânea.

O conhecimento, quando não é registrado e consequentemente disponibilizado aos trabalhadores, pode representar uma grande perda organizacional. De fato, em um quadro de grandes dificuldades financeiras, o risco de diminuição do número de funcionários é real e pode representar perda do conhecimento necessário para a realização de uma determinada atividade ou ainda o diferencial organizacional.

Segundo Wiig (1993), o conhecimento é cada vez mais reconhecido por ser a base que gera visões e o ingrediente capaz de impulsionar o raciocínio das pessoas e a capacidade que leva a procedimentos de ações inteligentes. Wiig (1993) ainda afirma que, para garantir o maior sucesso organizacional, seu gerenciamento se torna fundamental e, para tal, a organização precisa saber o suficiente sobre o conhecimento em todos os aspectos importantes que se referem a qualquer problema ou mesmo vislumbrar novas possibilidades.

Segundo Choo (2006), as TICs se apresentam como importante instrumento no auxílio da comunicação entre colaboradores, permitindo a troca de experiências e conhecimento independente da sua localização. Essas tecnologias permitem uma maior independência e agilidade na realização das atividades profissionais.

Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) pode se apresentar como uma possibilidade para os desafios percebidos durante a Pandemia do SARS-COV-2, o que pode vir a permitir o seu registro, a sua utilização e a sua respectiva disseminação desse conhecimento no âmbito organizacional por meio das técnicas e ferramentas pertinentes à GC.

Para Choo (2006), para que a organização tenha condição de criar significado de maneira efetiva, faz-se necessário um ambiente no qual as discussões ocorram frente a frente e, durante a geração de conhecimento, deve-se combinar equipes de diferentes áreas e ramos de forma a compartilharem informações.

Entretanto, diante dos desafios impostos pelo advento da Pandemia e a consequente necessidade de afastamento e realização das atividades profissionais de maneira remota, fez-se necessário uma maior adaptação nas organizações para que as trocas de informações e o conhecimento produzido não fossem prejudicados.

Arias (2019) argumenta que, no caso do trabalho remoto, a liberdade dada aos funcionários na troca de informações e conhecimentos altera a maneira como os trabalhadores se relacionam, o que faz modificar o ambiente e o costume da organização.

Considerando o contexto acima descrito, o presente estudo tem como objetivo responder a seguinte pergunta: **Quais são os impactos do teletrabalho na realização de ações vinculadas à Gestão do Conhecimento no âmbito organizacional diante da Pandemia da COVID-19?**

Nesse trabalho apresentada uma análise de artigos selecionados da base SCOPUS a partir de uma revisão sistemática de literatura, demonstrar as vantagens e desvantagens do teletrabalho e o papel da Gestão do Conhecimento como possível solução para o registro, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento produzido pelas organizações segundo o contexto da Pandemia da COVID-19.

Esse estudo prosseguirá com a justificativa e o problema de pesquisa, seguido pela apresentação dos objetivos geral e específicos. Na sequência, será realizada a fundamentação teórica por meio da apresentação de conceitos pertinentes à Gestão do Conhecimento, do Distanciamento Social e do Teletrabalho. A metodologia utilizada para o levantamento dos artigos selecionados dará sequência ao trabalho, que contará com sua respectiva análise posteriormente. Para finalizar, serão apresentadas as considerações finais.

2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA

A capacidade de uma organização em criar e disseminar o conhecimento, por meio do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e de um conjunto de práticas e de políticas internas, para incentivar o colaborador a compartilhar o que sabe, permite a ampliação do aprendizado coletivo.(STRAUHS *et al.*, 2012).

Entretanto, o cenário pandêmico vivenciado entre os anos de 2019, 2020 e 2021 obrigou boa parte dos trabalhadores a exercerem suas atividades longe de seus respectivos postos de trabalho. Segundo Morens, Folkers e Fauci (2009), uma pandemia é caracterizada como uma doença que afeta grande parte da população em várias regiões do planeta.

Por se tratar de uma doença altamente infecciosa, a COVID-19 pode ser transmitida de pessoa para pessoa através do contato de gotículas do nariz ou da boca que se espalham quando uma pessoa portadora do vírus tosse, espirra ou fala. Devido a essa forma de transmissão, o distanciamento social fez-se extremamente necessário, provocando grandes mudanças sociais, econômicas e organizacionais.

O autor Bittencourt (2020) argumenta que a situação pandêmica questiona até onde vão os limites globais, pois as fronteiras tiveram de ser fechadas, aumento da restrição de voos e grande controle na entrada e saída de cada país. Nesse contexto, o incremento da circulação de mercadorias e de pessoas por todos os países do planeta, segundo Ferreira *et al.* (2014), potencializam a transmissão de doenças infecciosas, o que aumenta os riscos para a saúde em uma escala global.

Em virtude da alta velocidade de contágio e falta de medicamentos efetivos para o tratamento da doença, a Organização Mundial da Saúde (OMS) orientou que a melhor opção seria o isolamento social. Algumas empresas adotaram a prática do *Home Office* com o objetivo de continuarem entregando resultados positivos e, paralelamente, tentarem frear outro problema observado em função da pandemia: o desemprego em massa e uma crise econômica global. (HERMOGENES *et al.*, 2020)

Por outro lado, Allcott *et al.* (2020) alertam que medidas de redução de riscos, como o distanciamento social e a auto quarentena, raramente podem ser aplicadas inteiramente pela coerção, particularmente nas sociedades democráticas.

A rápida transmissão do COVID-19 fez com que as atividades econômicas, industriais, profissionais ou educacionais, fossem realizadas de forma que o contato pessoal ocorresse o mínimo possível. Tais mudanças geraram grandes desafios para a sociedade, pois afetaram as maneiras pelas quais as pessoas se relacionavam no trabalho.

Para Mello (2019), o isolamento social adotado no mundo com o intuito de minimizar os impactos da contaminação e aumento do número de mortes causadas pela COVID-19, produziu uma situação conflituosa para empregadores e empregados, pois as empresas não podem contar com a prestação de serviço em sua sede física, mas também não poderiam parar, sob pena de terem de baixarem as portas e produzir desemprego.

Como consequência dessa situação, fez-se necessário um incentivo maior ao uso da criatividade, para que os impactos da ausência de contato mais próximo entre os trabalhadores fossem minimizados. Por outro lado, Allcott *et al.* (2020) alertam que medidas de redução de riscos, como o distanciamento social e a auto quarentena, raramente podem ser aplicadas inteiramente pela coerção, particularmente nas sociedades democráticas.

No Brasil, com o intuito de reduzir o aumento da circulação do vírus, foi expedida a Lei 13.979 de 06 de fevereiro de 2020 que dispôs “sobre as medidas para enfrentamento da emergência pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020a). Diversas Medidas Provisórias (MP) foram também editadas, dentre as quais a MP 927 de 22 de março de 2020 (BRASIL, 2020b), que autorizou os empregadores a adotarem o teletrabalho como uma das maneiras de reduzir a circulação de pessoas nas cidades, bem como aumentar o distanciamento social durante o período da Pandemia.

Além dos ordenamentos legais, Hermogenes *et al.* (2020) defendem que, a criatividade e o melhor entendimento das ferramentas tecnológicas que podem promover o aumento da produtividade, fosse algo mais orgânico no âmbito organizacional, além do mais, essas ações podem vir a facilitar as questões que envolvem a mobilidade dos trabalhadores, já que eles poderiam abrir mão da necessidade de deslocamento.

Para Losekann e Mourão (2020), as empresas, diante desse cenário, se viram impelidas a criarem ou atualizarem normas e políticas internas com o intuito de

assegurar o trabalho de maneira remota, tornando mais seguras as rotinas de trabalho por meio da utilização de equipamentos e ferramentas de comunicação à distância.

Segundo Coelho Junior *et al.* (2020), as organizações vêm implementando o teletrabalho com o intuito de manter ou ampliar sua vantagem e quebrar barreiras geográficas. O aperfeiçoamento das TICs e a evolução da internet permitiram uma grande difusão do conhecimento, o que acabou refletindo na execução das tarefas diárias do colaborador.

Segundo Waizenegger *et al.* (2020), essas mudanças, advindas em função da necessidade de utilização das TICs para a realização do trabalho remoto nas vidas dos trabalhadores e a adaptação a essa nova realidade, precisaram ocorrer rapidamente, de forma que novas tecnologias, ou mesmo antigas tecnologias mas que não eram utilizadas, pudessem ser empregadas para que a execução do trabalho acontecesse de maneira mais criativa e proativa.

Essa proatividade, contudo, acabou sendo limitada por causa das dificuldades percebidas na interação entre os pares devido à distância física. Essa distância apresentou um cenário desafiador para as organizações, haja vista que o apoio de colegas para a realização de atividades é percebido como um fator motivacional e que trás confiança para o grupo.

Embora existam muitas vantagens, a literatura aponta alguns problemas que podem surgir por causa do teletrabalho para a organização. Há uma maior vulnerabilidade de recursos e dados e o desenvolvimento de tarefas é altamente relacionado à tecnologia.

Apesar do cenário desafiador causado pela urgência da manutenção das atividades profissionais de maneira remota, boa parte dos profissionais, em certa medida, já se valiam das tecnologias de comunicação para a execução das atividades profissionais.

Para Clifton, Füzi e Loudon (2019), o contexto mais amplo que demonstra a maior utilização das TICs mesmo antes da pandemia é o crescimento da economia do conhecimento, o que pareceu sugerir a hipótese do fim da distância entre as pessoas.

Para Baptista *et al.* (2020), as tecnologias de local de trabalho evoluíram de aplicações básicas de escritórios discretos para plataformas digitais conectadas e com recursos que permitiram a auto aprendizagem por parte dos colaboradores.

Tal relação com a tecnologia possibilitou o surgimento de novas formas de trabalhar a partir de um celular, desde uma pessoa conectada em tempo integral ou mesmo as demandas esporádicas vinculadas ao trabalho. As estratégias de gestão, incluindo o dimensionamento da força de trabalho, precisam ser contempladas quando se considera as novas oportunidades e novos desafios proporcionados pelas tecnologias modernas. (COELHO JUNIOR *et al.*, 2020)

Já Neirotti, Raguseo e Gastaldi (2019), entendem que, a possibilidade de desmembrar empregos das sedes de uma organização como consequência dos avanços das TICs, representa variáveis que podem descrever a ampliação do acesso à informação, bem como a possibilidade de desagregação espacial do trabalho e que refletem como os sistemas de TICs são utilizados para apoiar os processos de transmissão de informações.

Em um ambiente de tarefas onde os funcionários são espacialmente desagregados de sua unidade organizacional, como a tecnologia e as normas organizacionais facilitam sua coordenação e integração com pares, supervisores e subordinados assumem importância crucial. (NEIROTTI; RAGUSEO; GASTALDI, 2019, p. 117)

Fazer a gestão das informações geradas pelos funcionários no âmbito organizacional não é tarefa fácil, mesmo que existam mecanismos de incentivo que visem o registro e o compartilhamento do conhecimento gerado. Considerando o ambiente virtual, no qual boa parte dos profissionais das organizações passaram a exercer suas funções longe do local físico de trabalho, o acompanhamento do registro e consequente compartilhamento do conhecimento gerado se torna mais desafiador.

Os conhecimentos gerados nas organizações devem ser preservados e disponibilizados para utilização futura. Entretanto, armazenar, compartilhar e utilizar esse conhecimento representa um grande desafio (STRAUHS *et al.*, 2012). Principalmente aqueles que se encontram nas mentes dos colaboradores e que são desenvolvidos a partir de experiências pessoais, educação e valores, sendo conhecido como conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Estabelecer processos que visem ao registro e o respectivo compartilhamento do conhecimento pode representar um grande diferencial organizacional e assim facilitar o seu maior desenvolvimento, segundo Davenport e Prusak (1998).

Esses processos, poderão permitir minimizar o retrabalho, pois em todas as ações realizadas no âmbito da organizacional, o conhecimento se encontra presente. A comunicação aberta e clara entre os colaboradores das organizações, nos seus diferentes níveis hierárquicos, permite o compartilhamento do conhecimento. (DEVI RAMACHANDRAN; CHONG; WONG, 2013)

Segundo Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 7) o conhecimento “só existe na mente humana e no espaço imaginário entre mentes criativas em sinergia de propósitos”, de maneira que o desafio organizacional pode ser representado como um vasto oceano de informações, no qual se busca aquelas que permitirão a sobrevivência da organização perante a sociedade.

Na economia global, o conhecimento tem sido reconhecido como um dos ativos mais importantes em uma organização e seu gerenciamento pode representar uma grande vantagem (SERENKO; BONTIS; HULL, 2016). Além disso, o gerenciamento desse conhecimento pode permitir o alcance de objetivos específicos na organização.

Tendo em vista a importância do conhecimento, muitas organizações vêm dando destaque à descoberta dele e a melhor forma de organizá-lo, compartilhá-lo e aplicá-lo de maneira mais eficaz. O conhecimento gerenciado de maneira eficiente poderá facilitar a transferência e o respectivo compartilhamento para os colaboradores da organização. (DEVI RAMACHANDRAN; CHONG; WONG, 2013)

Segundo Matias-Pereira (2010), a ausência de uma dinâmica apropriada que ocorra dentro da organização, pode tornar os membros dela mais acomodados em seus interesses, o que pode refletir de maneira negativa aos colaboradores por não haver estímulo e o incentivo às mudanças, o que corrobora a falta de compartilhamento do conhecimento.

Além disso, as organizações necessitam analisar constantemente o seu ambiente, de maneira que possam distinguir aquele conhecimento que será importante para o bom andamento das atividades institucionais.

As organizações enfrentam desafios como a redução da incerteza e o gerenciamento da ambiguidade. Nesse contexto, a inteligência competitiva e do concorrente, a monitoração ambiental, a prospecção tecnológica, a pesquisa de mercado e atividades correlatas são iniciativas empresariais que têm como um de seus objetivos a construção de sentido a respeito de questões para as quais não existem respostas claras. (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p. 13)

Tornar esse conhecimento produtivo representa um grande desafio organizacional, pois a cultura do compartilhamento do conhecimento não é algo que se apresenta como natural nas organizações, ainda mais em tempos de trabalho remoto no qual o contato próximo fica prejudicado.

Além disso, tornar esse conhecimento útil de forma a se evitar o retrabalho e que se permita a sua retenção e a realização da transferência dos melhores conhecimentos produzidos pela organização, poderá permitir a consequente redução do tempo na execução das atividades e poderá tornar a execução das atividades algo mais tranquilo e natural. (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2017)

Para tornar vantajoso o conhecimento produzido, antes a organização precisa criar mecanismos que permitam a criação e o consequente registro e compartilhamento do conhecimento pelos seus colaboradores.

As pessoas que estão dentro da organização, Choo (2006) aponta que elas estão em uma busca constante do entendimento do que ocorre à sua volta, de forma que necessitam dar sentido ao que se passa no meio para depois aprimorar sua interpretação, permitindo guiá-los na sua ação.

A história da humanidade demonstra que desde épocas mais remotas, as pessoas procuram desenvolver conhecimentos nas mais diversas áreas e vêm se preocupando em estudar questões relacionadas à gestão do conhecimento. (NERY; FERREIRA FILHO, 2015, p. 4)

Para Batista (2012), a GC é um método que poderá permitir o alcance dos objetivos estratégicos da organização, além de facilitar a melhoria do seu desempenho. Considerando os desafios impostos pelo distanciamento, a GC poderá auxiliar na superação aos obstáculos vividos e permitir a consequente melhoria da qualidade de seus processos e prestação de serviços.

Considerando que a Gestão do Conhecimento pode, segundo Barbosa (2008), contribuir para que a organização se “adapte às condições mutáveis do seu ambiente por intermédio da aprendizagem organizacional”, surge a necessidade de saber qual o impacto do teletrabalho nas ações vinculadas ao teletrabalho em função da obrigatoriedade do isolamento social.

Isto posto, diante do contexto retratado acima, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os impactos do teletrabalho na realização de práticas vinculadas à Gestão do Conhecimento no âmbito organizacional diante da Pandemia da COVID-19?

3 OBJETIVO GERAL

Analisar os impactos do teletrabalho na realização das práticas vinculadas à Gestão do Conhecimento em função do isolamento social causado pela COVID-19 na execução das atividades organizacionais.

3.1 Objetivos Específicos

Através deste trabalho, almeja-se alcançar os seguintes objetivos específicos

- 1- Identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho nas organizações;
- 2- Demonstrar como as práticas vinculadas à Gestão do Conhecimento foi afetada diante do distanciamento social causado pela COVID-19;
- 3- Demonstrar a importância das práticas de GC no âmbito organizacional.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico “consiste na vertente doutrinária que será seguida pelo pesquisador” (SOUZA, 2020). Este tópico dará início à fundamentação teórica que sustentará a proposta da pesquisa. Essa fundamentação terá início com a conceitualização de Gestão do Conhecimento, do distanciamento social causado pela COVID-19 e do teletrabalho.

4.1 Gestão do Conhecimento

A capacidade que tem uma organização em gerar e propagar o conhecimento através das TICs e o estabelecimento de práticas que incentivem as pessoas a compartilhar o que sabem, pode se tornar um grande diferencial organizacional além de ampliar o conhecimento coletivo. Segundo Castells (2021), as TICs “não representam apenas ferramentas a serem aplicadas, mas sim processos a serem desenvolvidos” e que podem facilitar esse compartilhamento.

Segundo Sveiby (1998), as pessoas que trabalham nas organizações são os reais agentes de informação e todos os ativos são resultado das intervenções dessas pessoas, de maneira que sua competência está ligada à capacidade de agir em situações favoráveis ou adversas. Entretanto, essa competência individual não é propriedade da organização.

O conhecimento é gerado continuamente. As organizações competitivas devem tirar proveito deste conhecimento gerado e estarem sempre atualizadas. À medida que o tempo passa, torna-se mais difícil saber tudo, mesmo sobre uma especialidade, não havendo tempo para absorver todo o conhecimento existente. Manter-se atualizado tornou-se uma tarefa não trivial. (RODRIGUEZ, 2002, p. 45)

Para Sveiby (1998), a competência de uma pessoa é baseada em cinco elementos interdependentes como o conhecimento explícito, que é aquele adquirido de maneira formal; a habilidade, que representa a maneira como se faz algo; a experiência, adquirida através dos êxitos alcançados e insucessos ao longo do tempo; julgamentos de valor, que agem como filtros das ações de cada indivíduo e por último, a rede social, que é a teia construída junto a pessoas próximas durante sua vida.

Essas competências dos colaboradores, apesar de serem propriedades individuais de cada um, representam uma excelente oportunidade de construção do conhecimento organizacional, pois representam a possibilidade de preservação do conhecimento desenvolvido e construído ao longo do tempo pelos colaboradores. Para Sveiby (1998), a associação de conhecimentos é uma habilidade pessoal e inalienável e intransferível, e cada pessoa constrói de maneira individual.

Segundo Câmara (2017), a capacidade produtiva das organizações vem do conhecimento tácito desenvolvido pelos seus colaboradores ao longo do tempo e cada um deles torna possível o avanço do conhecimento organizacional, tornando possível o seu crescimento. Sveiby (1998) complementa dizendo que

Como sempre sabemos mais do que expressamos, o resultado é que o que foi articulado e formalizado é menos do que aquilo que sabemos de modo tácito. O conhecimento explícito na forma de fatos é, portanto – metaforicamente – apenas a ponta do iceberg. A linguagem por si só não é suficiente para tornar o conhecimento explícito. (SVEIBY, 1998, p. 41)

O conhecimento, segundo Sveiby (1998), é a capacidade que uma pessoa tem de agir. Para Davenport e Prusak (2003), conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada e que se origina na mente das pessoas. Corrobora essa afirmação Choo (2006), para quem o conhecimento é o processo de interpretação da informação. Já Alvarenga Neto (2013), afirma que conhecimento representa a soma das experiências vividas por alguém ou uma organização e se encontra presente na mente das pessoas. Para Câmara (2017, p. 14), “o conhecimento inclui reflexão, síntese e contexto, é difícil de ser capturado por máquinas e de ser transferido para outro indivíduo, por ser tácito.” Abaixo, a figura 1 demonstra o caminho de transformação do conhecimento explícito até o conhecimento tácito.

Figura 1 - Tipos de Conhecimento

Fonte: Asian Productivity Organization (2017, p. 95 Livre Tradução)

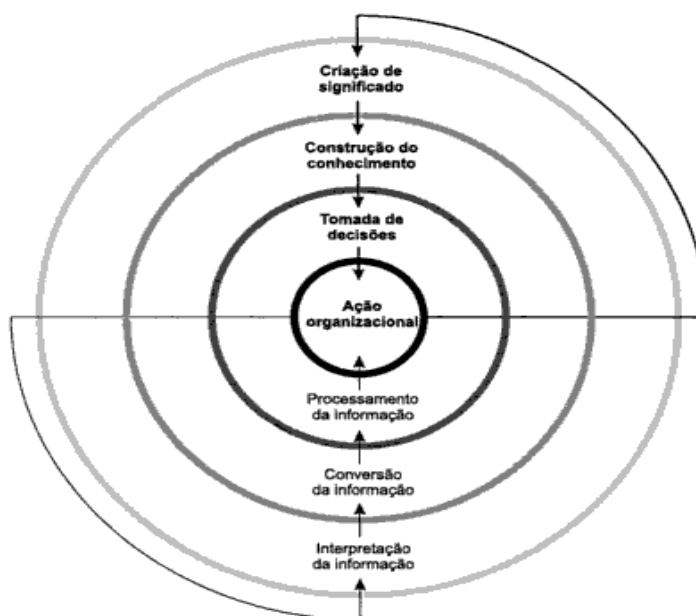
Segundo Stewart (2002), o conhecimento envolve expertise e para alcançá-lo, envolve tempo. Já Bukowitz e Williams (2002) entendem que o conhecimento pode ser considerado como “qualquer coisa que esteja contida nas pessoas”. Em sua pesquisa, Helou (2015) definiu conhecimento como “o resultado da relação que se estabelece entre o indivíduo que conhece e o objeto a ser conhecido, ou já conhecido”. Para Escrivão (2015), conhecimento “é o produto da reflexão e experiências humanas, é a visualização da realidade a partir de um determinado ângulo”. Entretanto, para as autoras, o que os indivíduos sabem pode ser ou não de valor para a organização e caso não fosse, não deveria ser buscado pela organização. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008, p. 26),

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiência, fazer sentido ou comunidade de prática. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 26)

Segundo Choo (2006), o conhecimento está na mente das pessoas e, para que possa ser compartilhado e gere inovação, ele precisa ser convertido (figura 2). O registro desse conhecimento e sua disponibilização através do diálogo e do discurso,

permitem aos colaboradores compartilharem o que sabem de modo intuitivo através de metáforas e analogias. A organização que tiver a capacidade integrar “os meios de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2006),

Figura 2 - A organização do conhecimento



Fonte: (CHOO, 2006, p. 32)

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a organização e as pessoas não estão em lados opostos no que se refere à construção e disseminação do conhecimento. As pessoas são as responsáveis pelo ato de criar o conhecimento que permeia toda a organização, e ela por sua vez é a responsável por expandir esse conhecimento. Quando agem em grupo, as pessoas se tornam catalisadoras do conhecimento organizacional, principalmente se tiverem uma autonomia maior e se forem organizadas. Castells (2021) concorda com essa afirmação ao dizer que

Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora. Esse processo organizacional, contudo, requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que não guardem seus conhecimentos tácitos apenas para benefício próprio. (CASTELLS, 2021, p.224)

Segundo Senge (2000), as organizações enfrentam dificuldades de aprendizagem muito em função da maneira como são projetadas e gerenciadas, pois

a interação entre os colaboradores não é incentivada e não há o momento de convívio entre os membros das equipes.

Para Devi Ramachandran, Chong e Wong (2013) uma cultura que melhor se encaixa nas práticas de GC são aquelas em que os colaboradores não se sentem inibidos para realizar o compartilhamento do conhecimento. Barbosa (2008) colabora ao afirmar que

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto (...); enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua. (BARBOSA, 2008, p. 11)

Segundo Zabet e Silva (2002), a importância do conhecimento não representa uma novidade, pois quem detinha conhecimento era quem mais se destacava. Entretanto, o acesso a esse conhecimento era restrito a algumas pessoas e o próprio conhecimento poderia ser utilizado como uma forma de oprimir e dominar.

Segundo Helou (2015, p. 67), “o conhecimento é o resultado da relação que se estabelece entre o indivíduo que conhece e o objeto a ser conhecido, ou já conhecido”. No trabalho realizado por Escrivão (2015), fica demonstrado que “conhecimento é, portanto, informação personalizada, é produto da reflexão e experiências humanas, é a visualização da realidade a partir de um determinado ângulo”, estando diretamente vinculado com a percepção da pessoa e de seus modelos mentais. A autora ainda explica que o conhecimento é criado individualmente pelo sujeito e em grupo por meio da interação entre as pessoas.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que o conhecimento deve ser desenvolvido dentro da organização através de seus membros e, para ser criado, esse conhecimento desenvolvido deve ser integralizado e ajustado à realidade da organização. Esses membros da organização devem ser ativos no que se refere a inovação que a permeia e, para tal, a direção deve criar condições para que a criação e o compartilhamento do conhecimento ocorram da melhor maneira. Além disso, a conectividade e a coerência existente entre esses membros pode permitir que a rede de relacionamento existente entre eles fosse um facilitador no que se refere ao compartilhamento do conhecimento (CASTELLS, 2021).

Para Devi Ramachandran, Chong e Wong (2013), alguns profissionais podem ver o conhecimento como uma possível fonte de diferenciação. Esse tipo de atitude pode fazer com que o compartilhamento do conhecimento fosse adiado no âmbito organizacional. Os líderes possuem uma função importantíssima no que se refere ao exemplo e incentivo do compartilhamento do conhecimento pelos colaboradores.

Segundo a Asian Productivity Organization (2017), a maioria das organizações são baseadas no conhecimento, pois precisam articular uma grande quantidade de conhecimento para exercer suas funções e a forma como ele é adquirido vem se tornando um fator de sucesso primordial para o alcance de seus objetivos. Todas as etapas de criação, aplicação e compartilhamento de conhecimento são praticados por colaboradores, o que torna fundamental a melhor utilização desse conhecimento.

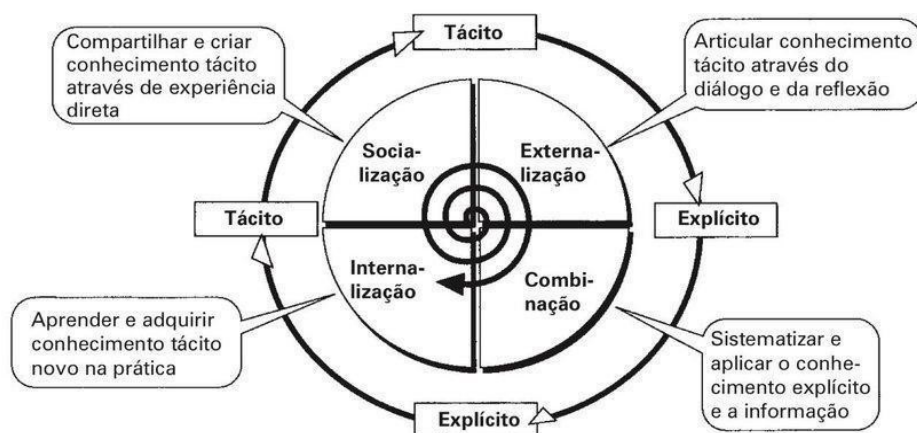
A capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, aliado a capacidade de inovar de seus colaboradores, possibilita o alcance de metas mais ousadas segundo Gaspar *et al.* (2014). Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento na organização inicia-se quando ocorre a socialização desse conhecimento entre os pares e passa através de quatro modos, como descritos no quadro 1 com os Modos de conversão do conhecimento e a figura 3, que apresenta o conceito SECI –Externalização -> Combinação -> Internalização e -> Socialização.

Quadro 1 - Modos de conversão do conhecimento

1. Socialização – compartilhar e criar conhecimento tácito através da experiência direta
2. Externalização – articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
3. Combinação – sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação
4. Internalização – aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática

Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24)

Figura 3 - Processo SECI



Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 26)

Para Davenport e Prusak (2003), as pessoas buscam o conhecimento com o intuito de auxiliar a execução de suas atividades, pois ele “é o remédio mais procurado para a incerteza”. Quando há um problema que necessite de uma solução, é natural a busca de pessoas que fossem referências naquilo que se deseja solucionar.

Ao contrário dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra não-qualificada, o valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor. O efeito depreciação funciona, portanto, de maneira oposta: a depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado. De fato, pode-se dizer que se não está adquirindo conhecimento, é bem provável que se esteja perdendo conhecimento. (TERRA, 2000, p. 20)

Segundo Zabot e Silva (2002, p. 11), “o grande diferencial competitivo das empresas e dos papéis deixou de ser a mão-de-obra barata ou os recursos naturais, para estar centrado na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação”. O processo de desenvolvimento de seus colaboradores se tornou estratégico para aquela organização que quiser ter sucesso.

Uma organização só cria conhecimento a partir de seus colaboradores. O papel delas é apoiar a criação do contexto para o melhor desenvolvimento desse conhecimento que pode ser estratégico. Esse processo de criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), deve ser entendido com um processo que

aumenta, no âmbito organizacional, o conhecimento criado pelas pessoas, cabendo a organização a tarefa de retê-lo.

A Gestão do Conhecimento representa um caminho profícuo para a organização que pretende melhorar sua capacidade de estimular a construção do conhecimento e aumentar o seu desempenho organizacional perante a sociedade, especialmente em situações em que o colaborador exerce suas atividades fora da sede da organização.

Para Terra (2000), a GC representa uma maneira de se compreender os desafios gerenciais que as organizações possuem, pois não se limita a um determinado setor. A GC percorre por todos os setores da organização, do chão de fábrica até a alta administração.

Para Agarwal e Marouf (2014) a GC se apresenta como uma abordagem colaborativa e integrada adotada em vários níveis da organização, com o intuito de garantir que os melhores ativos de conhecimento fossem utilizados de maneira mais eficiente, além disso, afirmam também que o papel principal das faculdades e universidades é transmitir conhecimento.

Entretanto, antes da organização iniciar os procedimentos de implementação da GC, ela deve estabelecer o que é conhecimento para ela, quais os conhecimentos necessários ou críticos para a realização das atividades, quais os conhecimentos disponíveis e como são criados esses conhecimentos. Essas organizações necessitam de conhecimentos inovadores que permitam sua sobrevivência e a superação dos desafios crescentes apresentados pelo ensino superior. (AGARWAL; MAROUF, 2014).

Os autores Devi Ramachandran, Chong e Wong (2013) entendem que há uma lacuna entre as práticas de GC (*storytelling*; comunidades de prática; lições aprendidas; repositórios informacionais; páginas amarelas; entre outros) e os principais fatores que são estratégicos para as organizações. Para os autores, uma abordagem empresarial à GC pode facilitar uma evolução no ambiente, além de permitir melhorias nas atividades correspondentes ao compartilhamento de conhecimento. No quadro 2 é apresentado como ocorre a cultura da transferência do conhecimento, com as dificuldades e as possíveis soluções.

Quadro 2 - A Cultura da transferência do conhecimento

Atrito	Soluções Possíveis
Falta de confiança mútua.	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer um consenso através da educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.	Educar funcionários para flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui".	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 48)

Segundo Stewart (2002), a GC é a identificação, captação e organização do que se sabe, de modo que possa ser utilizado para gerar retornos positivos e Alvarenga Neto (2013) complementa dizendo que um dos objetivos da GC é favorecer ou criar as condições que permitam à organização utilizar o melhor conhecimento para

a execução de suas atividades. Agarwal e Marouf (2014) complementam ao apresentarem as principais etapas do processo de GC:

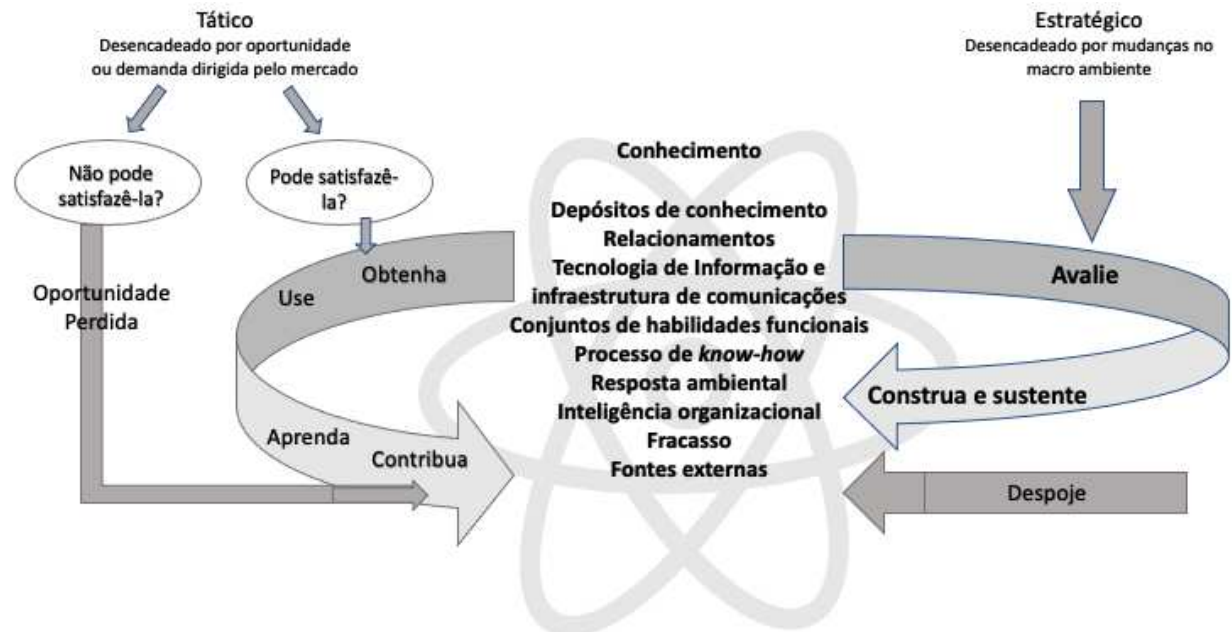
As principais etapas do processo de gestão do conhecimento incluem: gerar novos conhecimentos; acessar conhecimentos valiosos de fontes externas; utilizando conhecimento acessível na tomada de decisões; incorporação de conhecimentos em processos, produtos e/ou serviços; representando conhecimento em documentos, bancos de dados e software; facilitar o crescimento do conhecimento através da cultura e incentivos; transferir o conhecimento existente para outras partes do órgão (...). (AGARWAL; MAROUF, 2014, p. 67, livre tradução)

Muito do interesse na área de GC ocorre por causa da carência de informações sobre onde é possível localizar o conhecimento nas organizações, o que gera uma maior dificuldade em utilizá-lo, pois a organização precisa indagar qual o conhecimento deverá ser gerenciado e para qual objetivo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; STEWART, 2002).

Não há nada de novo na gestão do conhecimento. Está simplesmente utilizando ferramentas de gestão estabelecidas, como ferramentas de gestão de desempenho, recursos humanos e ferramentas de incentivos, novas tecnologias da informação, etc., sob a perspectiva de melhorar o compartilhamento de conhecimento dentro de uma organização e com o mundo exterior. A gestão do conhecimento exige não apenas automação de processos, mas também mudança cultural. Experiências em grandes empresas do setor privado comparáveis com grandes organizações do governo central mostram que uma boa estratégia de gestão do conhecimento abrange sistematicamente todas as ferramentas de gestão à disposição da alta gestão. (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2013, p. 14, livre tradução)

Para Bukowitz e Williams (2002), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. As autoras estruturaram os processos de Gestão do Conhecimento em níveis táticos e estratégicos, conforme demonstrado na figura 4.

Figura 4 - Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 24)

Fazem parte dos processos do nível tático do processo de estruturação de Gestão do Conhecimento para Bukowitz e Williams (2002) os seguintes passos:

- **Obtenha:** processos baseados naquilo que as pessoas procuram com o intuito de solucionar problemas, tomar decisões ou criar novos produtos e serviços.
- **Utilize:** trata-se de quando e como utilizar a informação para gerar resultado para a organização através da combinação de informações.
- **Aprenda:** esse processo demonstra que o desafio para as organizações é encontrar formas de integração da aprendizagem de acordo com a maneira como as pessoas trabalham, ou seja, pensa-se no longo prazo e não nas coisas imediatas.
- **Contribua:** esse processo é baseado na possibilidade de fazer com que os colaboradores da organização compartilhem o que aprenderam, de forma a demonstrar que essa contribuição trará retorno para todos.

Quanto aos processos de nível estratégico de estruturação de Gestão do Conhecimento, Bukowitz e Williams (2002) tratam do “alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios”. Fazem parte os seguintes passos:

- Avalie: o processo de avaliação torna necessário que a organização estabeleça quais os tipos de conhecimentos são obrigatórios para sua missão, em comparação com as imposições futuras de conhecimento.
- Construa e mantenha: este passo é o que assegura que o capital intelectual da organização permitirá que o futuro dela fosse viável e competitivo, sempre com a ideia do que a organização tem como objetivo de gerir.
- Descarte: este passo representa abrir mão de um eventual conhecimento para fora da organização, com o objetivo de torna-lo mais valioso ao proceder a renúncia, tornando possível obter os benefícios dessa ação.

Segundo Escrivão (2015), os processos vinculados a aquisição de conhecimento, armazenamento de conhecimento, distribuição de conhecimento e criação de conhecimento representam os fatores críticos de sucesso para que a GC tenha êxito no âmbito organizacional.

Todos esses processos são essenciais para a efetiva gestão do conhecimento organizacional. Eles podem ser pensados como elos de uma cadeia, se um deles estiver fraco ou falhar, a eficácia e a integridade do processo todo ficará comprometido. Apesar da importância desses processos, a fonte da vantagem competitiva na gestão do conhecimento reside no processo de aplicação do conhecimento e não no próprio conhecimento. (ESCRIVÃO, 2015, p. 91)

Para Devi Ramachandran, Chong e Wong (2013), é oportuno avaliar as práticas de GC e seus principais facilitadores estratégicos nas organizações, especialmente pelo fato de que poucas adotam, de maneira formal, as práticas vinculadas a GC. Uma avaliação criteriosa dessas práticas e seus principais facilitadores estratégicos poderão determinar o sucesso de implementação.

A possibilidade de se entender melhor como a qualidade do conhecimento pode se encaixar, pode permitir às organizações utilizarem seus ativos de conhecimento de maneira mais integrada e mais eficaz, além de otimizar sua capacidade de gerenciamento de conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2017).

Para Batista (2012), o conhecimento “agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública”.

O conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo. Quando um funcionário pergunta a um colega da sala ao lado como ele poderia elaborar um orçamento que lhe foi pedido, ele está solicitando uma transferência do conhecimento. Quando um representante de vendas que é novo numa dada região pergunta ao colega que está prestes a se aposentar quais são as necessidades de determinado cliente, eles estão trocando conhecimento. Quando um engenheiro pergunta a outro lá da ponta do corredor se ele já enfrentara determinado problema, o segundo engenheiro, se tiver capacidade e disposição para tanto, transferirá seu conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 44)

Levando-se em conta que as organizações têm a necessidade de saber efetivamente qual o conhecimento possuem para poder utilizá-los da melhor forma, Davenport e Prusak (2003) apontam que a dispersão geográfica pode se tornar um dificultador na localização desse conhecimento.

Considerando o momento da Pandemia de COVID-19 ocorrido durante o período entre os anos de 2019, 2020 e 2021 no qual parte dos trabalhadores tiveram a necessidade de exercer suas atividades profissionais de casa, a possibilidade de se gerir esse conhecimento que é produzido na organização por meio das pessoas, mesmo à distância, poderá permitir o fortalecimento das práticas de registro e a disseminação do conhecimento dessas pessoas.

Para os colaboradores que exercem suas funções a partir do teletrabalho, a organização deve buscar criar o contexto capacitante (BA) que, segundo Choo e Alvarenga Neto (2010), é a gestão do contexto e das condições pelas quais o conhecimento produzido possa ser compartilhado e disponibilizado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ba pode ser considerado como um espaço compartilhado para relacionamentos emergentes. Este espaço pode ser físico (por exemplo, escritório, espaço de negócios disperso), virtual (por exemplo, e-mail, teleconferência), mental (por exemplo, experiências compartilhadas, ideias, ideais) ou qualquer combinação deles. O que diferencia ba da interação humana comum é o conceito de criação de conhecimento. A Ba fornece uma plataforma para o avanço do conhecimento individual e/ou coletivo. É a partir de tal plataforma que uma perspectiva transcendental integra todas as informações necessárias. (NONAKA; KONNO, 1998, p. 40, livre tradução)

Nonaka e Konno (1998) ainda afirmam que o conhecimento está incorporado nesses espaços compartilhados, onde são adquiridos através da

experiência individual ou através das reflexões causadas pelas experiências expostas dos outros. Para os autores, caso o conhecimento fosse apartado de BA, esse conhecimento se converte em informação, que pode ser transmitida independente do contexto capacitante de BA, já que a informação reside na mídia e nas redes.

Os autores Nonaka e Konno (1998) demonstram ainda que, no âmbito organizacional, esses espaços de criação de conhecimento não precisam necessariamente ser um local físico, pois o conceito de BA unifica o espaço físico, o espaço virtual e os espaços mentais, já que o mundo onde o profissional da organização se realiza como parte dela pode ser considerado como BA. Davenport e Prusak (2003) corroboram com essa afirmação ao afirmarem que

O baixo custo de computadores e redes criou uma infraestrutura potencial para o intercâmbio do conhecimento e abriu importantes oportunidades de gestão do conhecimento. A capacidade dos computadores tem pouca relevância para o trabalho do conhecimento, mas os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede fazem deles propiciadores do conhecimento. Através dos recursos de correio eletrônico, groupware, Internet e intranets, computadores e redes podem indicar pessoas com conhecimento e interligar pessoas que precisam compartilhar conhecimento à distância. Videoconferências por computadores de mesa e computação multimídia que transmite áudio e vídeo, como também texto, tornam possível comunicar parte da riqueza e sutileza do conhecimento de uma pessoa para outra. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 12)

Essa possibilidade de compartilhamento do conhecimento produzido e a sua disponibilização aos membros da organização, poderá facilitar a realização das atividades por parte dos colaboradores. Seguindo esse pensamento, Stewart (2002) afirma que “todos os grupos de trabalho precisam de gerenciamento de informação e de recursos de informação”, o que torna necessário esse gerenciamento do que se sabe e do que se precisa saber para o bom andamento das atividades profissionais. Os autores Gaspar *et al.* colaboram com a afirmativa ao dizerem que

A importância do teletrabalho fica ainda mais destacada em virtude de sua associação com a criação e gestão do conhecimento. A geração de conhecimento é a mola mestra da atual configuração existente no ambiente de negócios, uma vez que é o agente indutor da mobilização de pessoas, processos, produtos e serviços. (GASPAR *et al.*, 2014, p. 54)

A simples existência de um determinado conhecimento em alguma parte isolada da organização auxilia pouco na execução e desenvolvimento das atividades pelos colaboradores e pela gerência. Quando está disponibilizado, esse conhecimento representa um ativo organizacional e seu valor tende a aumentar.

No próximo capítulo, será apresentado como o distanciamento social e o teletrabalho interferiram nas ações pertinentes à geração, registro e compartilhamento do conhecimento desenvolvido pelos colaboradores das organizações.

4.2 Distanciamento Social e Teletrabalho

A rápida transmissão da COVID-19 no ano de 2020 fez com que o mundo, de uma maneira geral, mudasse a maneira de executar suas atividades, fossem econômicas, profissionais ou educacionais, de forma que o contato social fosse minimizado.

Esse contato social mínimo trouxe alguns desafios para a sociedade, pois as pessoas, em sua maioria, trabalhavam juntas em um determinado local. Essa situação fez necessário o uso da criatividade com o intuito de reduzir os impactos da falta de contato entre os profissionais.

Segundo Bittencourt (2020), a situação pandêmica colocou em dúvida até onde vão os limites globais, pois as fronteiras tiveram de ser fechadas e houve também o aumento da restrição de voos e um grande controle na entrada e saída de pessoas e mercadorias de cada país.

Para Ferreira *et al.* (2014), a globalização, aliado ao aumento da integração para além das fronteiras, tornou o mundo cada vez mais emaranhado, além de passar por constantes mudanças.

A globalização ocorre em vários níveis, afetando o comércio, as finanças, a ciência, o meio ambiente, a criminalidade e também a saúde. Porém, também é um erro julgar que o contato entre diferentes regiões do globo é uma novidade: a novidade está no ritmo, na amplitude e na profundidade da integração, em escala mundial. O número de viajantes internacionais, por exemplo, triplicou de 1980 até meados da década de 2000. (FERREIRA *et al.*, 2014, p. 393)

O incremento da circulação de mercadorias e de pessoas por todos os países do planeta, segundo Ferreira *et al.* (2014), potencializaram a transmissão de doenças infecciosas, o que fez aumentar os riscos para a saúde, podendo se deduzir que a globalização teve um fator importante para que doenças contagiosas se espalhassem com maior velocidade.

Para Allcott *et al.* (2020), medidas de redução de riscos, como o distanciamento social e a auto quarentena, raramente podem ser aplicadas

inteiramente pela coerção, particularmente nas sociedades democráticas. O público deve entender o que é exigido e ser persuadido da importância de cumprir. Já para Mourão Júnior (2020), enquanto as pessoas se isolam, o contágio diminui, mas quando as pessoas voltam a circular, o vírus volta a se transmitir. Bittencourt (2020) concorda com a discussão ao afirmar que

Na expansão da pandemia, evitar aglomerações, encontros coletivos, não é uma recusa ao social, pelo contrário, é uma consciente afirmação da prevalência da sociedade sobre nossa mera individualidade. Na pandemia, permanecer em casa é um ato político. (BITTENCOURT, 2020, p. 171)

Com o intuito de se reduzir o aumento da circulação do vírus, foi expedida a Lei 13.979 de 06 de fevereiro de 2020 que dispôs “sobre as medidas para enfrentamento da emergência pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus”. (BRASIL, 2020a)

Segundo Mello (2019), no período de identificação das medidas para se mitigar a propagação do vírus, diversas Medidas Provisórias (MP) foram editadas, o que acabou provocando alterações na legislação que cuida da área previdenciária e da área trabalhista. Entre as medidas, foi editada a MP 927 de 22 de março de 2020 que dispôs sobre as providências para enfrentamento do estado de calamidade pública. Entre tais providências, destaca-se o Art. 3º Inciso I, que, para a preservação do emprego, os empregadores foram autorizados a adotar o teletrabalho como uma das maneiras de reduzir a circulação de pessoas dentro das cidades, bem como aumentar o distanciamento social durante o período da pandemia.

Para Mello (2019), o isolamento social adotado no mundo com o intuito de minimizar os impactos do avanço da contaminação e o consequente aumento do número de mortes causadas pela COVID-19, colocou em situação complicada empregadores e empregados, pois a empresa passou a não poder contar com a prestação de serviço da maioria de seus colaboradores em sua sede física, mas também não pôde paralisar suas atividades, sob pena de ter de baixar as portas.

Em virtude da alta velocidade de contágio e falta de medicamentos efetivos para o tratamento da doença, a Organização Mundial da Saúde (OMS) orientou que a melhor opção seria o isolamento social. Algumas empresas adotaram a prática do Home Office com o objetivo de continuarem entregando resultados positivos e, paralelamente, tentarem frear um outro problema que pode ser ocasionado pela pandemia: o desemprego em massa e uma crise econômica global. (HERMOGENES *et al.*, 2020, p. 198)

De acordo com Hermógenes *et al.* (2020), o uso da criatividade frente a uma situação nova e o maior conhecimento das ferramentas que permitem o aumento da produtividade e facilitam a mobilidade dos colaboradores das organizações, permitiram que as organizações se tornassem mais flexíveis. Assim, diante de um cenário incerto, a busca por alternativas para que os negócios, as escolas e a coletividade continuassem atuando, tornou-se imperativo para a sociedade.

A atual crise de saúde e sanitária reforçou ao homem que é possível ser criativo, analisar dados, tomar decisões, liderar equipes e entregar resultados de uma forma totalmente remota, com a utilização de aplicativos e ferramentas, que na sua grande maioria são gratuitas. (HERMOGENES *et al.*, 2020, p. 202)

Segundo Losekann e Mourão (2020), as empresas, diante desse cenário, se viram impelidas a criarem ou atualizarem normas e políticas internas com o intuito de assegurar o trabalho de maneira remota, tornando mais seguras as rotinas de trabalho por meio da utilização de equipamentos e ferramentas de comunicação à distância.

De acordo com Silva (2018), o processo de desenvolvimento das novas tecnologias, aliado à inovação tecnológica e científica, propiciou uma aceleração no desenvolvimento das relações no mundo virtual. Para ele, diante desse cenário, as relações de trabalho ganharam novas dimensões. Concorda com essa discussão Castells (2021) ao apresentar o conceito de que

A difusão da tecnologia da informação em fábricas, escritórios e serviços reacendeu um temor centenário dos trabalhadores de serem substituídos por máquinas e de se tornarem impertinentes à lógica produtivista que ainda domina nossa organização social. Embora, na era da informação, a versão do movimento ludita que aterrorizou os industriais ingleses em 1811 ainda não tenha surgido, o aumento do desemprego na Europa Ocidental nas décadas de 1980 e 1990 suscitou questões sobre a potencial ruptura dos mercados de trabalho e, portanto, de toda a estrutura social pelo impacto maciço das tecnologias voltadas para a economia de mão-de-obra.

A possibilidade do trabalhador exercer suas atividades a partir de seu domicílio estimulou um número cada vez maior de trabalhadores, pois os mesmos não se viram obrigados a sair de suas respectivas residências para realizar suas atividades laborais. Segundo Rocha e Amador (2018), a possibilidade de se trabalhar em qualquer lugar tornou-se uma realidade bastante exequível e atrativa.

Não obstante, além dos movimentos de pessoas pelas fronteiras, existe uma interconexão cada vez maior entre os trabalhadores no país em que trabalham e o resto do mundo, por intermédio dos fluxos globais de produção, dinheiro (remessas), informações e cultura. A criação de redes globais de produção atinge trabalhadores do mundo inteiro. (CASTELLS, 2021, p.183)

O trabalho realizado de maneira remota, segundo Rocha e Amador (2018), teve seu início na década de 1970 com o surgimento do termo teletrabalho e as convergências com os significados de trabalho a distância e trabalho feito de casa. A realização desse tipo de trabalho a partir de casa teve como estopim a necessidade de se reduzir o movimento de deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa na passagem dos anos 1970 para os anos 1980 nos Estados Unidos.

O cenário do trabalho remoto advém do fenômeno da globalização e dos processos de reestruturação organizacional no qual as empresas modernas buscam formas flexíveis de trabalho e geram novas formas de contratação. (NOGUEIRA; PATINI, 2012, p. 122)

No Brasil da década de 1990, segundo Nogueira e Patini (2012), com a intensificação da globalização e a reestruturação dos processos de produção, o trabalho remoto e flexível se tornou uma realidade, o que pôde ser visto como uma oportunidade para a redução de custos e promover maior agilidade do negócio.

Diante de uma tendência de adaptabilidade e flexibilidade das relações de trabalho e da gestão de pessoas, o teletrabalho, em crescente expansão a nível mundial, se apresenta como uma alternativa ao clássico modelo de organização centralizada de produção. Na revolução tecnológica os avanços da tecnologia da informática e de comunicação possibilitaram um incremento considerável da circulação de informações disponíveis em todo o mundo: e assim nasce a era digital. (SILVA, 2018, p. 3)

Esse tipo de trabalho surgiu da necessidade da organização estar ativa durante 24 horas por dia, como uma nova forma de trabalho flexível. A evolução das tecnologias de informação e comunicação, aliada à crescente afirmação e disseminação da internet, permitiram que o trabalho se tornasse descentralizado, transformando o computador em um instrumento fundamental para a execução das atividades profissionais na maioria dos casos.

No trabalho remoto a tecnologia é fundamental tanto na definição da atividade a ser desempenhada à distância, como na forma como o gestor irá trabalhar junto ao funcionário. Algumas atividades podem ser realizadas de centros compartilhados localizados fisicamente em um país, mas prestando serviços a outros diferentes países. O help desk de uma empresa, por exemplo, dá suporte a usuários de informática, e precisam apenas conhecer o hardware ou software com os quais trabalha, falar o idioma e estar disponível em

horário compatível ao do usuário, que independente de onde ele estiver sua atividade poderá ser desenvolvida com sucesso. (NOGUEIRA; PATINI, 2012, p. 132)

Para Aguilera *et al.* (2016), o teletrabalho também pode ser definido como um trabalho realizado a partir de um local diferente do local de trabalho convencional por meio da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), incluindo horas de trabalho regulares no decorrer dos dias e das semanas. Silva (2018), complementa essa afirmação ao dizer que

Do trabalho subordinado e estável, em uma empresa organizada de forma centralizada [onde todos ao mesmo tempo exercem suas funções em um mesmo local, sob as ordens diretas da direção da empresa], passa-se a uma nova forma de organização de trabalho, com modalidades organizativas descentradas, em horário e local flexível, atingindo distintas [e cada vez em maior número] áreas e profissões. (SILVA, 2018, p. 4)

No trabalho remoto, a chamada gestão dos recursos humanos por parte da organização ganha novos contornos, uma vez que o colaborador se torna responsável pela execução de suas atividades profissionais sem uma fiscalização presencial. Entretanto, diante do avanço da tecnologia, esse mesmo profissional acaba sendo avaliado por sua produtividade.

As atividades profissionais exercidas pelo profissional foram facilitadas pelas tecnologias da informação e comunicação, tornando necessária uma adaptação por parte do trabalhador a nova maneira de exercer seu trabalho. Para Castells (2021),

As novas tecnologias da informação possibilitam, ao mesmo tempo, a descentralização das tarefas e sua coordenação em uma rede interativa de comunicação em tempo real, seja entre continentes, seja entre os andares de um mesmo edifício. (CASTELLS, 2021, p.326)

Os autores Taskin e Bridoux (2010) ressaltam que a execução das atividades profissionais através do trabalho remoto também devem apresentar o mesmo tipo de resultado que o trabalho convencional exige.

O teletrabalho tem uma diferença importante de outras figuras do trabalho à distância segundo Silva (2018), uma vez que o teletrabalho faz com o que o trabalhador utilize as TICs como o meio para a realização e cumprimento de suas tarefas, já o trabalho à distância pode ser considerado como aquele em que o profissional exerce suas atividades laborais distante da figura de um chefe ou coordenador, ou seja, o que diferencia um trabalhador à distância de um

teletrabalhador é a utilização efetiva das TICs. Hermogenes (2020) contribui com essa discussão ao demonstrar que o teletrabalho poderia ser representado pelo mesmo trabalho que seria realizado pelo funcionário no ambiente organizacional, porém de sua residência.

(...) o teletrabalho engloba os trabalhos exercidos fora do local de trabalho, porém que poderiam ser exercidos da mesma forma se o empregado estivesse na sede de sua empresa. Já Trabalho Externo, é aquele que, por sua essência, necessita que o empregado se desloque e não poderia ser executado na própria empresa, como por exemplo: serviço de instalação de TV a cabo, serviço de inspeção de gás domiciliar, serviço de delivery etc. A leis trabalhistas preveem que o teletrabalho deverá constar expressamente no contrato do empregado. (HERMOGENES *et al.*, 2020, p. 203)

Para Rocha e Amador (2018), tais recursos podem propiciar liberdade e flexibilidade para realizar atividades laborais em qualquer local e horário. Ele ainda pode ser caracterizado como uma atividade realizada distante do limite onde são percebidos os desfechos de suas realizações, ou seja, não há controle físico das ações realizadas por parte do colaborador, mas sim seus resultados.

Segundo Castells (2021), a possibilidade de se utilizar as TICs para a realização e execução do trabalho de maneira remota, permitiu ao funcionário a quebra do paradigma do tempo e espaço, haja vista que o trabalho em si poderia ocorrer em momentos diferentes dos demais funcionários.

O teletrabalhador, apesar de se valer da tecnologia para o cumprimento de suas tarefas, não precisa ser alguém ligado à área de informática, dado que ele precisa saber somente o básico sobre como lidar com a rede de internet e o computador, algo que já lhe seria solicitado no caso de executar as atividades no mesmo ambiente profissional em que se localiza a organização, além de não se configurar o objetivo final de seu trabalho.

A autonomia atribuída ao profissional para gerir seu tempo pode acabar lhe retirando o controle do que deve fazer, pois se vê pressionado a atender às demandas sem restrições de tempo e disponibilidade segundo Rocha e Amador (2018). O autor Castells (2021) concorda com a discussão ao dizer que

O aumento extraordinário de flexibilidade e adaptabilidade possibilitadas pelas novas tecnologias contrapõe a rigidez do trabalho à mobilidade do capital. Seguiu-se uma pressão contínua para tornar a contribuição do trabalho a mais flexível possível. A produtividade e a lucratividade foram aumentadas, mas os trabalhadores perderam proteção institucional e ficaram

cada vez mais dependentes das condições individuais de negociação e de um mercado de trabalho em mudança constante. (CASTELLS, 2021, p.344)

Para Bentley e Yoong (2000), o *home office* (ou trabalho a partir da residência) deve ser apenas uma extensão do ambiente vivido em seu local de trabalho, não um substituto. Por isso, esse espaço deve ser visto como um espaço de trabalho alternado e que pode não atender todas as demandas realizadas no ambiente da organização.

A execução desse tipo de trabalho por parte do colaborador não retira dele os direitos que a legislação trabalhista garante, pois a execução desse, segundo Paula Júnior (2020), é uma espécie de trabalho performed em local diverso ao local central do empregador, o que implica dizer que a utilização das tecnologias da informação e comunicação atuam como os facilitadores do ato de comunicação e realização das atividades profissionais. Além disso, o teletrabalho encontra-se previsto no artigo 75-B da CLT, conforme demonstrado abaixo:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (SENADO FEDERAL, 2017, p. 31)

Entretanto, segundo Castells (2021), a tecnologia por si só não pode ser responsabilizada por uma possível eliminação de empregos, embora possa ser representada como um meio transformador que pode afetar a execução e organização do trabalho.

A organização que implementa o teletrabalho, deve ficar atenta à necessidade de se criar condições para que o compartilhamento de conhecimentos ocorra entre os colaboradores, além da necessidade de que o relacionamento entre os pares se mantenha minimamente próximas, com o intuito de facilitar o compartilhamento do conhecimento técnico individual. (TASKIN; BRIDOUX, 2010)

O acesso ao conhecimento, segundo Lee, Shin e Higa (2007), através de configurações centralizadas da organização, necessitam de canais de comunicação adequados, ou seja, é fundamental que as interações sociais realizadas por meio das redes organizacionais, que tenham como objetivo a obtenção do conhecimento, estejam bem estruturados e bem documentados, para que a recuperação do conhecimento buscado ou mesmo a interação entre os pares ocorra de maneira fluída.

Uma possível vantagem apresentada por Castells (2021) é a possibilidade de se realizar discussões de maneira mais desinibida, ou seja, em função da distância de seu par, o funcionário pode se sentir mais confortável para contrapor um ponto de vista sem maiores constrangimentos. Entretanto, esse tipo de ação pode se apresentar posteriormente como um dificultador na conquista da confiança e consequente compartilhamento de conhecimento entre as partes.

Uma grande vantagem para o trabalhador ao executar suas atividades profissionais por meio do teletrabalho, pode ser representado pelo ganho substancial de tempo, já que não há gasto de tempo com deslocamentos. Pode-se considerar, como vantagens importantes, a flexibilização do horário de trabalho e do local onde se realiza a atividade profissional, um clima de trabalho mais confortável e a maior possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida familiar, uma vez que o profissional tem a oportunidade de ficar mais próximo de sua família durante a execução de suas atividades.

As principais vantagens aos trabalhadores apontadas na realização do teletrabalho dizem respeito à flexibilização da jornada de trabalho; à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e à autonomia para organização do modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao tempo. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 5)

As empresas podem ganhar também com o profissional que exerce suas atividades por meio do teletrabalho, pois há uma considerável redução de custos com transporte, energia e imobiliário, uma diminuição nos índices de absenteísmo, um aumento da produtividade do colaborador e a possibilidade de se contratar um colaborador mesmo que este não resida no mesmo município ou até estado da sede da empresa.

Já as principais vantagens apontadas quanto às organizações ou empresas são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; o aumento da produtividade; a diminuição do absenteísmo; e a retenção de talentos. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 156)

Ao se retirar mais pessoas do local de trabalho por meio do teletrabalho, Rocha e Amador (2018) apontam que a qualidade de vida das pessoas de uma localidade ou comunidade pode vir a melhorar, já que o trânsito pode ser menos

caótico e a poluição liberada pelos veículos poderá ser menor também. A figura 5 nos apresenta as vantagens do trabalho remoto.

Figura 5 - Vantagens do trabalho remoto



Fonte: (HERMOGENES *et al.*, 2020, p. 205)

Os estudos realizados por Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016) demonstram que o funcionário que trabalha via teletrabalho tem mais autonomia, flexibilidade e mais liberdade para estruturar suas atividades e decidir quando, onde e como se envolve com o trabalho, o que lhe permite trabalhar de acordo com seus ciclos de produtividade. Castells (2021) contribui com a discussão ao dizer que

O desenvolvimento da comunicação eletrônica e dos sistemas de informação propicia uma crescente dissociação entre a proximidade espacial e o desempenho das funções rotineiras: trabalho, compras, entretenimento, assistência à saúde, educação, serviços públicos, governo e assim por diante. (CASTELLS, 2021, p.479)

Apesar das vantagens do teletrabalho, conforme apontado acima, é possível citar algumas desvantagens para o trabalhador, tais como o isolamento social, causado pela falta de convivência com outros colegas de profissão; um controle permanente da realização das atividades por parte da organização; a falta de um horário para a realização de suas tarefas, entre outros. Para Rocha e Amador (2018, p. 153) o teletrabalho

(...) tem sido tomado como uma grande panaceia: uma modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens a todos os interessados, uma prática que pode chegar a mascarar questões preocupantes sobre o mundo do trabalho contemporâneo.

Para a organização, uma desvantagem bem perceptível é a impossibilidade de assegurar o controle de realização das atividades e a respectiva disponibilidade do trabalhador, bem como a ausência da troca de informações e conhecimento por parte dos colaboradores, já que não há interação física entre as pessoas no ambiente organizacional. Entretanto,

As empresas têm desenvolvido um conjunto de práticas e ferramentas para lidar com o gerenciamento do conhecimento na organização. Tais práticas e ferramentas são utilizadas tanto por funcionários que atuam presencialmente, quanto por funcionários que atuam em regime de teletrabalho. (GASPAR *et al.*, 2014, p. 5)

Um ponto a ser discutido, e que pode se apresentar como uma potencial desvantagem para a sociedade, é a falta de integração do trabalhador à comunidade na qual ele está inserido, pois esse colaborador tende a ficar mais em casa com o objetivo de cumprir suas tarefas. Silva (2018) afirma que

O teletrabalho pode tender a atenuar as tradicionais distinções entre o público (o social) e o privado (o lar), o trabalho e o lazer, levando o indivíduo a tornar-se uma espécie de "servo" dos imperativos coletivos da produtividade "informacional". (SILVA, 2018, p. 9)

Segundo Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016), a tecnologia utilizada para o teletrabalho, em setores distintos dentro de uma mesma organização, pode apresentar resultados diversos, pois embora o uso das TICs possa reduzir a perda de produtividade em função do deslocamento dos funcionários, a sua utilização, a partir das residências dos mesmos, também pode acarretar em interrupções de outras naturezas (situações domésticas diversas), o que tornariam os benefícios líquidos para a produtividade geral relativamente baixos.

Os teletrabalhadores de maneira geral, segundo Silva (2018), lidam com um contexto de trabalho ainda pouco convencional, abordando tanto as vantagens quanto as dificuldades inerentes à prática do teletrabalho. Para Taskin e Bridoux (2010), a frequência de teletrabalho diminui a possibilidade do compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.

Ainda de acordo com Silva (2018), a convivência e a confiança foram desestruturados pela nova forma de organização de execução do teletrabalho, pois o coletivo do trabalho deixou de existir a partir do momento em que as rotinas organizacionais deram lugar para as rotinas do trabalhador.

Segundo Taskin e Bridoux (2010), há evidências crescentes de que o teletrabalho pode alterar o vínculo intelectual entre o colaborador e a organização, podendo afetar sua identificação com ela e as relações sociais entre os seus pares que também exercem o teletrabalho, bem como aqueles que não o fazem. Complementa essa discussão Castells (2021) ao afirmar que

Os trabalhadores perdem sua identidade coletiva, tornam-se cada vez mais individualizados quanto a suas capacidades, condições de trabalho, interesses e projetos. Distinguir quem são os proprietários, os produtores, os administradores e os empregados está ficando cada vez mais difícil em um sistema produtivo de geometria variável, trabalho em equipe, atuação em redes, terceirização e subcontratação. (CASTELLS, 2021, p.558)

Para Paula Júnior (2020), a dificuldade de compartilhamento de informações com outros colegas e a falta de contato mais próximo com os mesmos, se apresenta como uma das maiores desvantagens percebidas pelo trabalhador com o isolamento social vivido por ele. Corrobora com essa afirmação Taskin e Bridoux (2010), que afirmam que quanto mais os trabalhadores trabalham remotamente, mais provavelmente eles perderão o contato informal que ocorre durante o almoço ou nos corredores.

Diante desse cenário, que demonstra vantagens e desvantagens, Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016) afirmam que os achados sobre o desenvolvimento do teletrabalho na prática são intrigantes, pois alguns estudos relatam situações positivas como o equilíbrio entre o trabalho e a vida, enquanto outros estudos apontam como negativa essa relação.

Apesar da constatação simplificada de que a produtividade do trabalhador tende a aumentar quantitativamente quando ele atua isoladamente a distância, também se reconhece que o modo de administrar o envolvimento do trabalhador tanto com os gestores como com os colegas de trabalho tem influência significativa no tipo de resultados encontrados. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 157)

Os autores Rocha e Amador (2018), apontam que a questão a ser discutida se refere ao controle da execução do teletrabalho por parte dos colaboradores, haja vista que passa invariavelmente pelo tipo de relação esperada do trabalhador. A fiscalização sobre o trabalhador é relativa, já que seu trabalho segue controlado através de suas metas e prazos estabelecidos pela organização.

Não sendo mais a jornada de trabalho mensurada em horas presenciais na sede da empresa, mostram-se necessários outros tipos de controle do

processo e do produto do trabalho. Desse modo, para controlar o teletrabalho foram desenvolvidas novas formas de controle externo. As mais comumente encontradas têm sido o monitoramento por resultados, onde são estipuladas metas a serem atingidas em determinado período, e a utilização de tarefas pré-estruturadas. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 157)

Segundo Gaspar *et al.* (2014), o ambiente turbulento e de mudanças rápidas e drásticas no qual se encontram as empresas, aumentam a necessidade de adequação à nova realidade vivida, em razão da crescente virtualização das relações de trabalho, tornando o teletrabalho uma alternativa ao trabalho presencial realizado dentro de seu espaço físico. Quando as pessoas trabalham juntas no mesmo ambiente profissional, elas tendem a compartilhar mais o conhecimento que possuem, além de serem mais inovadoras e cooperativas umas com as outras.

A euforia observada quanto ao sucesso propagado do trabalho a distância se assenta nas máximas: aumento da produtividade, diminuição de custos e maior satisfação dos trabalhadores ao conciliar rotina de trabalho com outras demandas pessoais. Entretanto, ao tratar da maneira como as relações entre trabalhadores e empregadores se constituem no teletrabalho, fica claro que para a gestão do trabalho, que já não ocorre da mesma forma que antes, mostram-se necessárias novas formas de controle e vínculo entre trabalhadores e empregadores. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 157)

O teletrabalho, por si só, já levanta uma série de questões relacionadas como o deslocamento, a produtividade e o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho segundo Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016), entretanto, a maneira como a informação e o conhecimento que o profissional possui e que poderia ser disseminado e compartilhado com os seus pares, não é levado em conta quando se buscam as suas vantagens.

Ao se aproximar mais do tema, porém, pode-se constatar que, muitas vezes, ele tem sido tomado como uma grande panaceia: uma modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens a todos os interessados, uma prática que pode chegar a mascarar questões preocupantes sobre o mundo do trabalho contemporâneo. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 153)

O papel transformador das tecnologias da informação e comunicação é particularmente visível na forma como o trabalho que gera conhecimento é organizado e realizado dentro das organizações. A queda dos custos de implementação das TICs, a possibilidade de utilização de dispositivos móveis na execução do trabalho, aliado à facilidade de acesso à internet de alta velocidade, tornou as limitações de espaço-tempo algo mais facilmente superado, o que permitiu uma maior geração de

conhecimento dentro da organização. (BOELL; CECEZ-KECMANOVIC; CAMPBELL, 2016).

Em um contexto de teletrabalho a GC pode se apresentar, através do gerenciamento das informações e conhecimento dos colaboradores das organizações, como o meio para que o conhecimento produzido e desenvolvido no âmbito organizacional fosse preservado, independente do grau de proximidade entre os colaboradores.

5 METODOLOGIA

Metodologia científica pode ser considerada como o processo lógico que seleciona as formas e os métodos relacionados com a coleta, organização e análise dos dados coletados. Esse processo está sujeito a normas técnicas específicas, para o melhor desenvolvimento da ação. (SOUZA, 2020)

O pesquisador, segundo Creswell (2010), escolhe qual tipo de estudo será utilizado em seu trabalho com o objetivo de conduzir sua pesquisa. O pesquisador define entre os métodos qualitativo, quantitativo ou misto.

Para Souza (2020), a maneira como será abordada a perspectiva de análise dos dados indicará o foco central, de forma a possibilitar que se conheça e se delimite o problema e a hipótese da pesquisa.

O autor Creswell (2010) aponta que os métodos de pesquisa envolvem as formas de coleta, de análise e de interpretação dos dados propostos pelos pesquisadores em seus respectivos estudos. Abaixo, no quadro 3, são apresentados os tipos de métodos.

Quadro 3 - Métodos quantitativos, métodos mistos e métodos qualitativos

Métodos quantitativos →	Métodos mistos	← Métodos qualitativos
• Predeterminado • Questões baseadas no instrumento • Dados de desempenho, dados de atitudes e dados de censo • Análise estatística • Interpretação estatística	• Tanto métodos predeterminados quanto emergentes • Tanto questões abertas quanto fechadas • Formas múltiplas de dados baseados em todas as possibilidades • Análise estatística e de texto • Por meio da interpretação de dados	• Métodos emergentes • Perguntas abertas • Dados de entrevistas, dados de observação, dados de documentos e dados audiovisuais • Análise de texto e imagem • Interpretação de temas e de padrões

Fonte: (CRESWELL, 2010, p. 40)

Ainda segundo Creswell (2010), alguns fatores afetam a escolha do tipo de abordagem pelo pesquisador. Além da concepção da pesquisa, da sua estratégia e dos métodos a serem utilizados, as experiências do pesquisador e o seu público alvo também afetam diretamente na escolha desse tipo de abordagem.

Para Souza (2020), a realização de uma pesquisa, necessita que se faça um roteiro que permita o planejamento das etapas e os procedimentos de execução da investigação que são importantes para o seu andamento.

Após a definição do roteiro e do respectivo planejamento das etapas a serem realizadas no trabalho de investigação a que se propôs, o pesquisador passa a ter condição de realizar a busca da literatura pertinente ao tópico que pretende fazer a explanação. Segundo Creswell (2010) a revisão de literatura tem como objetivo compartilhar com o leitor os resultados de outros estudos que estão relacionados ao que está sendo realizado.

5.1 Revisão sistemática de literatura

O estudo de um determinado tema pode gerar resultados divergentes, o que torna necessário a adoção de critérios claros no que se refere a realização da busca de informação e sua consequente recuperação da informação. O resultado dessa busca fará parte daquilo que se pretende utilizar para realização da pesquisa.

Esse tipo de busca de informação deve ser bem focada e bem definida, para que o seu resultado possa de fato trazer estudos de qualidade e assim contribuir de maneira efetiva com a pesquisa. A identificação, seleção, avaliação e sintetização das evidências importantes representam o melhor caminho para o desenvolvimento de uma revisão de literatura. (CRESWELL, 2010; GALVÃO; PEREIRA, 2014)

Essa revisão de literatura, segundo Creswell (2010), tem como objetivo o compartilhamento dos resultados de um estudo realizado. Para ele, tal revisão

Proporciona uma estrutura para estabelecer a importância do estudo e também uma referência para comparar os resultados com outros resultados. Todas ou algumas dessas razões podem ser a base para a redação da literatura acadêmica em um estudo. (CRESWELL, 2010, p. 51)

Segundo Galvão e Pereira (2014), a revisão sistemática de literatura deve ser ampla e não deve ser parcial em sua execução e, ao seguir um método científico claro e mostrar um resultado novo, ela pode ser considerada como uma contribuição relevante na maioria das revistas científicas. No quadro 4, são apresentados os métodos para elaboração de revisões sistemáticas de literatura.

Quadro 4 - Métodos para elaboração de revisões sistemáticas

1	Elaboração da pergunta de pesquisa (Objetivos)
2	Busca na literatura (Utilização de Expressões AND, OR, NOT)
3	Seleção dos artigos (Escolha através de uma base de dados)
4	Extração dos dados (Definição do que é aceitável no estudo)
5	Crítérios de exclusão (Definição do que não obedecem ao âmbito definido)
6	Avaliação da qualidade metodológica (Validação da metodologia)
7	Síntese dos dados (Resultados com o registro dos passos)
8	Tratamento dos dados (Filtro e análise crítica)
9	Redação e publicação dos resultados

Fonte: (Adaptado de GALVÃO; PEREIRA, 2014, p. 183; e RAMOS; FARIA; FARIA, 2014, p. 24)

Algo muito importante e relevante em uma revisão sistemática de literatura é a possibilidade de que o estudo realizado possa ser replicado por outro investigador, bem como a possibilidade de se conferir que o processo para o levantamento das informações pertinentes a pesquisa foram respeitados. Nesse processo de revisão de literatura é fundamental que todas as etapas fossem registradas. (RAMOS; FARIA; FARIA, 2014)

5.2 Estratégia de busca e seleção dos artigos na literatura

Considerando o que se pretende demonstrar, o presente estudo apresentará o resultado de uma revisão de literatura que contou com a análise de artigos científicos recuperados no período entre os anos de 2019 e 2020 que trataram da Gestão do Conhecimento no âmbito do Teletrabalho e que foram selecionados a partir da Base de Dados da SCOPUS Elsevier através do acesso concedido pelo Portal CAPES.

A escolha da base de dados da SCOPUS ocorreu em função de sua capilaridade e da combinação de dados de citações e resumos vinculados a uma grande variedade de disciplinas, além de disponibilizar rapidamente pesquisas relevantes e confiáveis a partir de um único banco de dados. (ELSEVIER, 2021)

O processo de coleta de dados foi realizado em três etapas. A primeira etapa consistiu na pesquisa de termos baseados nos conteúdos relacionados ao trabalho realizado distante de uma sede (teletrabalho). Para realização dessa busca, foi selecionado no campo “*Search Within*” os “*Article title, Abstract, Keywords*” com o objetivo de se recuperar o título dos artigos, os seus resumos e suas palavras chave. No campo “*Search documents*”, foram inseridos os termos entre aspas listados abaixo no quadro 5. Esse processo de busca teve o objetivo de fazer o levantamento das bibliografias correspondentes aos termos relacionados ao teletrabalho, como demonstrado no quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Termos buscados no Portal SCOPUS

TERMOS BUSCADOS NA BASE DE DADOS SCOPUS
"COVID-19"+"TELEWORK"+"KM"
"FLEXIBLE WORK"+"KM"
"HOME OFFICE"+"KM"
"HOME WORK"+"KM"
"HOME WORKING"+"KM"
"NEW WAYS OF WORKING"+"KM"
"REMOTE WORK"+"KM"
"REMOTE WORKING"+"KM"
"TELEWORK"+"KM"
"VIRTUAL WORK"+"KM"
"VIRTUAL WORKING"+"KM"
"WORK FROM HOME" + "KM"
"WORKING FROM HOME"+"KM"
TELECOMMUTING + "KM"
TELEWORKING + "KM"
WORKPLACE+"TELEWORK"+"KM"

Fonte: o próprio autor, 2022

Nessa etapa da busca, foram selecionados os anos de 2019, 2020 e 2021 na base de dados para realização da pesquisa, bem como a descrição dos termos em inglês e entre aspas, com o intuito de se recuperar os artigos mais relevantes para a

pesquisa. Optou-se por efetuar todo o processo de busca a partir dos termos em inglês entre aspas com o intuito de se qualificar a recuperação da informação.

Nessa etapa foram recuperadas 9938 referências, entretanto, em função da relevância dada aos artigos, bem como a maior possibilidade de acesso ao documento, optou-se por basear o estudo nos 7056 artigos que foram recuperados, como demonstrado no quadro 6 abaixo.

Quadro 6 - Total de artigos recuperados de acordo com os Termos buscados no Portal SCOPUS

TERMOS BUSCADOS NA BASE DE DADOS SCOPUS	TOTAL	ARTIGOS
"COVID-19"+"TELEWORK"	861	687
"FLEXIBLE WORK"	1658	1264
"HOME OFFICE"	537	314
"HOME WORK"	275	213
"HOME WORKING"	89	60
"NEW WAYS OF WORKING"	424	266
"REMOTE WORK"	674	409
"REMOTE WORKING"	428	276
"TELEWORK"	432	298
"VIRTUAL WORK"	1020	844
"VIRTUAL WORKING"	58	32
"WORK FROM HOME"	973	621
"WORKING FROM HOME"	829	607
"TELECOMMUTING"	755	469
"TELEWORKING"	580	429
"WORKPLACE"+"TELEWORK"	345	267
TOTAL	9938	7056

Fonte: o próprio autor, 2022

A segunda etapa da pesquisa consistiu no refinamento dos resultados. Esse refinamento ocorreu a partir da pesquisa realizada nos resultados obtidos de cada um dos termos buscados. Nesses resultados, foi inserido o termo "*knowledge management*". Nessa etapa, foram recuperados 93 artigos.

Quadro 7 - Total de artigos recuperados com o termo “KM”

TERMOS BUSCADOS NA BASE DE DADOS SCOPUS	TOTAL	ARTIGOS	"KNOWLEDGE MANAGEMENT"
"COVID-19"+"TELEWORK"+"KM"	861	687	30
"FLEXIBLE WORK"+"KM"	1658	1264	20
"HOME OFFICE"+"KM"	537	314	10
"HOME WORK"+"KM"	275	213	4
"HOME WORKING"+"KM"	89	60	2
"NEW WAYS OF WORKING"+"KM"	424	266	21
"REMOTE WORK"+"KM"	674	409	21
"REMOTE WORKING"+"KM"	428	276	17
"TELEWORK"+"KM"	432	298	15
"VIRTUAL WORK"+"KM"	1020	844	12
"VIRTUAL WORKING"+"KM"	58	32	2
"WORK FROM HOME" + "KM"	973	621	16
"WORKING FROM HOME"+"KM"	829	607	21
TELECOMMUTING + "KM"	755	469	12
TELEWORKING + "KM"	580	429	9
WORKPLACE+"TELEWORK"+"KM"	345	267	20
TOTAL	9938	7056	232

Fonte: o próprio autor, 2022

A partir do resultado final de cada um dos termos, fez-se a análise individual de cada um dos artigos a partir dos seus resumos e palavras-chave para conferir a relevância dos referidos artigos, bem como se os mesmos tratavam da GC no âmbito do teletrabalho.

Nesse momento da pesquisa, foram criados dois filtros para saber se os artigos analisados se tratavam da GC e se falavam do teletrabalho. Após a análise, do total de 232 artigos, percebeu-se que 125 tratavam da GC e 191 tratavam do teletrabalho, como demonstrado no quadro 8.

Quadro 8 - Total de artigos recuperados que falam da GC e do Teletrabalho

TERMOS BUSCADOS NA BASE DE DADOS SCOPUS	TOTAL	ARTIGOS	"KNOWLEDGE MANAGEMENT"	FALA DA GC?	FALA DO TELETRABALHO?
"COVID-19"+"TELEWORK"+"KM"	861	687	30	18	25
"FLEXIBLE WORK" + "KM"	1658	1264	20	8	15
"HOME OFFICE"+"KM"	537	314	10	3	4
"HOME WORK"+"KM"	275	213	4	0	3
"HOME WORKING" + "KM"	89	60	2	1	2
"NEW WAYS OF WORKING" + "KM"	424	266	21	10	17
"REMOTE WORK" + "KM"	674	409	21	15	20
"REMOTE WORKING" + "KM"	428	276	17	9	15
"TELEWORK" + "KM"	432	298	15	8	14
"VIRTUAL WORK" + "KM"	1020	844	12	7	7
"VIRTUAL WORKING" + "KM"	58	32	2	2	2
"WORK FROM HOME" + "KM"	973	621	16	10	15
"WORKING FROM HOME"+"KM"	829	607	21	12	19
TELECOMMUTING + "KM"	755	469	12	7	11
TELEWORKING + "KM"	580	429	9	5	7
WORKPLACE+"TELEWORK"+"KM"	345	267	20	10	15
TOTAL	9938	7056	232	125	191

Fonte: o próprio autor, 2022

Após essa análise e considerando que o objetivo do trabalho é avaliar os impactos do teletrabalho na realização das práticas vinculadas à GC, foi realizado mais um filtro nos resultados, de forma que se recuperasse artigos que tratassem da GC e do teletrabalho também, chegando-se a um total de 125 artigos, como demonstrado no quadro 9.

Quadro 9 - Artigos que falam da GC e do Teletrabalho

TERMOS BUSCADOS NA BASE DE DADOS SCOPUS	TOTAL	ARTIGOS	"KNOWLEDGE MANAGEMENT"	FALA DA GC?	FALA DO TELETRABALHO?	FALA DOS DOIS
"COVID-19"+"TELEWORK"+"KM"	861	687	30	18	25	18
"FLEXIBLE WORK" + "KM"	1658	1264	20	8	15	8
"HOME OFFICE"+"KM"	537	314	10	3	4	3
"HOME WORK"+"KM"	275	213	4	0	3	0
"HOME WORKING" + "KM"	89	60	2	1	2	1
"NEW WAYS OF WORKING" + "KM"	424	266	21	10	17	10
"REMOTE WORK" + "KM"	674	409	21	15	20	15
"REMOTE WORKING" + "KM"	428	276	17	9	15	9
"TELEWORK" + "KM"	432	298	15	8	14	8
"VIRTUAL WORK" + "KM"	1020	844	12	7	7	7
"VIRTUAL WORKING" + "KM"	58	32	2	2	2	2
"WORK FROM HOME" + "KM"	973	621	16	10	15	10
"WORKING FROM HOME"+"KM"	829	607	21	12	19	12
TELECOMMUTING + "KM"	755	469	12	7	11	7
TELEWORKING + "KM"	580	429	9	5	7	5
WORKPLACE+"TELEWORK"+"KM"	345	267	20	10	15	10
TOTAL	9938	7056	232	125	191	125

Fonte: o próprio autor, 2022

Na terceira etapa da busca dos artigos, chegou-se nos 125 artigos que tratam do teletrabalho e da GC juntos, entretanto, observou-se que uma quantidade considerável deles estavam repetidos, ou seja, na busca ocorrida nos termos, alguns artigos foram recuperados mais de uma vez.

Considerando a análise dos artigos, foram percebidos 61 artigos que aparecem duas, três, quatro ou cinco vezes. Descontando os artigos repetidos, foram selecionados 64 artigos que abordam tanto o teletrabalho quanto a GC. Os artigos que farão parte da análise seguem abaixo no quadro 10.

Quadro 10 - Artigos a serem analisados

Termos	Ano	Artigo
Workplace+Telework+KM	2019	'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers
Flexible Work	2021	A participatory approach to identify key areas for sustainable work environment and health in employees with flexible work arrangements
Home Office	2021	Acting instead of reacting—ensuring employee retention during successful introduction of i4.0
Remote Work	2021	Actions by Mexican companies to face the COVID-19 pandemic [Acciones de empresas Mexicanas para afrontar la pandemia COVID-19]
Working from home	2020	An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19
Remote Working	2021	Audit practice: A straightforward trade or a complex system?
COVID-19+"Telework"+"KM"	2020	Beyond the factory paradigm: Digital nomadism and the digital future(s) of knowledge work post-COVID-19
Remote Work	2021	Computerizing Technostress Management: Toward An Artificial Intelligence Assisted Support And Diagnosis System
New Ways of Working	2020	Connect the people and the knowledge will flow – My recipe for building strong, knowledge sharing communities of peers
Remote Work	2021	Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment
New Ways of Working	2021	COVID-19 and the administrative concepts neglected: reflections for leaders to enhance organizational development
Working from home	2021	COVID-19 leadership challenges in knowledge work
Flexible Work	2019	Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements

COVID-19+"Telewoek"+"KM"	2021	Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic
Workplace+Telework+KM	2021	Digital multilocality: New modes of working between center and periphery in Switzerland
Remote Work	2021	Digital regulation of intellectual capital for open innovation: Industries' expert assessments of tacit knowledge for controlling and networking outcome
New Ways of Working	2020	Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations
Work From Home	2021	Digital working during the COVID-19 pandemic: how task–technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness
Virtual Work	2021	Does Information Systems Support for Creativity Enhance Effective Information Systems Use and Job Satisfaction in Virtual Work?
New Ways of Working	2021	Emerging from the third space chrysalis: Experiences in a non-hierarchical, collaborative research community of practice
Workplace+Telework+KM	2021	Employee acceptance of online platforms for knowledge sharing: exploring differences in usage behaviour
Working from home	2020	Exploring proximities in coworking spaces: Evidence from Italy
Virtual Work	2021	Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer
Teleworking	2020	Factors affecting knowledge sharing in virtual teams
Remote Work	2021	Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the covid-19 pandemic
Virtual Work	2020	Freelancing on digital work platforms – roles of virtual community trust and work engagement on person–job fit
COVID-19+"Telework"+"KM"	2020	Generational Differences and COVID-19: Positive Interactions in Virtual Workplaces
Virtual Work	2019	Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks
Teleworking	2021	ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic
Working from home	2021	Impact of Work-From-Home Human Resource Practices on the Performance of Online Teaching Faculty During Coronavirus Disease 2019

Work From Home	2021	Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective
Work From Home	2021	Investigating citizenship behavior effectiveness and extending of project implementation in light of the COVID-19 Pandemic
New Ways of Working	2021	Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach
Flexible Work	2020	Knowledge Workers and Job Satisfaction: Evidence from Europe
Telework	2021	Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic
Remote Working	2021	Learnings from user digital trail post-occupancy evaluation before covid-19 for future workplace analysis and design
New Ways of Working	2019	Location choices of face-to-face interactions in academic buildings: an experience sampling approach
New Ways of Working	2020	Managing knowledge at the time of artificial intelligence: An explorative study with knowledge workers
New Ways of Working	2020	New ways of working and the physical environment to improve employee engagement
Telecommuting	2019	No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks
Remote Work	2021	Pandemic response policies' democratizing effects on online learning
Flexible Work	2021	Pathways to job engagement: evidences from the software industry
Remote Work	2021	Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice
Work From Home	2020	Reviewing the contributing factors and benefits of distributed collaboration
Working from home	2021	Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during covid-19
Remote Work	2021	Six reasons why virtual reality is a game-changing computing and communication platform for organizations
Remote Work	2019	Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach
Flexible Work	2019	Technological and organizational capital: Where complementarities exist
Workplace+telework+KM	2021	Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A review of the empirical studies
COVID-19+"Telework"+"KM"	2021	The impact of Covid-19 on coworking spaces: evidence from Germany
Telework	2021	The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature
Remote Working	2021	The nature of employee–organization relationships at polish universities under pandemic conditions

Work From Home	2021	The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity
Working from home	2021	The relationship between eco-innovation and smart working as support for sustainable management
Workplace+Telework+KM	2021	The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of covid-19
Teleworking	2021	The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era
COVID-19+"Telework"+"KM"	2021	Trust as an Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work
Virtual Working	2021	Understanding knowledge hiding in the context of virtual workplaces
COVID-19+"Telework"+"KM"	2021	When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support
Telecommuting	2021	Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers
COVID-19+"Telework"+"KM"	2020	Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues
COVID-19+"Telework"+"KM"	2020	Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period
Flexible Work	2021	Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key
COVID-19+"Telework"+"KM"	2021	Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work

Fonte: o próprio autor, 2022

6 ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS

6.1 Categorização

Os artigos selecionados após o levantamento realizado tratam das questões vinculadas à Gestão do Conhecimento no contexto do teletrabalho e buscam demonstrar os desafios impostos pela pandemia da COVID-19. Entretanto, podemos separá-los segundo categorias que permitirão uma análise mais assertiva sobre o conteúdo dos respectivos artigos.

Essa categorização, que foi realizada segundo o seu conteúdo principal, ficou da seguinte forma:

- Impactos da TI
- Conhecimento
- Configurações de trabalho
- Bem estar e comportamento

Com a categorização dos artigos, a divisão realizada trouxe um total de 11 artigos para a categoria Conhecimento, 11 artigos para a categoria Impactos da TI, 17 artigos para Bem-estar e comportamento e 25 artigos para Configurações de trabalho, como demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 11 - Total de artigos por categoria

Categoria	Total
Conhecimento	11
Impactos da TI	11
Bem-estar e comportamento	17
Configurações de trabalho	25
Total	64

Fonte: o próprio autor, 2022

A separação dos artigos após categorização ficou assim:

Quadro 12 - Impactos da TI

Acting instead of reacting—ensuring employee retention during successful introduction of i4.0
Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements
Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations
Does Information Systems Support for Creativity Enhance Effective Information Systems Use and Job Satisfaction in Virtual Work?
Generational Differences and COVID-19: Positive Interactions in Virtual Workplaces
Pandemic response policies' democratizing effects on online learning
Six reasons why virtual reality is a game-changing computing and communication platform for organizations
Technological and organizational capital: Where complementarities exist
The relationship between eco-innovation and smart working as support for sustainable management
The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era
Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period

Fonte: o próprio autor, 2022

Quadro 13 - Bem-estar e comportamento

'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers
Computerizing Technostress Management: Toward An Artificial Intelligence Assisted Support And Diagnosis System
Digital regulation of intellectual capital for open innovation: Industries' expert assessments of tacit knowledge for controlling and networking outcome
COVID-19 leadership challenges in knowledge work
Digital working during the COVID-19 pandemic: how task–technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness
Impact of Work-From-Home Human Resource Practices on the Performance of Online Teaching Faculty During Coronavirus Disease 2019
Investigating citizenship behavior effectiveness and extending the effectiveness of project implementation in light of the Covid-19 pandemic
Knowledge Workers and Job Satisfaction: Evidence from Europe

Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic
Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks
ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic
Learnings from user digital trail post-occupancy evaluation before covid-19 for future workplace analysis and design
Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A review of the empirical studies
The nature of employee–organization relationships at polish universities under pandemic conditions
The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of covid-19
The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity
Trust as an Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work

Fonte: o próprio autor, 2022

Quadro 14 - Configurações de trabalho

A participatory approach to identify key areas for sustainable work environment and health in employees with flexible work arrangements
Actions by Mexican companies to face the COVID-19 pandemic [Acciones de empresas Mexicanas para afrontar la pandemia COVID-19]
An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19
Audit practice: A straightforward trade or a complex system?
Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment
COVID-19 and the administrative concepts neglected: reflections for leaders to enhance organizational development
Digital multilocality: New modes of working between center and periphery in Switzerland
Emerging from the third space chrysalis: Experiences in a non-hierarchical, collaborative research community of practice
Freelancing on digital work platforms – roles of virtual community trust and work engagement on person–job fit
Exploring proximities in coworking spaces: Evidence from Italy
Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the covid-19 pandemic
Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective

New ways of working and the physical environment to improve employee engagement
Pathways to job engagement: evidences from the software industry
Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice
Reviewing the contributing factors and benefits of distributed collaboration
Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during covid-19
Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach
The impact of Covid-19 on coworking spaces: evidence from Germany
The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature
Understanding knowledge hiding in the context of virtual workplaces
When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support
Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers
Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key
Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work

Fonte: o próprio autor, 2022

Quadro 15 - Conhecimento

Beyond the factory paradigm: Digital nomadism and the digital future(s) of knowledge work post-COVID-19
Connect the people and the knowledge will flow – My recipe for building strong, knowledge sharing communities of peers
Factors affecting knowledge sharing in virtual teams
Managing knowledge at the time of artificial intelligence: An explorative study with knowledge workers
Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic
Location choices of face-to-face interactions in academic buildings: an experience sampling approach
Employee acceptance of online platforms for knowledge sharing: exploring differences in usage behaviour
Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer
No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks
Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach
Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues

Fonte: o próprio autor, 2022

6.2 Exploração dos Artigos

Com base na categorização dos artigos, será realizada a exploração dos artigos de acordo com cada uma das categorias apresentadas. Essa exploração será realizada com base nas palavras chave definidas, os resumos, as metodologias utilizadas para desenvolvimento dos trabalhos e as respectivas referências bibliográficas.

Veremos a seguir as 04 categorias (Impactos da TI, Bem-estar e comportamento, Configurações do trabalho e Conhecimento) contendo a análise dos artigos que foram separados para cada uma delas. Vamos a elas.

6.2.1 - Impactos da TI

A primeira categoria a ser explorada trata dos Impactos da TI. Nessa categoria foram identificados 11 artigos e entre eles, 07 apresentaram uma relação direta com a Pandemia da COVID-19. Essa identificação mais direta com a COVID-19 dos 07 artigos mencionados foi percebida por meio de uma avaliação das palavras chave e dos seus resumos, como demonstrado no quadro 16.

Quadro 16 - Impactos da TI + COVID-19

Categoria	Artigo	Abstract	Keywords
Impactos da TI	Acting instead of reacting—ensuring employee retention during successful introduction of i4.0	The increasing implementation of digital technologies has various positive impacts on companies. However, many companies often rush into such an implementation of technological trends without sufficient preparation and pay insufficient attention to the human factors involved in digitization. This	change management; COVID-19 ; decision-support model; digitization; employee motivation; employee satisfaction; human resources; Industry 4.0; software tool
Impactos da TI	Generational Differences and COVID-19: Positive Interactions in Virtual Workplaces	In light of the COVID-19 pandemic which caused many businesses around the world to move to online or virtual workplaces (Center for Disease Control, 2020), intergenerational tensions may be exacerbated leading to communication breakdowns. There are many challenges in moving an	Covid-19 ; knowledge transfer; online workplaces; transformational leadership
Impactos da TI	Pandemic response policies' democratizing effects on online learning	The COVID-19 pandemic has changed peoples' lives in unexpected ways, especially how they allocate their time between work and other activities. Demand for online learning has surged during a period of mass layoffs and transition to remote work and school- ing. Can this uptake in	access to knowledge and skills; Covid-19 ; online learning; remote work
Impactos da TI	Six reasons why virtual reality is a game-changing computing and communication platform for organizations	THE COVID-19 PANDEMIC created unprecedented disruptions to businesses, forcing them to take their activities into the virtual sphere. At the same time, the limitations of remote working tools	knowledge management practices; new business opportunities; remote work; Virtual Reality (VR)
Impactos da TI	The relationship between eco-innovation and smart working as support for sustainable management	Nowadays, firms have to face challenging economical cirses, like the one caused by the COVID-19 pandemic, where volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity are manifested. Strategic management is seen as one of the key approaches that firms can choose to implement sustainable smart working (on the	eco-innovation; neuroscience; smart working; strategic leaders; sustainable management
Impactos da TI	The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era	The current pandemic will introduce many novel policies, adaptations, innovations and procedures by innovative human resource (HR) creativity. In particular, information technology (IT) implementation is a field that needs more significant focus and a wider range of creative interventions. The author would	Cloud computing; COVID-19 ; Human resources management; Information technology; Teleworking
Impactos da TI	Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period	The virtual way of working is becoming increasingly popular due to its potential for cost savings; it is also a way for an organization to be more agile and adapt to crises such as global pandemics. This innovative way of working brings new challenges to organizations that suddenly have to switch to telework. In fact, telework raises	application of ICT; COVID-19 quarantine period ; human resources; telecommuting; teleworking

Fonte: o próprio autor, 2022

Cabe ressaltar que, além de tratar diretamente da questão da pandemia da COVID-19 como um desafio a ser superado (BUCEA-MANEA-ȚONIȘ *et al.*, 2021;

EICKEMEYER *et al.*, 2021; KIZILCEC; MAKRIDIS; SADOWSKI, 2021; RAIŠIENĖ *et al.*, 2020; TORRO, 2021; URICK, 2020; VAHDAT, 2021), esses 07 artigos escritos por esses autores demonstram também a necessidade de se trabalhar a motivação dos funcionários em função do isolamento.

A utilização da tecnologia como um meio para que o conhecimento produzido não se perca através da realização do teletrabalho por parte dos funcionários também merece destaque. Todos os 07 trabalhos também destacam a necessidade de se fazer da tecnologia um meio que permita a aproximação e reduza a sensação de isolamento, bem como uma maneira de se permitir a transferência e o compartilhamento do conhecimento produzido.

Outra observação importante é o quanto o Setor de Recursos Humanos da organização deve se preparar e acompanhar o desenvolvimento das atividades realizadas, pois a ideia de deixar o funcionário mais solto e por conta totalmente de suas responsabilidades e sem o contato mais próximo com os colegas, pode tirar do funcionário a sensação de pertencimento àquela organização.

Coube um destaque maior no que se refere a importância da motivação e satisfação dos funcionários nos artigos desenvolvidos por (EICKEMEYER *et al.*, 2021; RAIŠIENĖ *et al.*, 2020; VAHDAT, 2021). Esses artigos ressaltaram a necessidade de se criar condições para que a satisfação na realização das atividades profissionais, bem como o encorajamento para que não se perca o interesse pelo trabalho. Aqui, vale ressaltar também que trabalhar a saúde mental do funcionário pode representar um caminho profícuo para a organização.

Ao observarmos as metodologias utilizadas para se chegar ao resultado esperado em cada um desses 07 artigos, percebeu-se que a preocupação em buscar meios de se minimizar os impactos causados pela Pandemia da COVID-19, bem como as consequências causadas pela necessidade de afastamento das pessoas, fizeram com que as organizações passassem a se preocupar em como o trabalho remoto impactaria no ambiente de trabalho, mesmo que virtual.

Os outros 04 artigos da categoria Impactos da TI e que não tinham uma relação mais próxima com a COVID-19, trataram de uma maneira mais objetiva a utilização das TICs em contextos de trabalhos virtuais e a necessidade de se trabalhar à distância por imposição organizacional (BAPTISTA *et al.*, 2020; CHO; PARK, 2021; NEIROTTI; RAGUSEO; GASTALDI, 2019; STUCKI; WOCHNER, 2019).

A ênfase dada na necessidade de engajamento a ser comandado pelo corpo gerencial da organização para que os funcionários se sentissem encorajados a realizarem o compartilhamento do conhecimento produzido, bem como a utilização de sistemas que facilitassem essa aproximação e a consequente redução da distância, foi algo ressaltado por esses autores nos respectivos trabalhos.

Abaixo, vemos o quadro contendo os títulos dos 04 artigos, os *abstracts* e as *keywords* deles.

Quadro 17 - Impactos da TI - Sem COVID-19

Categoria	Artigo	Abstract	KEYWORDS
Impactos da TI	Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements	The literature on flexible work practices has not yet evaluated in detail how the characteristics of a job affect job satisfaction. This study makes a distinction between two types of flexible work practices according to their aims: the accommodation of employees' personal lives (employment practice) and the operational reasons of a firm (work practice). Based on this distinction, we studied	flexible work practice employment practice work practice job satisfaction job characteristics technology support smart work
Impactos da TI	Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations	Workplace technologies are more central to working in organisations than ever before. These technologies began as instrumental aids to support office work of individuals but have since also become the basis for social interactions and community building in organisations and more recently become able to perform managerial roles with the use of advanced AI capabilities. Our call for papers to this special issue invited original studies to go	Digital work Organisational transformation Digital/Human configurations Digital transformation Changing nature of work New ways of working
Impactos da TI	Does Information Systems Support for Creativity Enhance Effective Information Systems Use and Job Satisfaction in Virtual Work?	Virtual work has increasingly gained global popularity in the business community, with virtuality becoming integrated into traditional office work settings. As the essence of virtuality comprises geographic dispersion and information systems (IS) use, the implementation of a wide variety of novel and advanced information technologies (IT)/IS as productivity and communication tools have fueled the trend in which virtual work permeates the modern workplace. Despite the heavy use	Information systems support for creativity Effective IS use Job satisfaction Virtual work Efficacy theory Perceived usefulness Information systems satisfaction
Impactos da TI	Technological and organizational capital: Where complementarities exist	This study analyzes the complementarities between technological and organizational capital within enterprises. Different components of technological and organizational capital exert distinct—and often opposed—forces on each other. Our empirical results show that greater employee voice promotes firm productivity when combined with information technology, but harms firm productivity when	complementarity firm productivity information and communication technologies organization organizational performance

Fonte: o próprio autor, 2022

No que se refere às perspectivas dessa categoria, pode-se observar que elas vão ao encontro do que foram apresentadas nos seus respectivos conteúdos. Elas se apresentaram como sinalizadores dos artigos e do que eles representaram. Os assuntos vinculados aos impactos causados pela pandemia, a transferência do conhecimento, o aprendizado on-line, a inovação gerada por meio do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o teletrabalho, liderança estratégica

e a COVID-19, auxiliaram na identificação dos temas e da consequente seleção dos artigos.

6.2.2 - Bem-estar e comportamento

A segunda categoria a ser analisada trata do Bem-estar e comportamento. Nessa categoria foram identificados 17 artigos e desses, 13 apresentaram uma vinculação aos desafios impostos pela COVID-19 no âmbito organizacional. Essa identificação mais próxima com a pandemia do SARS-COV-2 dos 13 artigos informados acima, foi observada por meio de uma avaliação do conteúdo pertinente a eles, como demonstrado abaixo no quadro 18.

Quadro 18 - Bem-estar e comportamento + COVID-19

Categoria	Artigo	Abstract	KEYWORDS
Bem-estar e comportamento	Computerizing Technostress Management: Toward An Artificial Intelligence Assisted Support And Diagnosis System	In the COVID-19 era which is a period of crisis, remote work was a necessary response to this unprecedented crisis. However, in the post-pandemic world, decision-makers and top managers should by no means rush towards the adoption of telecommuting and the other information and	Information and Communication Technologies Coping Strategies Technostress Management Artificial Intelligence Health Care Management Human Resources Management Covid-19 Mental Health
Bem-estar e comportamento	COVID-19 leadership challenges in knowledge work	This article analyzes the determinants of job satisfaction among knowledge workers (KWs). Data from a representative sample of 14,096 employed workers from the European Social Survey (2010) are used for an empirical analysis drawing on multiple binary logistic regression models. Job satisfaction among	managers knowledge work working from home distance management well-being COVID-19 challenges
Bem-estar e comportamento	Digital regulation of intellectual capital for open innovation: Industries' expert assessments of tacit knowledge for controlling and networking outcome	Digital regulation implies the quantified measuring and the network infrastructure allowing managers to control the processes of value creation. Digital regulation needs to take into account tacit elements of the value creation process, including unconscious competency, creativity, and intuitive anticipation, to assure the resulting network's	digital regulation intellectual capital value creation cyber-physical systems IoT integration multimedia communication quality of experience smart space tacit knowledge
Bem-estar e comportamento	Digital working during the COVID-19 pandemic: how task-technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness	Purpose – This study aims to investigate the relationship between information and communication technologies (ICTs) use and work performance during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic. Specifically, it aims to understand what the role of task-technology fit is, and what effect this	Partial least squares Computer-supported collaborative work (CSCW) Work performance Survey data Task-technology fit Quantitative method
Bem-estar e comportamento	ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic	The biggest challenge of today's world is to adjust to the rapidly changing environment brought about by the COVID-19 pandemic, where uncertainty and unpredictability have become the norm. The advanced technological tools used during the pandemic have altered communication employee	Professional isolation Job performance Motivation Turnover intention ICT COVID-19
Bem-estar e comportamento	Impact of Work-From-Home Human Resource Practices on the Performance of Online Teaching Faculty During Coronavirus Disease 2019	The purpose of this study was to investigate the impact of work-from-home (WFH) human resource (HR) practices on the performance of faculty under the drastic circumstances of coronavirus disease 2019 (COVID-19). The population of the study included faculty members	work-from-home HR practices online teaching faculty employee performance COVID-19
Bem-estar e comportamento	INVESTIGATING CITIZENSHIP BEHAVIOR EFFECTIVENESS AND EXTENDING THE EFFECTIVENESS OF PROJECT IMPLEMENTATION IN LIGHT OF THE COVID-19 PANDEMIC	Entrepreneurs are striving to maintain the existence of their businesses in the face of the COVID-19 pandemic. Top management need to maintain effective processes and ensure employee motivation to keep the right employees in the business. The level of interest of both	OCB Temporary organization Project loyalty Oil and gas industry Helping behavior Project-based compliance Halland Relationship maintenance Construction project

Continuação...

Bem-estar e comportamento	Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic	Aim: The present study contributes to the conversation on remote (home) working, leadership, and innovation in times of COVID-19 by examining the mediating role of work-related flow in the relationship between empowering and directive leadership, on the one hand, and innovative work-behavior, on the other, and the moderating role of IT-enabled presence awareness in two lockdown periods during the pandemic. Method: We employed PLS-SEM analysis to analyze the perceptions, experiences, and behaviors of a group of employees in two periods during the pandemic.	innovative work-behavior empowering leadership directive leadership work-related flow IT-enabled presence awareness COVID-19 pandemic telework remote working
Bem-estar e comportamento	Learnings from user digital trail post-occupancy evaluation before covid-19 for future workplace analysis and design	Data are required for optimizing workplace design, assessing user experience, and ensuring wellbeing. This research focuses on the benefits of incorporating post-occupancy evaluation (POE) data analysis by studying the digital trail of employees generated by the existing Wi-Fi infrastructure of the office. The objective is to enable a safe return to offices through compliance with COVID-19 space-capacity regulations and in consideration of the health and wellbeing of employees. Workplaces, teams, and people have become more digitalized and therefore more mobile due to the globalization of knowledge and cutting-edge technological innovations, a process that has been accelerated by the outbreak of the COVID-19 pandemic. The aim of this study is to describe manager-employee and employee-employee relations during the COVID-19 pandemic and their impact on measures of the likely use of elements of remote teaching by university employees in the future.	human-centered design post-occupancy evaluation data analysis workplace indoor location digital trail
Bem-estar e comportamento	The nature of employee-organization relationships at polish universities under pandemic conditions	(2) Methods: The study used a descriptive-correlation research design with a survey as the primary instrument for data gathering. A total of 732 personnel took part in the survey, selected by a convenience sampling technique. The researchers used an adapted and modified	remote working manager-employee relations employee-employee relations; process management
Bem-estar e comportamento	The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity	Purpose of the study aims to test the relationship between work from home (WFH) and employee productivity during the COVID-19 pandemic. This study also examines the moderating role of gender in the relationship between WFH and employee productivity. Design/methodology/approach – A sample of 250 respondents from hospitality, banking and information technology was taken from the National Capital Region and Punjab State of India. The hypotheses were tested using structural equation modeling and multi-group mediation analysis.	Work-from-home Employee productivity Gender COVID-19
Bem-estar e comportamento	The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of covid-19	The COVID-19 pandemic is affecting the mental health of employees. Deterioration of the well-being of workers is also caused by changes in the working environment. Remote working can affect both social interactions and job satisfaction. The purpose of the study is to examine what factors influence job satisfaction in the context of remote work caused by a pandemic. The study analyses whether employee relations and	job satisfaction employee relations trust COVID-19 SARS-CoV-2 well-being
Bem-estar e comportamento	Trust as an Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work	Abstract: Information management, an important element of which is the information system, has a direct impact on the functioning of a company, including its competitive position. Information management is related to the shape of the organizational culture, represented, inter alia, by the context of trust, relationship, and communication. The shape of the organizational culture, including the functioning of the information system, is particularly influenced by factors (usually external) that appear in a sudden and unpredictable manner. This impact	information system management trust relations

Fonte: o próprio autor, 2022

A primeira característica que chama atenção nessa categoria é a preocupação dos autores com o bem-estar e saúde dos funcionários, especialmente se considerarmos o quadro pandêmico da COVID-19. Os autores Kirchner (2021), Salah-Eddine *et al.* (2021), Bulinska-Stangrecka e Bagienska (2021) e Lis, Ptak e Lis (2021) destacam a importância de tratar esse momento de crise com muita cautela e

sem atropelos, para que os efeitos colaterais causados pelo estresse do momento não prejudiquem o trabalho a ser executado pelos funcionários.

Outro ponto interessante destacado é como o isolamento profissional vai afetar o desempenho no trabalho dos funcionários a partir de casa. Os autores Sarfraz *et al.* (2021), Irshad *et al.* (2021), Thirapatsakun e Jarutirasarn (2021), Abelsen *et al.* (2021), Regodón *et al.* (2021) e Pokrovskaja *et al.* (2021) demonstram que entender os aspectos que possam afetar diretamente o desempenho dos profissionais devem ser observados.

Os autores demonstraram que a segurança de se estar empregado durante esse período, acaba refletindo em uma maior tranquilidade para se trabalhar. Cabe aos gestores também não subestimarem fatores que possam afetar indiretamente o trabalho executado, como a falta de incentivo ao desenvolvimento e aplicação da criatividade e o respeito aos horários de trabalho (descanso e almoço). Nesse contexto, percebe-se que as práticas de recursos humanos ficam prejudicadas por causa da distância física. As ações voltadas para o bem-estar do funcionário estão demonstrando um desafio a ser superado pelas organizações.

Os autores Coun *et al.* (2021), Staniec (2021) e Farooq e Sultana (2021) contribuem com a discussão ao trazerem para o debate a maneira como a tecnologia será útil para a aproximação dos funcionários e como o compartilhamento de ideias e experiências tornará o trabalho mais agradável e com melhores resultados. Aqui, cabe lembrar, que a liderança da organização tem um papel fundamental no incentivo e direcionamento das equipes. Não basta o setor de recursos humanos buscar maneiras de aproximar os funcionários. Cabe aos gestores tornar a prática do compartilhamento algo comum no ambiente virtual organizacional.

Os outros quatro artigos que não tratam dos impactos da COVID-19, mas que ressaltam questões voltadas para a Gestão do Conhecimento dos funcionários no contexto de teletrabalho, desconsiderando o isolamento social, estão voltados para as características do trabalho remoto, as motivações que possuem os funcionários para compartilhar o conhecimento produzido, as relações sociais no trabalho e como é organizado esse trabalho (JABAGI *et al.*, 2019; VIÑAS-BARDOLET; TORRENTSELLENS; GUILLEN-ROYO, 2020; MANCA, 2021; COUN *et al.*, 2021). É interessante observar que, mesmo dois desses artigos constarem como sendo de 2021, eles foram escritos ainda em 2020, período em que a Pandemia estava iniciando e não se sabia

exatamente a extensão que causaria seus impactos. Isso pode ter influenciado os autores a não mencionarem a Pandemia da COVID-19.

Quadro 19 - Bem-estar e comportamento sem COVID-19

Categoria	Artigo	Abstract	KEYWORDS
Bem-estar e comportamento	'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers	Building on social-exchange and self-determination theory, this study aimed to contribute to the scholarly literature on leadership and knowledge sharing by simultaneously testing how shared and transformational leadership and their interrelatedness may foster employees' perceptions of knowledge sharing behaviour among peers. Additionally, we investigated the mediating role of employees' basic psychological needs satisfaction (in terms of autonomy, competence and relatedness, respectively) as an additional explanatory mechanism to reveal how shared and transformational leadership may foster individuals' perceptions of knowledge sharing behaviour among peers. We employed PLS structural equation modelling to analyse survey data obtained from professionals in an R&D unit of a knowledge-intensive firm. We found shared leadership to be the most important factor enhancing employees' perceptions of knowledge sharing among peers, both directly and indirectly through Purpose – High-quality employee motivation can contribute to an organization's long-term success by supporting employees' well-being and performance. Nevertheless, there is a paucity of research concerning how organizations motivate workers in non-traditional work contexts. In the algorithmic context of the gig-economy, the purpose of this paper is to understand the role that technology can play in motivating workers. Design/methodology/approach – Drawing on the self-determination theory, job-characteristic theory and enterprise social media research, this conceptual paper explores how the architecture of the digital labor platforms underlying the gig-economy (and the characteristics of jobs mediated through these IT artifacts) can impact key antecedents of self-motivation. Findings – Combining theory and empirical evidence, this paper	Workplace flexibility Knowledge sharing Need fulfillment Self-determination theory Social exchange Structural equation modelling (SEM) Transformational and shared leadership
Bem-estar e comportamento	Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks	This article analyzes the determinants of job satisfaction among knowledge workers (KWs). Data from a representative sample of 14,096 employed workers from the European Social Survey (2010) are used for an empirical analysis drawing on multiple binary logistic regression models. Job satisfaction among KWs in 21 EU countries is found to be explained better by non-financial characteristics than by monetary rewards. Career advancement opportunities, flexible work schedules, colleague support, and work-family relations, as well as job security, emerge as central in explaining job satisfaction among KWs in our sample. Unlike the case for other workers (OWs), opportunities for further training and career experience are not determinants of job satisfaction among KWs. Management divisions in companies employing KWs would be well-advised to take these points into account.	Motivation Job characteristics Human resource management Self-determination Virtual work Temporary workers Gig-work Gig-economy
Bem-estar e comportamento	Knowledge Workers and Job Satisfaction: Evidence from Europe	Companies are increasingly implementing collaborative workplaces (CWs) to promote office collaboration and flexibility. Despite the rapid diffusion of CWs across industries and organizations, research findings suggest that their benefits often fail to materialize due to the existence of tensions and contradictions that develop through the daily actions and interactions of workplace users. This literature review sheds some light on the development of tensions and contradictions in CWs by focusing on their implications for social relations at work. This review identifies the oppositional tensions that surface in CW research findings: flexibility vs structure, fluidity vs stability and exposure vs privacy. In disclosing the underlying mechanisms, this study connects these tensions and their management to the autonomy-control paradox that emerges in CWs. It concludes by suggesting some approaches that are available to managers to assist	Job satisfaction Knowledge work Work organization Work-life balance Europe ESS
Bem-estar e comportamento	Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A review of the empirical studies		collaborative workplaces (CWs) social relations at work office collaboration and flexibility new context of work

Fonte: o próprio autor, 2022

O enfoque percebido nessa categoria e identificados na categoria Bem-estar e comportamento foi de buscar meios de fazer com que o funcionário estivesse no centro da discussão, de maneira que a qualidade de seu trabalho fosse minimamente prejudicado por causa do distanciamento social causado especialmente pela Pandemia do SARS-COV-2. A necessidade de dar condições de trabalho, bem

como fazer com que o funcionário se sinta útil e inserido no contexto organizacional, pode representar o sucesso ou quem sabe o fracasso da organização em sobreviver de maneira competitiva.

6.2.3 - Configurações de trabalho

A terceira categoria a ser analisada foi classificada como as configurações do trabalho. Essa categoria é a mais representativa, pois foram identificados 25 artigos nela. A ideia dessa categoria é demonstrar como as configurações de trabalho em tempos de pandemia ou mesmo considerando somente os impactos do trabalho remoto para a criação e o respectivo compartilhamento do conhecimento gerado pelo funcionário, impactam diretamente nos resultados a serem alcançados pela organização.

Nessa categoria foram identificados 15 artigos que se relacionam diretamente com a Pandemia iniciada no final do ano de 2019 e outros 10 artigos que tratam do teletrabalho, mas sem mencionar diretamente os desafios impostos pela Pandemia da COVID-19.

Essa identificação mais próxima com a pandemia do SARS-COV-2 dos 15 artigos informados acima, foi observada por meio de uma avaliação do conteúdo pertinente a eles, como demonstrado abaixo no quadro 19.

Quadro 20 - Configurações do trabalho + COVID-19

Categoria	Artigo	Abstract	KEYWORDS
Configurações de trabalho	Actions by Mexican companies to face the COVID-19 pandemic [Acciones de empresas Mexicanas para afrontar la pandemia COVID-19]	This work aims to identify the actions that the 50 most important companies in Mexico have implemented to face the COVID-19 pandemic, for which a content analysis was used that will help us to identify ideas expressed in written information structures. It was possible to identify that some of the actions most assisted by companies to comply with the confinement and social distancing measures that the Mexican government established are temporary branch closures, reduction of employees.	Pandemia COVID-19 Produto Interno Bruto Empresas mexicanas
Configurações de trabalho	An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19	COVID-19 has caused unprecedented challenges to our lives. Many governments have forced people to stay at home, leading to a radical shift from on-site to virtual collaboration for many knowledge workers. Existing remote working literature does not provide a thorough explanation of government-enforced working from home situations. Using an affordance lens, this study explores the sudden and enforced issues that COVID-19 has presented, and the technological means knowledge.	Affordance COVID-19 knowledge workers qualitative team collaboration working from home
Configurações de trabalho	Audit practice: A straightforward trade or a complex system?	Auditors' skills and ways of working must adapt to constantly changing conditions in the workplace, and the COVID-19 pandemic has brought further complexity. This paper uses a complexity theory lens to investigate changes in audit practice in recent years. A qualitative research method, using semi-structured interviews, was applied: first to investigate how audit practice (skillsets and ways of working) needs to be reformed and second to suggest implications for audit practice stemming	audit practice complex adaptive systems complexity theory COVID-19 skillsets technology ways of working

Continuação...

Configurações de trabalho	COVID-19 and the administrative concepts neglected: reflections for leaders to enhance organizational development	Purpose – The purpose of this paper is to discuss how COVID-19 pandemic forced several companies to reflect on their activities. Many organizational changes have been conducted and others will still be necessary. Some relections are presented, as some aspects are well consolidated in academic literature while they are neglected by many leaders of companies. The authors believe that this viewpoint can support leaders to enhance organizational development. Design/methodology/approach – Part of	Administration Organizational development Critical analysis COVID-19 pandemic
Configurações de trabalho	Digital multilocality: New modes of working between center and periphery in Switzerland	The use of information and communication technologies (ICTs) allows to work in multiple locations. The purpose of this article is to investigate how multilocal knowledge workers engage in work in the interplay of workplaces between cities and mountain regions. We follow a mixed methods approach with intertwined quantitative and qualitative data sources. The results show that working in the periphery using marginality can be beneficial and disadvantageous at the same time.	Digital multilocality Mixed methods Marginality Center-periphery Digitalization
Configurações de trabalho	Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the covid-19 pandemic	The COVID-19 crisis has disrupted when, where, and how employees work. Drawing on a sample of 5452 Finnish employees, this study explores the factors associated with employees' abrupt adjustment to remote work. Specifically, this study examines structural factors (i.e., work independence and the clarity of job criteria), relational factors (i.e., interpersonal trust and social isolation), contextual factors of work (i.e., change in work location and perceived	work adjustment remote work structural factors relational factors contextual factors COVID-19 pandemic
Configurações de trabalho	Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective	There was a sudden shift in the way people work during the COVID-19 pandemic. To keep business continuity, many organizations have implemented a remote working policy for employees to work from home. Strategic facility management (FM) acted to support remote working policies by developing organizational norms in an organization. Meanwhile, the human resource (HR) department chose to achieve business performance while remote working by gaining job motivation among	strategic facility management remote working policy organizational norms on remote working job motivation work demand perceived productivity organizational commitment
Configurações de trabalho	New ways of working and the physical environment to improve employee engagement	Employee engagement is becoming an increasingly essential factor in organizational competitiveness. Although employee engagement is an extensively researched topic, the roles of new ways of working and physical environment factors are still under exploited. As such, this study examines the relationship between physical environment factors, the dimensions that integrate new ways of working, and employee engagement. Survey data with 126 respondents are analyzed using	new ways of working performance structural equation modeling work engagement
Configurações de trabalho	Reviewing the contributing factors and benefits of distributed collaboration	Distributed collaboration has become increasingly common across domains ranging from software development to information processing, the creative arts, and entertainment. As of early 2020, distributed collaboration has entered the limelight as the COVID-19 pandemic has forced employees across the world to work from home. However, while researchers have applied myriad terms to define these operations, we first address this issue by defining distributed collaboration in a way that represents all	Distributed Collaboration Contributing Factors Model Success Literature Review
Configurações de trabalho	Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during covid-19	The number of people working from home (WFH) increased radically during the coro- navirus (COVID-19) pandemic. The purpose of this study was therefore to investigate people's experiences of WFH during the pandemic and to identify the main factors of advantages and dis- advantages of WFH. Data from 29 European countries on the experiences of knowledge workers (N = 5748) WFH during the early stages of lockdown (11 March to 8 May 2020) were collected. A factor analysis showed the	COVID-19 experiences working from home survey advantages disadvantages knowledge work
Configurações de trabalho	The impact of Covid-19 on coworking spaces: evidence from Germany	Purpose – Prior to the Covid-19 pandemic, the German coworking industry has grown rapidly as one of the fastest-growing coworking markets globally. The pandemic, however, has brought the industry to an abrupt halt. The purpose of this paper is, therefore, to explore the impact the pandemic has had so far on German coworking spaces. Design/methodology/approach – Using an online questionnaire, quantitative data from 38 coworking space owners, operators and employees of a total of 77	Germany Impact Coworking Covid-19 Corona Coworking industry

Continuação...

Configurações de trabalho	The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature	A new research stream emerged in the 2000s dedicated to flexible work arrangements in public and private organizations, called "new ways of working" (NWW). This article aims to examine NWW from both a theoretical and empirical perspective, focusing on definitional issues as well as on HR outcomes of this new concept. Current definitions of NWW are manifold and based on rather vague theoretical foundations. As NWW outcomes may be both positive and/or negative, we	new ways of working flexible work arrangements activity-based offices flextime telework knowledge workers
Configurações de trabalho	When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support	The main objective of this study was to evaluate the impact of internal communication (IC) of organisations on the quality of the individual-organisation relationship, specifically with regard to the effects generated with respect to individual performance (IP) in a pandemic framework. In this sense, the study intends to evaluate the effects of IC on the employee's IP, having as a mediator perceived organisational support (POS). Methodology: To achieve the aforementioned objectives, a cross-	internal communication perceived support performance
Configurações de trabalho	Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key	Working environment has been transformed by this pandemic into flexible work arrangements with a swift acclimatization of technology. The post-pandemic working arrangements are expected to be increasingly driven by technology as business models will also evolve to adopt these changes. Virtual working arrangements bring several challenges like reduced trust, disrupted communication, limited collaboration, lack of role clarity and lowered team performance. The research suggests that	Communication COVID-19 cultural intelligence performance post pandemic virtual team
Configurações de trabalho	Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work	Purpose: Against the backdrop of the increased prevalence of telework practices as a result of Covid-19, the purpose of the present article is to address the conceptual confusion, overlap and ambiguity characterising much of the published literature in this domain through the development of an integrated conceptual framework describing distributed work practices at various levels of organisations. Design/methodology/approach: To develop the framework, a collection of	virtual work remote work distributed work telecommute virtual team distributed organisation virtuality distributedness

Fonte: o próprio autor, 2022

A categoria configurações de trabalho se identifica pelas ações realizadas pelas empresas e pelos governos locais para o enfrentamento da Pandemia da COVID-19. É interessante observar que os autores desses 15 artigos demonstram a importância de se descrever o que está ocorrendo quanto ao trabalho realizado por meio do *home office*, de forma a permitir uma maior reflexão de como a mudança repentina de cenário impactou a execução das atividades.

Os autores O'Leary *et al.* (2020), Duque *et al.* (2020), Ipsen *et al.* (2021), Huerta-Estévez *et al.* (2021), Barac *et al.* (2021), Anholon *et al.* (2021), Bürgin *et al.* (2021), Van Zoonen *et al.* (2021), Tanpipat, Lim e Deng (2021), Mayerhoffer (2021), Gomes, Lourenço e Ribeiro (2021) discutem quais as ações tomadas para que fossem minimizados os problemas causados pela mudança abrupta causada pela Pandemia do COVID-19.

Esses trabalhos buscaram demonstrar a importância de se identificar as habilidades dos funcionários, as possíveis dificuldades que possam ter por causa da necessidade de mudança e as possíveis vantagens e desvantagens da "nova" forma

de trabalhar. Foram identificadas como vantagens do trabalho a partir de casa a possibilidade de se equilibrar melhor a relação entre a vida pessoal e profissional e o maior controle do trabalho e como desvantagens foram identificados as restrições que o *home office* impõe ao trabalhador (recursos físicos e materiais) e as incertezas causadas pelo momento.

Cabe ressaltar que as empresas nesse momento complicado passaram, segundo os autores, a ter de entender o seu funcionamento para se adaptarem a partir disso. O funcionamento e a disposição do quadro de funcionários precisou passar por adequações e o respectivo acompanhamento da execução das atividades também.

Algumas normas e princípios organizacionais deixaram de fazer sentido no quadro atual, já que as atividades também deixaram de ser realizadas, em sua maioria segundo os autores, no ambiente da organização. Novos procedimentos foram estabelecidos e com isso a necessidade de se discutir o comprometimento dos funcionários precisou ser melhor observado e mesmo incentivado.

Para Renard *et al.* (2021), as novas formas de trabalhar ou *New Ways Work*, podem se mostrar bastante conflitantes e a ambiguidade de conceitos do que pode ser considerado como uma vantagem para um lado e desvantagem para o outro também carece de melhores definições.

Além da questão do *home office*, que foi abordado pelos autores, os espaços de *coworking* também foram muito impactados. Espaços esses que eram intensamente compartilhados por profissionais variados, precisaram permanecer fechados, o que dificultou a troca de experiências entre profissionais dos mais variados tipos.

Um outro ponto abordado pelos autores Waizenegger *et al.* (2020), Mangla (2021) e Henry, Le Roux e Parry (2021) apresentaram em seus trabalhos a imposição governamental para que o trabalho deixasse de ser realizado de maneira pessoal no ambiente de trabalho. Para tal, a tecnologia se apresentou como o meio capaz de minimizar os impactos causados por essas determinações.

Esses autores consideraram também que, após o encerramento do quadro pandêmico no mundo, novas formas de se trabalhar ou mesmo novas adequações à maneira como se trabalhava antes da pandemia, deverão ocorrer. Esses novos arranjos de trabalho precisarão ser mais flexíveis e necessitarão contar com a colaboração das equipes.

Os outros 10 artigos da categoria que trata das Configurações de trabalho, apesar de não tratarem de forma objetiva da COVID-19, representam um caminho que já é realidade em muitas organizações espalhadas pelo mundo, que é justamente o trabalho em *home office*, como demonstrado no quadro 21.

Quadro 21 - Configurações de trabalho

Categoria	Artigo	Abstract	KEYWORDS
Configurações de trabalho	A participatory approach to identify key areas for sustainable work environment and health in employees with flexible work arrangements	Flexible work arrangements are common worldwide, but knowledge on how to achieve a sustainable work environment is sparse. The aim of this study was to use a participatory approach to identify concrete suggestions and key areas for improvement that were considered relevant, effective, and feasible for	job autonomy participative work environment health promotion sustainable work
Configurações de trabalho	Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment	While remote work allows organisations to offer their employees flexibility and harness global talent and markets for business growth, inability to rely on physical interactions between employees imposes challenges specific to operations in highly virtual work environments. Among these characteristic issues are challenges	action design research boundaries organisational culture organisational discontinuity theory (ODT) socialisation virtual work environment (VWE)
Configurações de trabalho	Emerging from the third space chrysalis: Experiences in a non-hierarchical, collaborative research community of practice	This article discusses the creation of a research-focused virtual community of practice (vCoP) for geographically-dispersed third space professionals, motivated by desires for enhanced professional collaboration, visibility and identity. The authors used collaborative autoethnography (CAE) to evaluate their personal reFlections as vCoP	Third space professional identity professional culture virtual community of practice learning development
Configurações de trabalho	Exploring proximities in coworking spaces: Evidence from Italy	Since the mid-2000s, the rising phenomenon of coworking spaces (CSs) has provided a flexible and mainly affordable solution for freelancers, entrepreneurs, small firms and start-ups, which may have experienced the issues of isolation when working from home, to work in a shared workplace,	coworking space coworker proximity measures Italy
Configurações de trabalho	Freelancing on digital work platforms – roles of virtual community trust and work engagement on person–job fit	Purpose – The purpose of this paper is to investigate the impact of virtual community trust on work engagement and person–job fit in the context of digital work platforms. The emergence of the platform economy is changing the work environment fundamentally. It has enabled the appearance of alternative work arrangements, such as temporary organizing and the increase of	Work engagement Knowledge workers Freelancing Digital work platform Virtual community trust Person–job fit
Configurações de trabalho	Pathways to job engagement: evidences from the software industry	Purpose – The purpose of this paper is to broaden the link between workplace flexibility (WF) and job engagement (JE) while considering quality of work life (QWL) as mediator and the use of knowledge sharing (KS) as moderator. While numerous studies have focused solely on the importance of WF, QWL, KS and JE only exclusively, this study integrates them to delineate their	Knowledge sharing Job engagement Quality of work life Workplace flexibility

Continuação...

Configurações de trabalho	Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice	Continuing advances in digital technology are producing widespread changes in work and its management, particularly where work is performed away from an employer's premises through remote working. Whilst such changes can offer remote workers greater temporal and locational flexibilities, there is growing concern that their work is being insidiously	digital technology remote working flexibility global value chains labour process theory geography
Configurações de trabalho	Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach	The practice of remote e-working, which involves work conducted at anyplace, anytime, using technology, is on the increase. The aim of this systematic literature review is to gain a deeper understanding of the association between remote e-working, within knowledge workers, and the five dimensions of well-being at work:	Remote work e-work telework well-being systematic review
Configurações de trabalho	Understanding knowledge hiding in the context of virtual workplaces	Purpose – This paper aims to explore the implications of virtual work arrangements on employee knowledge hiding (KH) behaviour and the different strategies of KH used by employees in these arrangements. Design/methodology/approach – Following a grounded theory approach to understanding KH, 21 semi-structured in-depth interviews were conducted with employees engaged in virtual working	Qualitative research Dark side Knowledge management Knowledge hiding Consultancy Virtual work arrangements
Configurações de trabalho	Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers	The mediation of work practices by information and communication technologies enables knowledge workers to telework from remote non-office locations such as their homes, or to work nomadically from multiple locations in a day. This paper uses data from the American Time Use Survey to explore the relationship between daily work locations and travel in the	Travel demand management Peak hour travel Peak hour avoidance Telework Nomadic work

Fonte: o próprio autor, 2022

Os autores Mariotti e Akhavan (2020), Bjärntoft *et al.* (2021), Zaman e Ansari (2021), e Donnelly e Johns (2021), apresentam um ponto de vista vinculado à sustentabilidade do modelo de trabalho no qual o trabalhador possa exercer suas atividades de maneira híbrida, ou seja, alguns dias de casa e outros dias do local de trabalho.

O alcance de um ambiente de trabalho no qual se tenha um engajamento natural da equipe de trabalhadores, com uma equipe de recursos humanos atuante e com a possibilidade de se ter uma qualidade de vida considerável para os trabalhadores, representa um desafio para os gestores.

Um ponto abordado que deve ser levado em conta pelos autores Charalampous *et al.* (2019), Connelly *et al.* (2019), Toth, Heinänen e Blomqvist (2020), Stiles e Smart (2020) e Asatiani *et al.* (2021) é a necessidade de se ter confiança na

execução das atividades e a consequente entrega dos resultados pela equipe de trabalhadores, mas sempre observando o bem-estar da equipe.

Ao se oferecer e permitir que os funcionários tenham essa flexibilidade, a confiança na execução das atividades passa a ser algo fundamental. Entretanto, mensurar o resultado do que está sendo entregue é essencial, pois só assim será possível se ter a ideia do resultado apurado. Uma outra forma de se perceber que o trabalho do profissional vem sendo bem executado também é o quanto de conhecimento produzido vem sendo compartilhado, pois eventualmente, como uma forma de proteger sua função na organização, o profissional pode ocultar o que vem produzindo de conhecimento.

Algumas organizações possuem mecanismos que permitem o compartilhamento do conhecimento de maneira mais orgânica. É o caso das chamadas Comunidades de Prática apontada por Bicle *et al.* (2021), no qual os funcionários que fazem parte de uma Comunidade de Prática e a sua participação permita que o funcionário possa ter uma voz mais ativa por causa da característica da ferramenta, pois se trata de algo não hierárquico.

Esse tipo de modelo de compartilhamento do conhecimento pode representar uma ótima oportunidade das pessoas se abrirem para novas possibilidades e desenvolver a criatividade, bem como a construção de novos conhecimentos através do que já se tem lá. Esse tipo de ferramenta, se bem utilizada, pode alavancar bastante os negócios da organização.

6.2.4 - Conhecimento

A última categoria a ser apresentada é a que trata do Conhecimento. Apesar de todas as outras categorias terem tratado em algum temas vinculados à Gestão do Conhecimento como registro e o compartilhamento do conhecimento, essa categoria tratou de maneira mais específica a GC, sem deixar de lado os desafios e benefícios que se apresentam quando uma organização adota o trabalho remoto.

Nessa categoria foram identificados 11 artigos, sendo que desse total, 06 artigos foram desenvolvidos considerando o contexto da Pandemia da COVID-19 e os obstáculos existentes para que o conhecimento gerado pelos colaboradores e

funcionários da organização não se perca e possa servir para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

Essa identificação mais próxima com a pandemia do SARS-COV-2 dos 06 artigos informados acima, foi observada por meio de uma avaliação do conteúdo pertinente a eles, como demonstrado abaixo no quadro 21.

Quadro 22 - Conhecimento + COVID-19

Categoria	Artigo	Abstract	KEYWORDS
Conhecimento	Beyond the factory paradigm: Digital nomadism and the digital future(s) of knowledge work post-COVID-19	What are the potential futures of knowledge work, given its transformation into almost exclusively digital work during the COVID-19 pandemic crisis? Our ongoing research program on digital nomadism informs a Hegelian dialectical analysis and an envisioning of the future(s) of knowledge work. 2020 has been described often as the year of disruption and I am confident I will look back on this year and be proud that knowledge sharing communities have helped to unlock new ways of working in organisations to adjust to the disruption. I have learned that these	Digital Work Remote Work Knowledge Work Digital Futures COVID-19 Future of Work Factory paradigm Digital Nomadism Hypermobility Dialectics
Conhecimento	Connect the people and the knowledge will flow – My recipe for building strong, knowledge sharing communities of peers	The outbreak of the COVID-19 pandemic and the resulting social distancing requirements have led to major disruptions in the world of work. The outcomes of the enforced and large-scale work from home (WFH) practices are currently largely unexplored. This study aims to address this gap in the research by Purpose – The purpose of this paper is to examine the enablers and barriers influencing international knowledge transfer at the team-level in the context of product innovation within an emerging-market multinational enterprise (EMNE) in the insurance industry.	Community management (CM) information management (IM) knowledge management (KM) project management (PM)
Conhecimento	Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic	Design/methodology/approach	COVID-19 pandemic Creative performance Work from home Digital knowledge sharing Social capital
Conhecimento	Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer		Emerging markets Product innovation Enabler Emerging market multinational International knowledge transfer Microfoundation
Conhecimento	Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach	Knowledge sharing is a key challenge for modern organizations, especially in periods of uncertainty such as that of the current pandemic. This conceptual paper argues that intergenerational learning (IGL) is a useful intervention to address the challenge of knowledge sharing in the New Ways of Working. We During the COVID pandemic , many companies, schools, and public organizations all around the world asked their employees to work from home i.e. to adopt what are called "smart working" modalities. This has and will presumably have a serious impact on both employees and employers, which still	COVID-19 intergenerational learning knowledge sharing new ways of working PRISMA reverse mentoring
Conhecimento	Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues		COVID-19 working from home communication tools smart working knowledge workers

Fonte: o próprio autor, 2022

Nessa categoria é relevante destacar que, além dos desafios impostos pelo surgimento da COVID-19 ser a base do desenvolvimento dos artigos, o prejuízo causado pelo distanciamento e a consequente dificuldade em se compartilhar o conhecimento produzido e mesmo aquele conhecimento que não é registrado em documentos, o conhecimento tácito, se apresentou como bastante relevante nas discussões realizadas pelos autores.

Os autores Wang *et al.* (2020) discutem nesse trabalho qual futuro do trabalho do conhecimento em função dos desafios impostos pela Pandemia da COVID-19, uma vez que o trabalho realizado de maneira digital se tornou algo preponderante nesse período para que se reduzisse o nível de contaminação pelo referido vírus. Aqui, fica destacado que o trabalho por meio de ferramentas tecnológicas são o caminho para superar o momento difícil vivido.

Os autores Tønnessen, Dhira e Flåten (2021) contribuem com essa discussão ao sugerirem que o aumento da utilização de plataformas digitais pode representar o caminho para o incremento do desempenho criativo dos funcionários ao considerarmos o cenário de trabalho a partir de casa em consequência da pandemia do SARS-COV-2.

Para Bolisani *et al.* (2020), a imposição da utilização das TIC pelos colaboradores para realização de suas atividades profissionais, pode ter um impacto significativo caso não haja uma preparação e condicionamento para os trabalhadores. Não basta somente mudar a maneira de se trabalhar. A organização precisa estar atenta aos desafios causados pela Pandemia. Caso não esteja, uma grande lacuna na realização das atividades pertinentes aos negócios poderão surgir e o resultado final ser prejudicado.

Já para a autora Kinder (2020), o ano de 2020 pode representar o ano em que novas formas de se trabalhar e compartilhar o conhecimento foram criadas em consequência dos problemas causados pela Pandemia. É ressaltada a importância de se fazer uma Gestão do Conhecimento de forma prática e objetiva para que não se perca o conhecimento produzido e as informações perpassem por toda a organização.

Para a autora, os gestores devem desempenhar um papel de incentivadores ao compartilhamento do conhecimento. Essa visão é compartilhada

também por Rios-Ballesteros e Fuerst (2021), que demonstram a necessidade de se ter facilitadores na organização para que o conhecimento possa fluir por todos os lados e assim favorecer o seu compartilhamento. Um outro aspecto relevante do compartilhamento do conhecimento é que isso permite uma maior inovação nos processos e produtos gerados pela organização.

O incentivo ao compartilhamento do conhecimento é fundamental para o sucesso da organização. Entretanto, em período de incerteza como o vivido durante a Pandemia da COVID-19, torna a situação ainda mais desafiadora, como bem lembram os autores Singh, Thomas e Numbudiri (2021).

As organizações precisam ficar atentas à diversidade de formações, qualificações e experiências vividas pelos seus funcionários. Essa formação individual, pode fazer com que determinadas adversidades fossem superadas de forma mais tranquila e menos traumática se a organização dá oportunidade do funcionário poder demonstrar seus conhecimentos e habilidades.

Os outros 05 artigos da categoria que trata do Conhecimento (Quadro 23), apesar de não tratarem diretamente da COVID-19, traz para a discussão a necessidade de se compartilhar o conhecimento em tempos em que o teletrabalho vem se tornando uma realidade cada vez mais real nas organizações, especialmente para aquelas em que a necessidade de trabalho síncrono e presencial não é tão importante, embora ainda seja um obstáculo essa geração e consequente compartilhamento de conhecimento.

Quadro 23 - Conhecimento

Categoria	Artigo	Abstract	KEYWORDS
Conhecimento	Employee acceptance of online platforms for knowledge sharing: exploring differences in usage behaviour	Purpose – This paper aims to examine the technology acceptance model's applicability in understanding employees' acceptance of online platforms for knowledge sharing in organisations. Specifically, this research explores gender differences in using online platforms for sharing knowledge at the workplace. The development and use of information and communications technology (ICT) are growing at a rapid speed across the world. ICT has been the cause for new types of work arrangements, such as virtual organizations, virtual teams, teleworking, etc. Virtual teams provide organizations with competitive advantage by	Gender Motivation Knowledge sharing Technology acceptance Online platforms Technology acceptance model
Conhecimento	Factors affecting knowledge sharing in virtual teams	Although it is recognised that face-to-face interactions are important for sharing interests and (new) knowledge, it remains unknown how and where students and university employees interact in academic buildings. Therefore, the aim of this study is to analyse the location choice for face-to-	information and communications technologies ICT virtual organization virtual teams knowledge sharing performance
Conhecimento	Location choices of face-to-face interactions in academic buildings: an experience sampling approach	In the evolutionary context of Industry 4.0, where machine learning and machine to machine technology are powerful tools for the maintenance and replicability of knowledge, the implementation of hybrid systems based on the use of Artificial Intelligence (AI) represents the key to organizational innovation and	Academic building physical work environment face-to- face interaction (ftf) Experience Sampling Method (ESM) location choice
Conhecimento	Managing knowledge at the time of artificial intelligence: An explorative study with knowledge workers	Despite its prevalence, there is a lack of understanding regarding the effect of telework on an organization's knowledge base. Recognizing the enabling role of electronic communication media, this article therefore addresses the interaction effects of media synchronicity and temporal as well as spatial separation	knowledge management Artificial intelligence knowledge workers organizational development
Conhecimento	No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks		innovation media synchronicity theory performance structural social capital telework

Fonte: o próprio autor, 2022

Esses últimos artigos deixam claro que o compartilhamento do conhecimento, por meio da utilização das TICs, é um caminho sem volta e que caberá

a organização, do mesmo modo que competirá aos funcionários, se prepararem para tal. A aceitação da utilização da tecnologia, para Nguyen e Malik (2021), pode se apresentar como o início da solução para a superação desse desafio. Cabe a organização o investimento nas tecnologias e o incentivo à utilização das mesmas pelos funcionários, que terão de se preparar para tal.

Os autores Davidavičienė, Al Majzoub e Meidute-Kavaliauskiene (2020) salientam que os fatores que mais impactam no compartilhamento do conhecimento, além da disponibilidade e utilização das TICs como meio, estão a cultura organizacional, a motivação a confiança e a liderança. Esses fatores precisam estar alinhados com o objetivo organizacional para que o conhecimento possa fluir e gerar novos conhecimentos que permitam a inovação.

As mudanças causadas pela implementação e consequente utilização das TICs nas organizações denotam a chave para a inovação e melhor aproveitamento do conhecimento gerado. As autoras Manuti e Monachino (2020) observam que os benefícios ocasionados pela possível transformação de seus processos por meio da utilização das TICs, nem sempre estão claros em um primeiro momento. Entretanto, as organizações necessitam se comprometer com a mudança para que os resultados se tornem positivos com o menor tempo possível.

Embora esteja claro que as interações face-a-face representem o melhor meio para o compartilhamento de conhecimento, as TICs podem representar um meio para que os desafios impostos pelo distanciamento, independente da Pandemia, já que o mundo globalizado permite que profissionais do mundo inteiro possam trabalhar em uma mesma organização, como ressaltam Wijs-Perrée *et al.* (2019) e Van Der Meulen *et al.* (2019).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pandemia da COVID-19 se apresentou como um grande desafio a ser superado pelas organizações. Mesmo para aquelas pessoas que vinham adotando o trabalho de maneira remota antes da imposição governamental, para que a redução da circulação das pessoas permitisse um cenário no qual o vírus tivesse uma condição menos favorável para a sua propagação.

Nesse cenário, registrar, selecionar e compartilhar o conhecimento produzido se tornou das tarefas mais complicadas pelos gestores das organizações, haja vista a falta de um contato mais próximo entre as pessoas e a possível falta de costume em se compartilhar aquilo que se sabe ou se aprende a partir de outras experiências vividas no âmbito organizacional.

Percebeu-se que a utilização das TICs foi o melhor caminho adotado pelas empresas para a continuidade de suas atividades profissionais. Entretanto, vale lembrar que a resistência pela mudança da maneira de se trabalhar é um desafio necessário que as organizações e funcionários precisam superar para a continuidade das atividades laborais.

A autonomia dada aos funcionários pode ser muito positiva se eles conseguirem se valer da tecnologia, mas se a utilização das TICs não era um hábito antes do início da Pandemia por parte dos profissionais e da organização, muita dificuldade acaba sendo percebida e mesmo uma resistência maior para mudarem sua utilização.

Uma organização, que busca superar as barreiras impostas pelo distanciamento social causado pela pandemia, pode encontrar soluções a partir dos conceitos apresentados pela GC, pois a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento são processos de características voluntárias e que independente do maior entendimento do funcionamento das ferramentas das TICs é imaginável que os funcionários tenham condições para que o desenvolvimento desse fluxo de conhecimento faça parte da organização.

O presente trabalho buscou, através de uma revisão sistemática de literatura realizada na base de dados da *Scopus*, apresentar o que foi objeto de discussão e realização de trabalhos que trataram da Gestão do Conhecimento nesse contexto do trabalho remoto causado pela pandemia do coronavírus.

Considerando o que foi apresentado, esse estudo pôde demonstrar que o trabalho realizado longe das dependências da organização não representa, necessariamente, uma novidade, pois muitas empresas já vêm se estabelecendo no mercado com essa característica e o compartilhamento de conhecimento mais consolidado.

Um ponto a ser observado é a imposição causada pelo isolamento, principalmente nas organizações que não estavam preparadas para algo tão repentino como uma pandemia que o mundo não esperava acontecer da maneira como foi e que não vem dando sinais objetivos de que vá acabar, mas talvez ser classificada como algo recorrente como a gripe.

Uma limitação percebida neste trabalho é a impossibilidade de se pensar em um cenário pós-pandêmico, pois mesmo no ano de 2022 a pandemia permanece e os números de contaminados não param.

No contexto da realização deste estudo, a pandemia de fato se apresentou como um grande desafio a ser superado, uma vez que fui contaminado pelo vírus durante a pesquisa, bem como passei pela experiência de viver o trabalho remoto entre os anos de 2020 e 2021.

O compartilhamento de informações e conhecimento entre os meus pares acabou sendo prejudicado, pois a falta de incentivo da alta gerência, bem como a sensação de isolamento percebida por mim e pelos meus colegas, deixou clara a necessidade de se utilizar técnicas e práticas vinculadas à GC, talvez as informações chegassem mais rápidas, um erro não se repetiria e mesmo essa sensação de isolamento poderia ser minimizada.

Nesse período, passei por duas organizações distintas e por situações diferentes também, onde uma eu fui o responsável por providenciar as ferramentas tecnológicas que me permitissem executar meu trabalho e na outra, todo o aparato tecnológico foi fornecido, de maneira a minimizar os impactos causados pela falta de acesso às ferramentas.

Essa diferença de abordagem e fornecimento de ferramentas passou uma sensação ainda maior de isolamento na organização que não forneceu, pois o funcionário, independente de sua condição socioeconômica, precisa “se virar” para conseguir executar suas atividades, sob pena de responder a alguma advertência.

Nessa condição, o compartilhamento de informação passou a ser muito mais difícil de realizar.

O resultado da pesquisa demonstrou que mesmo a realidade vivida aqui no Brasil, não foi diferente do que se apresentou ao redor do mundo por meio dos dados levantados e analisados. As TICs podem e devem ser utilizadas, o RH da organização precisa se fazer presente, a organização conhecer as habilidades que cada funcionário tem é importante (ex. páginas amarelas) e os gestores usarem e incentivarem o compartilhamento do conhecimento, para que uma possível ausência, fosse temporária ou permanente, não gere um prejuízo financeiro e de imagem para a organização.

Para estudos futuros, pensar em como a Gestão do Conhecimento nas organizações foi afetada após o término da pandemia da COVID-19, ou mesmo a maneira de se compartilhar o conhecimento quando se tem um quadro de isolamento social imposto, fosse por condições físicas do funcionário, fosse por determinação da organização ou mesmo por ordem governamental.

Recomenda-se, portanto, iniciativas semelhantes de revisões de literaturas que abordem um período distinto do apresentado neste trabalho, bem como a realização da pesquisa em bases de dados diferentes da utilizada, permitindo o levantamento dos resultados diante das dificuldades de se compartilhar o conhecimento gerado pelos colaboradores ou mesmo a questão da falta de preparação para uma situação tão diferente como a apresentada pela pandemia.

REFERÊNCIAS

- ABELSEN, Simen Nordbø *et al.* Digital working during the COVID-19 pandemic: how task–technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness. **Information Technology & People**, [s. l.], v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0870>. Acesso em: 30 jun. 2022.
- AGARWAL, Naresh Kumar; MAROUF, Laila Naif. Initiating Knowledge Management in Colleges and Universities: A template. **International Journal of Knowledge Content Development & Technology**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 67–95, 2014.
- AGUILERA, Anne *et al.* Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, [s. l.], v. 92, p. 1–11, 2016.
- ALLCOTT, Hunt *et al.* **Polarization and Public Health: Partisan Differences in Social Distancing During the Coronavirus Pandemic**. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2020. SSRN Scholarly Paper. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=3574415>. Acesso em: 14 jun. 2020.
- ALVARENGA NETO, RIVADÁVIA CORREA DRUMMOND. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- ALVARENGA NETO, Rivadávía Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 5–24, 2007.
- ANHOLON, Rosley *et al.* COVID-19 and the administrative concepts neglected: reflections for leaders to enhance organizational development. **Kybernetes**, [s. l.], v. 50, n. 5, p. 1654–1660, 2021.
- ARIAS, Beatriz Elena Hernandez. Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho. [s. l.], 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/31753>. Acesso em: 14 set. 2021.
- ASATIANI, Aleksandre *et al.* Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 62–93, 2021.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management for the public sector**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2013.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management for the public sector: enhancing knowledge work to improve effectiveness**. Tokyo: Asian

Productivity Organization, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge-Productivity-in-the-Public-Sector-Enhancing-the-knowledge-work.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

BAPTISTA, João *et al.* Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. **The Journal of Strategic Information Systems**, [s. l.], v. 29, n. 2, Strategic Perspectives on Digital Work and Organizational Transformation, p. 101618, 2020.

BARAC, Karin *et al.* Audit practice: A straightforward trade or a complex system?. **International Journal of Auditing**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 797–812, 2021.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, [s. l.], v. 13, n. 1esp, p. 1–25, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BENTLEY, Kaye; YOONG, Pak. Knowledge work and telework: an exploratory study. **Internet Research**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 346–356, 2000.

BICKLE, E. *et al.* Emerging from the third space chrysalis: Experiences in a non-hierarchical, collaborative research community of practice. **Journal of University Teaching & Learning Practice**, [s. l.], v. 18, n. 7, p. 135–158, 2021.

BITTENCOURT, Renato Nunes. Pandemia, isolamento social e colapso global. **Revista Espaço Acadêmico**, [s. l.], v. 19, n. 221, p. 168–178, 2020.

BJÄRNTÖFT, Sofie *et al.* A Participatory Approach to Identify Key Areas for Sustainable Work Environment and Health in Employees with Flexible Work Arrangements. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 24, p. 13593, 2021.

BOELL, Sebastian K.; CECEZ-KECMANOVIC, Dubravka; CAMPBELL, John. Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. **New Technology, Work and Employment**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 114–131, 2016.

BOLISANI, Ettore *et al.* Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, [s. l.], v. 15, n. s1, p. 458–476, 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. 2020a. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 5 jun. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública

reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. 2020b. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 1 jun. 2020.

BUCEA-MANEA-ȚONIȘ, Rocsana *et al.* The Relationship between Eco-Innovation and Smart Working as Support for Sustainable Management. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1437, 2021.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual De Gestao Do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Edição: 1ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BULIŃSKA-STANGRECKA, Helena; BAGIEŃSKA, Anna. The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 1903, 2021.

BÜRGIN, Reto *et al.* Digital multilocality: New modes of working between center and periphery in Switzerland. **Journal of Rural Studies**, [s. l.], v. 88, p. 83–96, 2021.

CÂMARA, Mauro Araújo. **GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA E ENSINO EM MINAS GERAIS**. 2017. 206 f. - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: Acesso em: 10 out. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 23 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2021.

CHARALAMPOUS, Maria *et al.* Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 51–73, 2019.

CHO, Jeewon; PARK, Insu. Does Information Systems Support for Creativity Enhance Effective Information Systems Use and Job Satisfaction in Virtual Work?. **Information Systems Frontiers**, [s. l.], p. 1–22, 2021.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CHOO, CHUN WEI; ALVARENGA NETO, RIVADÁVIA CORREA DRUMMOND. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 14, n. n.4, p. 592–610, 2010.

CLIFTON, Nick; FÜZI, Anita; LOUDON, Gareth. Coworking in the digital economy: Context, motivations, and outcomes. **Futures**, [s. l.], p. 102439, 2019.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio *et al.* What Brazilian workers think about flexible work and telework?. **International Journal of Business Excellence**, [s. l.],

v. 20, n. 1, p. 16–31, 2020.

CONNELLY, Catherine E. *et al.* Understanding knowledge hiding in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 40, n. 7, p. 779–782, 2019.

COUN, Martine J. H. *et al.* Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 12, p. 717345, 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo Futura, , 1998. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/8943f842-86f8-4d42-9a64-9a7cd07b31f5/abs/>. Acesso em: 1 jun. 2017.

DAVIDAVIČIENĖ, Vida; AL MAJZOUN, Khaled; MEIDUTE-KAVALIUSKIENE, Ieva. Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 17, p. 6917, 2020.

DEVI RAMACHANDRAN, Sharimllah; CHONG, Siong-Choy; WONG, Kuan-Yew. Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. **Campus-Wide Information Systems**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 76–94, 2013.

DONNELLY, Rory; JOHNS, Jennifer. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 84–105, 2021.

DUQUE, Luis *et al.* New Ways of Working and the Physical Environment to Improve Employee Engagement. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 17, p. 6759, 2020.

EICKEMEYER, Steffen C. *et al.* Acting Instead of Reacting—Ensuring Employee Retention during Successful Introduction of i4.0. **Applied System Innovation**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 97, 2021.

ELSEVIER, SCOPUS. **About Scopus - Abstract and citation database | Elsevier**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www-elsevier-com.ez27.periodicos.capes.gov.br/solutions/scopus>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ESCRIVÃO, Giovana. **Fatores críticos de sucesso e estágios da maturidade da Gestão do Conhecimento: um estudo na Embrapa**. 2015. 251 f. - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos (SP), 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7592/TeseGE.pdf?sequence=1&i>

sAllowed=y. Acesso em: 10 mar. 2020.

FAROOQ, Rayees; SULTANA, Almaas. The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173>. Acesso em: 30 jun. 2022.

FERREIRA, Clara Fontes *et al.* Pandemias em um mundo globalizado: desafios para o acesso universal à saúde. [s. l.], p. 30, 2014.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 183–184, 2014.

GASPAR, Marcos Antonio *et al.* GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES DE TELETRABALHO. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 13, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1691>. Acesso em: 8 set. 2019.

GOMES, Daniel Roque; LOURENÇO, Patricia; RIBEIRO, Neuza. When COVID-19 Is the Invader and Internal Communication Is the Hero: Understanding the Influence of Internal Communication on Individual Performance and Evaluating the Mediating Role of Perceived Support. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 136, 2021.

HELOU, ANGELA REGINA HEINZEN AMIM. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. 391 f. - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/157340/336394.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 out. 2019.

HENRY, M. S.; LE ROUX, D. B.; PARRY, D. A. Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. **South African Journal of Business Management**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/SAJBM.V52I1.2155>. Acesso em: 30 jun. 2022.

HERMOGENES, Lucas Ramon *et al.* A IMPORTÂNCIA DAS DIGITAL SKILLS EM TEMPOS DE CRISE: alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia do covid-19. **Revista Augustus**, [s. l.], v. 25, n. 51, p. 198–218, 2020.

HUERTA-ESTÉVEZ, Antonio *et al.* Acciones de empresas mexicanas para afrontar la pandemia COVID-19. **Revista Venezolana de Gerencia**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 283–300, 2021.

IPSEN, Christine *et al.* Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 1826, 2021.

IRSHAD, Huda *et al.* Impact of Work-From-Home Human Resource Practices on the Performance of Online Teaching Faculty During Coronavirus Disease 2019.

Frontiers in Psychology, [s. l.], v. 12, 2021. Disponível em:

<https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2021.740644>. Acesso em: 30 jun. 2022.

JABAGI, Nura *et al.* Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks.

Journal of Managerial Psychology, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 192–213, 2019.

KINDER, Nancy. Connect the people and the knowledge will flow – My recipe for building strong, knowledge sharing communities of peers. **Business Information Review**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 176–181, 2020.

KIRCHNER, Kathrin. COVID-19 leadership challenges in knowledge work.

Knowledge Management Research & Practice, [s. l.], p. 1–8, 2021.

KIZILCEC, Rene F.; MAKRIDIS, Christos A.; SADOWSKI, Katharine C. Pandemic response policies' democratizing effects on online learning. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, [s. l.], v. 118, n. 11, p. e2026725118, 2021.

LEE, Junyeong *et al.* Share or send and receive? The impact of team knowledge outflow/inflow with IT support on performance. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 23, n. 8, p. 1523–1542, 2019.

LEE, HongGil; SHIN, Bongsik; HIGA, Kunihiro. Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. **Decision Support Systems**, [s. l.], v. 43, n. 3, Integrated Decision Support, p. 687–700, 2007.

LIS, Tomasz; PTAK, Aleksandra; LIS, Marek. Trust as an Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work. **Energies**, [s. l.], v. 14, n. 21, p. 7425, 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. **Caderno de Administração**, [s. l.], v. 28, n. Edição E, p. 71–75, 2020.

MANCA, Claudia. Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A review of the empirical studies. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. n/a, n. n/a, p. 19, 2021.

MANGLA, Namita. Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key:. **International Journal of Cross Cultural Management**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.scinapse.io>. Acesso em: 30 jun. 2022.

MANUTI, A.; MONACHINO, Dalila. Managing Knowledge at the Time of Artificial Intelligence: An Explorative Study with Knowledge Workers. **East European Journal of Psycholinguistics**, [s. l.], 2020.

MARIOTTI, Ilaria; AKHAVAN, Mina. Exploring Proximities in Coworking Spaces: Evidence from Italy. **European Spatial Research and Policy**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 37–52, 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 3. ed. [S. l.]: Atlas, 2010.

MAYERHOFFER, Manuel. The impact of Covid-19 on coworking spaces: evidence from Germany. **Journal of Corporate Real Estate**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 170–185, 2021.

MELLO, Júlio Cláudio Marcondes Dimas de. A incapacidade laboral face às medidas de isolamento social. **REVISTA BRASILEIRA DE DIREITO SOCIAL**, [s. l.], v. 2, n. 3, 2019. Disponível em: <http://rbds.emnuvens.com.br/rbds/article/view/111>. Acesso em: 22 jun. 2020.

MORENS, David M.; FOLKERS, Gregory K.; FAUCI, Anthony S. What Is a Pandemic?. **The Journal of Infectious Diseases**, [s. l.], v. 200, n. 7, p. 1018–1021, 2009.

MOURÃO JÚNIOR, Carlos Alberto. COVID-19 E ISOLAMENTO SOCIAL: algumas reflexões. **Revista Augustus**, [s. l.], v. 25, n. 51, p. 381–393, 2020.

NEIROTTI, Paolo; RAGUSEO, Elisabetta; GASTALDI, Luca. Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. **New Technology, Work and Employment**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 116–138, 2019.

NERY, Vitor Sousa Cunha; FERREIRA FILHO, Hélio Raimundo. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de caso na universidade do estado do Pará. **Revista Observatorio de La Economia Latinoamericana**, [s. l.], 2015. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html>. Acesso em: 2 abr. 2020.

NGUYEN, Tuyet-Mai; MALIK, Ashish. Employee acceptance of online platforms for knowledge sharing: exploring differences in usage behaviour. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0420>. Acesso em: 30 jun. 2022.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 121–152, 2012.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: 13, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

O'LEARY, Kevin *et al.* Reviewing the Contributing Factors and Benefits of Distributed Collaboration. **Communications of the Association for Information Systems**, [s. l.], v. 47, n. 1, 2020. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol47/iss1/24>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **OIT: COVID-19 causa perdas devastadoras de empregos e horas de trabalho no mundo**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/oit-covid-19-causa-perdas-devastadoras-de-empregos-e-horas-de-trabalho-no-mundo/>. Acesso em: 8 jun. 2020.

PAULA JÚNIOR, Kleverson Glauber Figueiredo de. O Teletrabalho na Reforma Trabalhista: Suas Vantagens e Desvantagens. **Âmbito Jurídico**, [s. l.], n. 193, Direito do Trabalho, p. 1–28, 2020.

POKROVSKAIA, N. *et al.* Digital Regulation of Intellectual Capital for Open Innovation: Industries' Expert Assessments of Tacit Knowledge for Controlling and Networking Outcome. **Future Internet**, [s. l.], 2021.

RAIŠIENĖ, Agota Giedrė *et al.* Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 13, p. 5332, 2020.

RAMOS, Altina; FARIA, Paulo M.; FARIA, Ádila. Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação. **Revista Diálogo Educacional**, [s. l.], v. 14, n. 41, p. 17–36, 2014.

REGODÓN, Alicia *et al.* Learnings from User Digital Trail Post-Occupancy Evaluation before COVID-19 for Future Workplace Analysis and Design. **Buildings**, [s. l.], v. 11, n. 11, p. 513, 2021.

RENARD, Karine *et al.* The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 38, 2021.

RIOS-BALLESTEROS, Nathalia; FUERST, Sascha. Exploring the enablers and microfoundations of international knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2021-0344/full/html>. Acesso em: 30 jun. 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE. BR**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.

RODRIGUEZ, Martius Rodriguez Y. **Gestão Empresarial. Organizações Que Aprendem - Volume 1**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SALAH-EDDINE, Mohamed *et al.* COMPUTERIZING TECHNOSTRESS MANAGEMENT: TOWARD AN ARTIFICIAL INTELLIGENCE ASSISTED SUPPORT AND DIAGNOSIS SYSTEM. [s. l.], v. 20, n. 2, p. 13, 2021.

SARFRAZ, M. *et al.* ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic. **Studies in Informatics and Control**, [s. l.], p. 77–86, 2021.

SENADO FEDERAL. **Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e normas correlatas**. dez. 2017. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf. Acesso em: 25 maio 2020.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SERENKO, Alexander; BONTIS, Nick; HULL, Emily. An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. **Knowledge Management Research & Practice**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 338–352, 2016.

SILVA, Guilherme Elias da. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, [s. l.], v. 18, n. 209, p. 44–55, 2018.

SINGH, Surabhi; THOMAS, Nobin; NUMBUDIRI, Ranjeet. Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach. **Knowledge and Process Management**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 153–164, 2021.

SOUZA, Luciana C. **Estrutura lógica de organização da pesquisa científica: texto básico para auxiliar pesquisadores**. 1. ed. Belo Horizonte: EdUEMG, 2020. *E-book*. Disponível em: <http://eduemg.uemg.br/component/k2/item/190-estrutura-logica-de-organizacao-da-pesquisa>. Acesso em: 8 mar. 2020.

STANIEC, Iwona. The Nature of Employee–Organization Relationships at Polish Universities under Pandemic Conditions. **Information**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 174, 2021. STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STILES, Jonathan; SMART, Michael J. Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers. **Transportation**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11116-020-10136-6>. Acesso em: 22 ago. 2021.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. (UTFinova). *E-book*. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizac>

oes.pdf. Acesso em: 10 maio 2020.

STUCKI, Tobias; WOCHNER, Daniel. Technological and organizational capital: Where complementarities exist. **Journal of Economics & Management Strategy**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 458–487, 2019.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANPIPAT, Waynika; LIM, Huey Wen; DENG, Xiaomei. Implementing Remote Working Policy in Corporate Offices in Thailand: Strategic Facility Management Perspective. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1284, 2021.

TASKIN, L.; BRIDOUX, F. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 21, 2010. Disponível em: <https://dare.uva.nl/search?identifier=a003a023-2926-4fde-90d6-9e765f01cf3d>. Acesso em: 7 set. 2020.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Edição: 1ªed. São Paulo: Negócio, 2000.

THIRAPATSAKUN, Thanawatdech; JARUTIRASARN, Piyachat. Investigating Citizenship Behavior Effectiveness and Extending the Effectiveness of Project Implementation in Light of the Covid-19 Pandemic. **International Journal of Management and Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 135–150, 2021.

TØNNESSEN, Øystein; DHIR, Amandeep; FLÅTEN, Bjørn-Tore. Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 170, p. 120866, 2021.

TORRO, Osku. Six Reasons Why Virtual Reality Is a Game-Changing Computing and Communication Platform for Organizations. **Association for Computing Machinery. Communications of the ACM**, [s. l.], p. 48–48, 2021.

TOTH, Ilona; HEINÄNEN, Sanna; BLOMQVIST, Kirsimarja. Freelancing on digital work platforms – roles of virtual community trust and work engagement on person–job fit. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 553–567, 2020.

URICK, Michael. Generational Differences and COVID-19: Positive Interactions in Virtual Workplaces. **Journal of Intergenerational Relationships**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 379–398, 2020.

VAHDAT, Sahar. The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. **Kybernetes**, [s. l.], v. 51, n. 6, p. 2065–2088, 2021.

VAN DER MEULEN, Nick *et al.* No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks.

Journal of Information Technology, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 243–262, 2019.

VAN ZOONEN, Ward *et al.* Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 13, p. 6966, 2021.

VIÑAS-BARDOLET, Clara; TORRENT-SELLENS, Joan; GUILLEN-ROYO, Mònica. Knowledge Workers and Job Satisfaction: Evidence from Europe. **Journal of the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 256–280, 2020.

WAIZENEGGER, Lena *et al.* An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. **European Journal of Information Systems**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 429–442, 2020.

WANG, Blair *et al.* Editorial: Beyond the Factory Paradigm: Digital Nomadism and the Digital Future(s) of Knowledge Work Post-COVID-19. **Journal of the Association for Information Systems**, [s. l.], v. 21, n. 6, 2020. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/jais/vol21/iss6/10>.

WEIJS-PERRÉE, Minou *et al.* Location choices of face-to-face interactions in academic buildings: An experience sampling approach. **Ergonomics**, [s. l.], v. 62, p. 1–41, 2019.

WIIG, Karl M. **Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent and use knowledge**. Arlington, TX: Schema Press, 1993. *E-book*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/31672277_Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge_KM_Wiig. Acesso em: 10 jul. 2019.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, Luiz C. Mello. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência**. São Paulo (SP): Atlas, 2002.

ZAMAN, Sumbul; ANSARI, Amirul Hasan. Pathways to job engagement: evidences from the software industry. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [s. l.], v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2020-0102>. Acesso em: 30 jun. 2022.