


A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DO TELETRABALHO EM FUNÇÃO DO ISOLAMENTO SOCIAL

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TELEWORK DUE TO SOCIAL ISOLATION

Rômulo de Barros Teixeira 
Universidade Federal de Minas Gerais

Ricardo Rodrigues Barbosa 
Universidade Federal de Minas Gerais

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 realizado o estudo com base em uma revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento (GC) no contexto 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 year of 2020 presented us with a chaotic situation that killed countless people. 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, it was carried out from a literature review that deals with Knowledge Management (KM) in the context of 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.

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 nos trouxe memórias de um passado pouco glorioso e que vitimou milhões de pessoas. Uma doença, a SARS-COV-2 ou simplesmente COVID-19, classificada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde, fez com que a população mundial reduzisse drasticamente o contato social. Bares, shoppings, indústrias, escolas e serviços prestados à população tiveram de ser modificados ou encerrados, como forma de reduzir a transmissão da COVID-19. Essa redução do contato social provocou o desemprego em uma escala global. Segundo a ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (2020), a COVID-19 provocou o desaparecimento de 6,7% das horas de trabalho no segundo trimestre de 2020, o que corresponde a aproximadamente 195 milhões de trabalhadores em tempo integral no mundo.

Para que boa parte dos trabalhadores conseguissem manter o emprego, uma alteração na forma de execução das atividades teve de ser adotada. Assim, o trabalhador que anteriormente se deslocava até seu local de trabalho passou a trabalhar de sua residência através da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC). 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 (HERMOGENES et al, 2020; BOLISANI et al., 2020).

O uso das TIC 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 redução da troca de experiências e conhecimento entre os colaboradores de uma mesma organização, uma vez que não há o “momento do café” com outros colegas e nem a possibilidade de se fazerem as chamadas “tempestade de ideias”, conhecidos também como *brainstormings*.

Nesse novo contexto, o conhecimento do colaborador da organização que não está registrado e consequentemente disponibilizado, pode representar uma grande perda institucional, haja vista que, em função de dificuldades financeiras, a eventual diminuição do quadro de pessoas pode representar perda do conhecimento necessário para a realização de atividades essenciais para o bom desempenho organizacional. Nesse cenário, princípios e recursos relacionados à Gestão do Conhecimento (GC) apresentam-se como possível solução para os desafios causados pela pandemia do SARS-COV-2 permitindo assim o registro, utilização e disseminação do conhecimento organizacional por meio de técnicas e ferramentas pertinentes à GC.

Considerando o contexto acima descrito, o presente estudo se baseou na análise de artigos científicos selecionados da base SCOPUS a partir de uma revisão sistemática da literatura referente às vantagens e desvantagens do teletrabalho e do papel da Gestão do Conhecimento como possível solução para o registro, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento produzido pelas organizações.

Além da presente Introdução, esse artigo irá discutir os efeitos de uma pandemia sobre o trabalho, o distanciamento social, as vantagens e as desvantagens do teletrabalho, a Gestão do Conhecimento como forma de se reduzir a perda do conhecimento organizacional e, por fim, as Considerações Finais.

2. PANDEMIA

Uma pandemia é caracterizada como uma doença que afeta grande parte da população em uma área muito grande, tendo sua distribuição ocorrendo de maneira ampla em várias regiões do planeta (MORENS; FOLKERS; FAUCI, 2009). Segundo esses autores, embora pareça haver pouca discordância de que uma pandemia é uma grande epidemia, surge a questão se as pandemias devem ser novas, explosivas ou graves. Eles ainda questionam se a doença, para ser caracterizada como pandêmica, deve ser infecciosa ou se espalhar rapidamente. O quadro abaixo apresenta as diferenças entre surto, epidemia, endemia e pandemia.

Quadro1 – Diferenças entre surto, epidemia, endemia e pandemia

Surto	Epidemia	Endemia	Pandemia
Acontece quando há um aumento inesperado do número de casos de determinada doença em uma região específica.	Uma epidemia irá acontecer quando existir a ocorrência de surtos em várias regiões, seja em nível municipal, estadual ou nacional.	É representada por uma doença que se manifesta com frequência e somente em uma determinada região de causa local.	Considerando a gravidade, pode ser considerada o pior dos cenários. Ocorre quando uma epidemia se espalha por várias regiões do planeta.

Fonte: adaptado de (PELOGI, 2020)

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 faz-se extremamente necessário, o que provoca grandes mudanças sociais, econômicas e organizacionais. Por exemplo, Bittencourt (2020) argumenta que a situação pandêmica questiona até onde vão os limites global, 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 um outro problema que pode ser ocasionado pela pandemia: o desemprego em massa e uma crise econômica global. (HERMOGENES *et al.*, 2020)

3. DISTANCIAMENTO SOCIAL

A rápida transmissão do COVID-19 fez com que as atividades econômicas, profissionais ou educacionais sejam realizadas de forma que o contato pessoal seja o mínimo possível. Tais mudanças geraram grandes desafios para a sociedade, pois afetaram profundamente as maneiras pelas quais as pessoas se relacionam no trabalho. Para Mello (2019), o isolamento social que foi adotado no mundo com o intuito de se minimizar os impactos do avanço 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 pode parar, sob pena de ter de baixar as portas e produzir desemprego. Essa situação tornou imperativo o uso da criatividade com o intuito de minimizar os impactos da falta de contato entre os trabalhadores. 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 dentro das 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 maior conhecimento de ferramentas que promovem o aumento da produtividade e facilitam a mobilidade dos trabalhadores permitem a busca por alternativas para que os negócios, as escolas e

a coletividade continuem atuando se tornou algo imperativo para a sociedade. 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.

4. METODOLOGIA

A realização deste estudo contou com a análise inicial de 193 artigos de periódicos científicos acessados através do Portal SCOPUS Elsevier através de uma revisão de literatura no período correspondente aos anos de 2020 e 2021. Essa revisão de literatura, segundo Creswell (2010), tem como objetivo o compartilhamento os resultados de um estudo realizado ou que esteja sendo 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)

A escolha da base de dados 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)

Os termos pesquisados foram escolhidos baseados nos conteúdos relacionados ao trabalho realizado distante de uma sede. Depois de recuperados os trabalhos na primeira etapa, foi realizado uma nova busca com o termo "*knowledge management*" a partir dos resultados recuperados de cada um dos termos. 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. Segue abaixo a tabela contendo a relação dos termos e a quantidade de artigos recuperados na base SCOPUS:

Tabela 1 – Termos buscados na pesquisa e quantidade recuperada

TERMOS BUSCADOS NO PORTAL SCOPUS	2019	2020	TOTAL (2019 / 2020)	SIM/SIM - 2019	SIM/SIM - 2020	TOTAL - SIM/SIM	DUPLICATAS	TOTAL
"WORKING FROM HOME" + "KM"	1	7	8	0	4	4	3	1
"WORK FROM HOME" + "KM"	1	7	8	0	4	4	3	1
WORKPLACE + "KM" + "HOME OFFICE"	0	3	3	0	1	1	1	0
TELEWORKING + "KM"	2	4	6	0	1	1	0	1
TELEWORK+ "KM"	7	5	12	2	1	3	1	2
"REMOTE WORK"+ "KM"	1	6	7	1	1	2	0	2
"REMOTE WORKING"+ "KM"	1	3	4	1	1	2	0	2
"HOME OFFICE"+ "KM"	2	1	3	1	0	1	0	1
TELECOMMUTING + "KM"	4	4	8	1	1	2	1	1
"VIRTUAL WORK"+ "KM"	4	2	6	1	1	2	0	2
"VIRTUAL WORKING"+ "KM"	1	0	1	0	0	0	0	0
"HOME WORKING"+ "KM"	0	0	0	0	0	0	0	0
"HOME WORK"+ "KM"	3	0	3	0	0	0	0	0
"FLEXIBLE WORK"+ "KM"	8	7	15	2	2	4	0	4
"NEW WAYS OF WORKING"+ "KM"	4	8	12	1	3	4	0	4
TOTAL	39	57	96	10	20	30	9	21

Fonte: Os autores, 2021

A partir do resultado final de cada termo, fez-se a análise individual de cada um dos artigos a partir dos seus resumos e palavras-chave para conferir se o referido artigo tratava da Gestão do Conhecimento no âmbito do Teletrabalho, chegando-se a um total de 30 artigos. Desses 30, foram excluídos 09 por serem duplicatas, totalizando 21 artigos. Na tabela, as colunas com "SIM / SIM" representam os artigos que tratavam da Gestão do Conhecimento no âmbito do Teletrabalho. As análises desses documentos seguem abaixo.

5. TELETRABALHO - DESCRIÇÃO

Durante a Pandemia da COVID-19, inúmeras organizações se viram obrigadas a deixarem seus colaboradores em casa para realização de suas atividades profissionais e assim adotaram o trabalho remoto que, antes da pandemia, era muito menos frequente (BOLISANI *et al.*, 2020). A utilização da tecnologia da informação e comunicação (TIC) para executar o trabalho que era realizado no escritório da organização, permitiu que os impactos do distanciamento fossem minimizados.

As TIC evoluíram, segundo Baptista *et al* (2020), de aplicações básicas de escritórios na década de 80 para as plataformas digitais conectadas com elementos de automação e auto aprendizados. Essa evolução no escopo e na profundidade da integração dessas tecnologias de execução do trabalho nas organizações transformou não só a maneira como podemos executá-lo, mas também a estrutura das organizações que evoluíram e passaram a contar com a execução do trabalho longe de seus espaços físicos

Para Mariotti e Akhavan (2020), graças à difusão das TIC as pessoas podem trabalhar remotamente, seja em casa ou se valendo de espaços públicos como bibliotecas, cafés, lounges de

hotéis e aeroportos, mesmo que esses lugares não sejam, necessariamente, planejados para a realização de tais atividades produtivas.

A TIC tem sido a causa de novos tipos de arranjos de trabalho, como organizações virtuais, equipes virtuais, teletrabalho, etc. As equipes virtuais oferecem às organizações vantagem competitiva, permitindo-lhes contratar pessoas talentosas em todo o mundo e eliminando a necessidade de disponibilidade física no escritório.(DAVIDAVIČIENĖ; AL MAJZOUN; MEIDUTE-KAVALIAUSKIENE, 2020, p. 1)

Segundo Neirotti, Raguseo e Gastaldi (2019) a possibilidade de separar os empregos dos colaboradores das instalações de uma empresa como resultado do avanço das TIC é um fenômeno de natureza ampla que pode se aplicar a diversos tipos de necessidade de empresas e trabalhadores, e um dos sinais dessa amplitude conceitual é a maneira como é identificado o trabalho que é desenvolvido fora das instalações da organização, que tem sido denominado como teletrabalho, trabalho remoto, trabalho flexível e móvel e até trabalho inteligente. Esse trabalho desenvolvido à distância por meio de máquinas e que permite ao trabalhador a realização e execução de suas atividades profissionais a partir de sua residência ou de um local distinto da sede da organização por meio da utilização de recursos tecnológicos é chamado de teletrabalho.(IPSEN *et al.*, 2019)

A presença onipresente de computadores móveis poderosos, uma alta taxa de penetração de comunicações de banda larga baratas e confiáveis, softwares unificados de comunicação e colaboração, computação em nuvem e software como soluções de serviço mudaram a maneira como trabalhamos e vivemos. Uma dessas mudanças é que, nas últimas duas décadas, o teletrabalho tornou-se uma alternativa viável ao trabalho regular baseado em escritórios para a maioria dos tipos e funções de trabalho.(VAN DER MEULEN *et al.*, 2019, p. 343, livre tradução)

O teletrabalho, segundo Clifton, Fuzi e Loudon (2019), permitiu cada vez mais a realização do trabalho em um lugar distinto ao escritório através da utilização da tecnologia. Ou seja, a necessidade de se amontoar as pessoas em um mesmo local deixou de ser fundamental para o funcionamento da organização.

O teletrabalho permite ao trabalhador utilizar as TIC como o meio para a realização e cumprimento de suas atividades, 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 TIC.

A evolução das tecnologias de informação e comunicação, aliada à crescente afirmação e disseminação da internet, permitiram que o trabalho se tornasse descentralizado, o que tornou o computador um instrumento fundamental para a execução das atividades profissionais na maioria

dos casos. Porém, como bem lembraram Davidaviciené, Al Majzoub e Meidute-Kavaliauskiene (2020), embora as TIC melhorem a eficiência da execução das atividades, também podem trazer alguns desafios, como barreiras culturais, atrasos de feedback, má interpretação e dificuldade na conciliação de agendas.

A possibilidade de o trabalhador exercer suas atividades a partir de seu domicílio anima cada vez mais trabalhadores, pois não se veem obrigados a sair de suas respectivas residências para realizar suas atividades laborais. Para Stiles e Smart (2020), a possibilidade de ter as atividades conduzidas de maneira remota e sem a necessidade de se realizar um deslocamento, pode influenciar de maneira positiva a realização das atividades por parte do colaborador.

As empresas também se beneficiam quando os profissionais exercem 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, além da possibilidade de se contratar um colaborador residente em qualquer município, estado ou país. Além disso, por meio do teletrabalho, a qualidade de vida das pessoas de uma localidade ou comunidade tende a melhorar, já que o trânsito pode ser menos caótico e a poluição liberada pelos veículos será menor também.

As tecnologias digitais facilitam viagens e conectam as pessoas com comunidades de pessoas, permitindo uma aproximação para a finalidade que melhor se encaixar com a necessidade do profissional, ou seja, a tecnologia será um facilitador para realização de negócios, entrevistas, reuniões ou até uma amizade (WANG *et al.*, 2020)

Pode-se considerar também como vantagens importantes do teletrabalho o desenvolvimento de um clima de trabalho mais confortável e a maior possibilidade de conciliação da vida profissional com a vida familiar, o que inclusive contribui para a manutenção de práticas alimentares mais saudáveis. A figura 1, abaixo, sintetiza as vantagens do teletrabalho para os empregadores e colaboradores:

Figura 1 – Vantagens do trabalho remoto



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

Para Wang *et al.* (2020), todas as formas de trabalho atualmente incluem, de alguma forma, aspectos do trabalho digital de maneira direta ou indireta, entretanto, o trabalho digital remoto (ou teletrabalho) torna o deslocamento para o escritório ou fábrica desnecessário e, diante do cenário pandêmico causado pela COVID-19, a possibilidade de se executar suas atividades de maneira remota se apresentou como uma maneira de se minimizar os impactos da doença.

A concentração no local de trabalho surgiu com base nas restrições impostas pelas máquinas industriais; entretanto, isso não parece mais relevante para o trabalho do conhecimento na era digital (...). No entanto, o deslocamento para um escritório físico continua a ser amplamente praticado, levando a incontáveis horas gastas na moagem do tráfego na hora do rush. (WANG *et al.*, 2020, p. 1385, livre tradução)

Apesar das numerosas vantagens no teletrabalho, conforme demonstrado acima, podem ser citadas algumas desvantagens para o trabalhador, 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 atividades, entre outros. Para a organização, uma desvantagem percebida do teletrabalho é a impossibilidade de controlar efetivamente a realização das atividades e o prejuízo na troca de informações e de conhecimento entre os colaboradores devido à ausência de interação física entre as pessoas no ambiente organizacional.

Um ponto importante levantado por Clifton, Fuzi e Loudon (2019) é que, se por um lado, o rápido desenvolvimento das TIC, de fato, aumentaram a quantidade, a variedade e a complexidade do conhecimento envolvido na atividade econômica, por outro lado esse conhecimento, por não ser rotineiro tácito por natureza, pode empobrecer as relações de trocas de informações entre as pessoas.

O trabalho flexível está se tornando rapidamente, segundo Neirotti, Raguseo e Gastaldi (2019), uma característica do local de trabalho moderno, contudo, não há algo concreto sobre como seu uso deve ser apoiado pela tecnologia e organização do trabalho. A grande variedade de formas flexíveis de trabalho nos remete à satisfação no emprego.

Uma política corporativa de trabalho flexível afeta positivamente a satisfação do trabalho, enquanto o uso do trabalho flexível como prática de trabalho e sua intensidade de tempo não afetam a satisfação no trabalho. Essa diferença de efeitos confirma o princípio de que o trabalho dos funcionários longe de seus escritórios, e o uso de uma política formal que lhes dá a latitude de escolher onde trabalhar em algumas ocasiões, são duas variáveis que dizem respeito a diferentes princípios de organização. (NEIROTTI; RAGUSEO; GASTALDI, 2019, p. 135, livre tradução)

Para Baptista *et al.* (2020), as TIC tendem a ser mais centrais para execução das atividades profissionais. Essas tecnologias que começaram como um apoio ao trabalho de escritório, acabaram se tornando a base para interações sociais e construção comunitária de conhecimento e troca de informações em organizações, além de auxiliarem no desempenho de funções mais gerenciais por meio da inteligência artificial.

O papel transformador das tecnologias da informação e comunicação é particularmente visível na forma como o trabalho com base em conhecimento é organizado e realizado dentro das organizações. A queda dos custos de implementação das TIC, segundo Wang *et al.* (2020), 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

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

Conforme Davidaviciéné, Al Majzoub e Meidute-Kavaliauskiene (2020), uma questão importante, e que pode representar um desafio à produtividade virtual, é o compartilhamento do conhecimento entre os trabalhadores, o que pode fazer com que as organizações falhem no que diz respeito à implementação de estratégias bem sucedidas para a sua disseminação.

Os indivíduos perderam predominantemente o *networking* interpessoal com outros colegas de trabalho, a aprendizagem informal que desenvolve habilidades relacionadas ao trabalho e compartilhamento de informações e a mentoria de colegas e supervisores. Evidências quantitativas, da mesma forma, sugerem que os funcionários que trabalham principalmente do escritório experimentaram o mais alto grau de inclusão em seus departamentos, em comparação com funcionários que trabalham principalmente de uma casa. (CHARALAMPOUS *et al.*, 2019, p. 72)

Esse conhecimento que flui efetivamente através de uma organização, para Kinder (2020), pode auxiliar na redução dos custos de operação e na consequente melhoria da produtividade em tempos turbulentos ocorridos em função da Pandemia da COVID-19. Por isso a necessidade do devido gerenciamento desse conhecimento gerado, bem como sua disponibilização e incentivo ao compartilhamento pelos colaboradores.

Levando-se em conta a constante concorrência global existente e que foi agravada pela pandemia, Toth, Heinänen e Bloqvist (2020) apontam que os colaboradores das organizações tiveram um aumento da demanda contínua referente ao aumento de sua base de conhecimento e a construção e participação de redes sociais se tornou um caminho importante, tendência essa reforçada pelo aumento do trabalho virtual, o que representou um trabalho desvinculado a um único local de trabalho.

Para Jabagi *et al.* (2019), a disponibilização de uma plataforma de trabalho digital aponta boas possibilidades referentes às relações entre colaboradores e gestores em contextos de trabalhos alternativos e essa relação entre as características do tipo de trabalho da plataforma e da natureza operacional da mesma. No entanto, para Ipsen *et al.* (2019), a implementação de um sistema digital de informação, não prescinde de discussões com os colaboradores no sentido de se analisar se as ferramentas propostas atenderão a demanda do compartilhamento da informação e do conhecimento, pois o objetivo é que a tecnologia proporcione ganhos e gere uma aproximação entre os colaboradores e os gestores, além do estabelecimento de maior confiança entre as partes. Cabe ressaltar, como afirmam Van der Meulen *et al.* (2019), que a frequência do compartilhamento de conhecimento e o nível de conscientização do conhecimento podem demandar maiores cuidados por parte dos gestores por causa das oportunidades reduzidas de interação em tempo real com os colegas.

Em síntese, em um contexto de teletrabalho, o compartilhamento do conhecimento por parte dos colaboradores, ocorre em formato digital por meio de uma plataforma de trabalho. Tais recursos, segundo Toth, Heinänen e Bloqvist (2020), Ipsen *et al.* (2019) e Charalampous *et.al.* (2019) podem representar o caminho para o desenvolvimento da confiança e consequente compartilhamento do conhecimento, além de criar uma sensação de proximidade entre as partes envolvidas em função da ausência física do escritório. Os desafios criados pelo teletrabalho para a gestão do conhecimento serão analisados na próxima seção.

6. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DO TELETRABALHO

A capacidade de uma organização em gerar e propagar o conhecimento através das TIC, bem como o estabelecimento de práticas que incentivem as pessoas a compartilhar o que sabem, podem se tornar um grande diferencial para as organizações. Para Clifton, Füzi e Loudon (2019) o contexto mais amplo das mudanças ocorridas em função da utilização das TIC tem sido a crescente demanda por conhecimentos específicos ou ainda tácitos do contexto em que estão inseridos os colaboradores, o que fez aumentar a necessidade do maior entendimento do que se deve compartilhar e como proceder.

Segundo Kinder (2020), a criação, o compartilhamento e o uso de conhecimento são processos voluntários, contudo, é possível que se forneça apoio e oportunidades para otimizar esse fluxo de conhecimento.

Compartilhar conhecimento e experiência tem que ser responsabilidade de todos. Considere se você está trabalhando em iniciativas que são de toda a empresa, ou apenas em sua esfera imediata de influência. Todos nós podemos fazer mais para modelar comportamentos de compartilhamento de conhecimento. Ajuda a agradecer publicamente aqueles que se destacam para construir uma cultura de apoio. (KINDER, 2020, p. 176, livre tradução)

Para 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 sua capacidade de agir em situações favoráveis ou adversas. No entanto, essa competência individual não é propriedade da organização. Para Van der Meulen *et al.* (2019), para que a organização obtenha o conhecimento certo, não é necessariamente a quantidade de compartilhamento que importará, mas sim avaliar se o conhecimento que foi compartilhado gera um benefício ao desempenho organizacional.

O conhecimento, se gerenciado corretamente, pode fornecer às organizações vantagens competitivas sobre seus concorrentes. A falta de compartilhamento de conhecimento adequado impacta negativamente as equipes virtuais. A crescente economia global e a dependência da terceirização estão fazendo do compartilhamento de conhecimento um fator muito importante entre as fronteiras internacionais e os fusos horários. (DAVIDAVIČIENĖ; AL MAJZOUN; MEIDUTE-KAVALIAUSKIENE, 2020, p. 3, livre tradução)

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

Essas competências dos colaboradores, apesar de serem propriedades individuais, representam uma excelente oportunidade para a construção do conhecimento organizacional, pois representam a possibilidade de preservação do conhecimento desenvolvido e construído ao longo do tempo. Para Kinder (2020), a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento é um ato voluntário do colaborador da organização. O estímulo a realização dessas ações pode representar o caminho no qual a organização se beneficiará a partir da otimização na elaboração do fluxo, além de que compartilhar conhecimento e experiência deve ser responsabilidade de todos.

De acordo com Sveiby (1998), a associação de conhecimentos no plano pessoal é uma habilidade pessoal, inalienável e intransferível, e é construída de maneira individual.

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. 45)

O conhecimento, segundo Sveiby (1998), é a capacidade que uma pessoa tem de agir. Para Davenport e Prusak (2003), conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada e se origina na mente das pessoas. Corroborar essa afirmação Choo (2006), para quem o conhecimento resulta da interpretação da informação. Já Alvarenga Neto (2013) entende que conhecimento representa a soma das experiências vividas por alguém e se encontra presente na mente das pessoas.

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

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a organização e as pessoas não estão em lados opostos no que se refere a 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 autonomia e se forem bem organizadas.

O compartilhamento do conhecimento produzido e a sua disponibilização aos membros da organização, poderá facilitar a realização das atividades por parte dos colaboradores. Para Davidaviciéné, Al Majzoub e Meidute-Kavaliauskiene (2020), o ato de se compartilhar o conhecimento pode ser considerado como o processo central que une os processos e a ausência desse compartilhamento pode criar dificuldades para que a organização desfrute ao máximo da sua capacidade de capturar e gerar conhecimento.

Segundo Senge (2000), as organizações têm dificuldades de aprendizagem muito em função da maneira como são projetadas e gerenciadas, pois a interação entre os colaboradores geralmente não é incentivada e raramente há o momento de convívio entre os membros das equipes.

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)

Conforme demonstrado por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento desenvolvido dentro da organização através de seus membros deve ser integralizado e ajustado à realidade da organização. Esses trabalhadores devem ser ativos no que se refere à inovação que permeia a organização e, para tal, a direção deve criar condições para que a geração e o compartilhamento do conhecimento ocorra da melhor maneira.

Para Gaspar et al. (2014), a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, aliado à capacidade de inovar de seus colaboradores, possibilita o alcance de metas mais ousadas. De fato, segundo 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 demande uma solução, é natural a busca de pessoas que sejam 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).

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.

Na opinião de Alvarenta Neto (2013), um dos objetivos da GC é favorecer ou criar as condições que permitam à organização utilizar o melhor conhecimento disponível para a execução de suas atividades. 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.

Muito do atual 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)).

Em um contexto de pandemia, no qual uma parte dos trabalhadores passa a exercer suas atividades profissionais a partir de suas residências, a possibilidade de se gerir esse conhecimento que é produzido na organização através das pessoas, mesmo à distância, permitirá o fortalecimento das práticas de registro e a disseminação do conhecimento dessas pessoas.

Segundo Farabi et al. (2020), as soluções de GC incluem componentes que são os processos e os sistemas vinculados à ela. As soluções passam por várias maneiras pelas quais a GC pode ser facilitada e incluem os componentes de processos e sistemas. As soluções vinculadas à GC dependem de uma fundação e essa, por sua vez, é composta por mecanismos, tecnologias e infraestrutura associada à GC.

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

Quando os funcionários se separam no espaço, perdem sua capacidade de compartilhamento de conhecimento presencial e, em vez disso, têm que contar com meios eletrônicos de comunicação para suprir a falta de interatividade e os conjuntos de símbolos naturais (ou seja, físicos, visuais e verbais). (VAN DER MEULEN et al., 2019, p. 248, livre tradução)

A contínua adoção de sistemas de teletrabalho poderá, através do gerenciamento das informações e conhecimento dos colaboradores das organizações, se tornar o meio para que o conhecimento produzido e desenvolvido no âmbito organizacional seja preservado, independente do grau de proximidade entre os colaboradores.

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 sem 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 precisem 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)

Cabe ressaltar que, mesmo com a disponibilização da tecnologia de informação e comunicação suficientes para o colaborador executar suas atividades, bem como proceder o compartilhamento do conhecimento, se não houver o devido incentivo dos gestores e a mudança de cultura organizacional do registro e compartilhamento, não haverá mudança na postura dos colaboradores da organização (KELLY, 2020).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização pode ser considerada um conjunto de recursos e entre eles, o conhecimento é tido como um dos mais importantes e para que esse conhecimento seja aproveitado da melhor forma pela organização, ele deve ser tratado, organizado e disponibilizado a todos. Em tempos de confinamento, no qual o profissional deixa de ter contato constante com seus pares, o compartilhamento de conhecimento torna-se algo fundamental para o futuro da organização e, considerando que as organizações são constituídas por pessoas, cabe a elas criar condições para que esse conhecimento seja integrado no âmbito organizacional.

Segundo Van der Meulen *et al.* (2019) e Bolisani *et al.* (2020), a possibilidade de se poder trabalhar em qualquer momento e em qualquer lugar por meio da utilização das TIC pode trazer consequências negativas se a organização não se preparar, pois a falta de contato próximo dos colaboradores pode fazer com que o conhecimento seja menos compartilhado, o que pode afetar negativamente o resultado final da organização. Assim, cabe aos gestores a tarefa de se prepararem para que o teletrabalho não impeça ou dificulte aos colaboradores a possibilidade de se compartilhar o conhecimento gerado.

A situação criada por uma pandemia demonstra a necessidade das organizações se reinventarem e dos profissionais se adequarem à nova realidade, na qual não há um limite real para a execução das atividades profissionais, uma vez que o profissional exerce suas atividades, na maior parte das vezes, de sua residência. Por outro lado, a possibilidade de se escapar do trânsito urbano caótico se tornou uma situação vantajosa para esse profissional.

O retorno a um “estado de normalidade”, representa um grande desafio a ser superado pelas organizações e pelas pessoas que foram diretamente afetadas. Nesse contexto, a aplicação de princípios de GC irá permitir o melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes na organização, de maneira a proporcionar aos seus integrantes as melhores práticas e assim minimizar a perda da memória organizacional (NOLASCO *et al.*, 2019).

Conforme se argumentou ao longo deste artigo, GC se apresenta como uma solução na possibilidade de colaboração do trabalho realizado fora do escritório. De fato, conforme Farabi *et al.* (2020), ela pode ser útil para uma organização melhorar a prestação de seu serviço, além de responder ao seu público alvo de maneira a atendê-lo de maneira mais rápida e efetiva. Por certo, acredita-se que, especialmente no contexto de uma pandemia, a GC, quando associada ao uso apropriado das TIC, pode contribuir para mitigar as limitações impostas pelo isolamento físico dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

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.

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, p. 101618, 2020.

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.

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

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.

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.

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

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

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.

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

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.

FARABI, Muhamad Yasil *et al.* Investigation of Important Knowledge Management Mechanism and Technology for Citizen Relation Management Enhancement using Contingency View of Knowledge Management. *In: 2020 3RD INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER AND INFORMATICS ENGINEERING (IC2IE)*, 2020. **2020 3rd International Conference on Computer and Informatics Engineering (IC2IE)**. [S. l.: s. n.], 2020. p. 274-279.

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

GASPAR, Marcos Antonio *et al.* Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 47-66, 2014.

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.

IPSEN, Christine *et al.* Implementing Tele Presence Robots in Distance Work: Experiences and Effects on Work. *In: BAGNARA, Sebastiano et al. (org.). Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018)*. Cham: Springer International Publishing, 2019. (Advances in Intelligent Systems and Computing). v. 821, p. 358-365. *E-book*. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-96080-7_42. Acesso em: 23 ago. 2021.

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.

KELLY, Jamie A. Work-in-Progress – The Sudden Requirement to Work from Home Due to COVID-19 Pandemic Restrictions: Attitudes and Changes in Perceived Value of Physical and Immersive Workspaces. *In: 2020 6TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IMMERSIVE LEARNING RESEARCH NETWORK (ILRN), 2020. 2020 6th International Conference of the Immersive Learning Research Network (iLRN)*. [S. l.: s. n.], 2020. p. 385–388.

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.

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.

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.

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.

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.

NOLASCO, Deborah Martins de Sousa *et al.* A gestão do conhecimento a luz de Bukowitz e Williams: a difícil mensuração financeira deste valioso bem. **Revista de Administração do UNIFATEA**, [s. l.], v. 18, n. 18, 2019. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/1185>. Acesso em: 10 abr. 2020.

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

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.

PELOGI, Andrea. **Qual é a diferença entre surto, epidemia, pandemia e endemia?**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.telessaude.unifesp.br/index.php/dno/redes-sociais/159-qual-e-a-diferenca-entre-surto-epidemia-pandemia-e-endemia>. Acesso em: 15 jun. 2020.

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.

-
- 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.
- 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.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Edição: 1ªed. São Paulo: Negócio, 2000.
- 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.], 2020. Disponível em: <https://www.emerald.ez27.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-12-2018-0124/full/html>. Acesso em: 23 ago. 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.
- 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>.
- 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.