



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RICK OLIVEIRA DA ROCHA PEREIRA

**A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE *HOME OFFICE*: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA PARA O VAREJO**

FORTALEZA

2025

RICK OLIVEIRA DA ROCHA PEREIRA

A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE *HOME OFFICE*: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA PARA O VAREJO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P495c Pereira, Rick Oliveira da Rocha.

A conversão do conhecimento no contexto de home office : um estudo de caso de uma empresa de consultoria para o varejo / Rick Oliveira da Rocha Pereira. – 2025.
67 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima.

1. Gestão do conhecimento. 2. Home office. 3. Modelo SECI. I. Título.

CDD 658

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus; secundamente, à minha família, em especial à minha mãe, Jeane de Jesus, e à minha avó, Conceição Maria, fundamentais no meu processo de criação e desenvolvimento, desde a infância, passando pelo ensino médio no Colégio da Imaculada Conceição e durante toda a minha graduação na Universidade Federal do Ceará. Durante alguns momentos, pensei em desistir, mas, com resiliência e com o apoio de todos, chego a este momento especial de conclusão de minha monografia.

Agradeço também aos meus amigos e professores que conheci na UFC, entre tantos trabalhos, provas, palestras e visitas, uma experiência muito rica e de muito aprendizado. Agradeço, em especial, ao professor Bruno Chaves Correia-Lima, que, desde a minha primeira disciplina com ele, no longínquo primeiro semestre de 2021, eu já sabia que seria importante na minha caminhada. Também não poderia deixar de citar a saudosa professora Ely, que nos deixou recentemente, mas que pôde fazer parte do meu desenvolvimento com duas disciplinas obrigatórias (Gestão de Pessoas 1 e 2) e uma optativa (Gestão da Diversidade). Ela mostrou o quão diferente é uma gestão mais humana, que preza pelo tratamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Por fim, quero mencionar o professor Aduino Militão, que também nos deixou, mas fez parte da minha formação como professor de matemática, sociologia e filosofia, além de possuir formação em história. Mestre Aduino terá sempre sua importância e relevância no meu desenvolvimento e na minha formação de caráter.

À medida que cresci e me desenvolvi ao longo das disciplinas obrigatórias e optativas, com o passar das provas, dos trabalhos em grupo e das apresentações, tenho cada vez mais claro que a necessidade de aprimoramento e a busca por novos conhecimentos são fundamentais para obter um espaço no mercado de trabalho competitivo, que exige de nós, cada vez mais, habilidades, diferenciais e técnicas.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a gestão do conhecimento em um contexto de uma instituição que opera na modalidade de *home office*, regime de trabalho cada vez mais em evidência, principalmente após o período de pandemia de coronavírus. Para tanto, como método de pesquisa, optou-se por ser de caráter qualitativo e descritivo, além de um estudo de caso realizado com uma empresa de consultoria para o varejo, tendo como instrumento de coleta de dados um roteiro semiestruturado com perguntas voltadas para o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), de Nonaka e Takeuchi (2008), e as perspectivas dos respondentes sobre o trabalho remoto. Realizaram-se 5 entrevistas com os funcionários da organização, que possibilitaram concluir que: a) sem haver uma equipe ou setor especificamente responsável pela gestão do conhecimento, a empresa possui práticas das quatro dimensões do modelo SECI presentes; b) na socialização, ferramentas como Discord, Slack e Google *Sheets* auxiliam na comunicação, e drops, reuniões formais e informais são importantes ocasiões de troca entre os funcionários; c) na externalização, os colaboradores registram aprendizados, atualizam critérios e sistematizam processos; d) na combinação, a ferramenta Google Drive é destacada como principal meio de armazenamento de materiais explicativos da empresa, com a preocupação de estarem acessíveis, organizados e atualizados; e) na internalização, há o aprendizado gradual com base na vivência, além de cursos e um ambiente livre para aprender com os erros, tendo no *home office* pontos que ajudam e que atrapalham na transferência desse conhecimento do explícito pro tácito. A pesquisa teve como contribuição para os futuros gestores possíveis práticas e estratégias que são utilizadas para o funcionamento do modelo SECI em um contexto de *home office*, além de enriquecer o debate sobre essa modalidade de trabalho.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; *home office*; modelo SECI.

ABSTRACT

This research aimed to analyze knowledge management in the context of an institution operating under a home office model, a work arrangement that is increasingly prominent, especially after the coronavirus pandemic. To this end, a qualitative and descriptive research method was chosen, employing a case study conducted with a retail consulting firm. Data collection was carried out using a semi-structured questionnaire with questions focused on the SECI model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) by Nonaka and Takeuchi (2008), and the respondents' perspectives on remote work. Five interviews were conducted with the organization's employees, allowing the conclusions that: a) without a team or sector specifically responsible for knowledge management, the company has practices from all four dimensions of the SECI model; b) in socialization, tools such as Discord, Slack, and Google Sheets assist in communication, and "drops" (formal and informal meetings) are important opportunities for exchange among employees; c) In externalization, employees record learnings, update criteria, and systematize processes; d) In combination, the Google Drive tool is highlighted as the main means of storing explanatory materials from the company, with the concern of ensuring they are accessible, organized, and up-to-date; e) In internalization, there is gradual learning based on experience, in addition to courses and a free environment to learn from mistakes, with home office having points that help and hinder the transfer of this knowledge from explicit to tacit. The research contributed to future managers' possible practices and strategies that are used to operate the SECI model in a home office context, in addition to enriching the debate about this type of work.

Keywords: Knowledge management; home office; SECI model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espiral do conhecimento.....	22
Figura 2: Mapa de atuação dos entrevistados.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorização das práticas de GC.	18
Quadro 2: Dimensões do conhecimento tácito.	20
Quadro 3: Perfil dos participantes.	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBT	Treinamento Baseado em Computadores
CERTAJA	Cooperativa Regional de Energia Taquari Jacuí
COVID	Doença do Coronavírus
DEV	Desenvolvimento de Recursos Humanos
DSS	Sistema de Suporte à Tomada de Decisão
EPSS	Sistema Eletrônico de Apoio ao Desempenho
GC	Gestão do Conhecimento
IA	Inteligência Artificial
KMSP-Q	Knowledge Management SECI Processes Questionnaire
MEM	Memória Organizacional
MENT	Mentoria
OCOM	Comunicação Organizacional
REFL	Reflexividade da Equipe
RH	Recursos Humanos
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SHA	Compartilhamento do Conhecimento
TECH	Suporte Tecnológico
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRAI	Treinamento
TST	Tribunal Superior do Trabalho
WBT	Treinamento Baseado em Tecnologia Web

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão do Conhecimento	14
2.1.1 Modelo SECI.....	20
2.1.2 Trabalhos recentes	23
2.1.3 Tecnologia da Informação nas Organizações.....	25
2.2 Trabalho remoto	28
3 MÉTODO DA PESQUISA	34
3.1 Classificação da pesquisa	34
3.2 Contexto da pesquisa.....	34
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	36
3.4 Procedimentos de análise de dados	37
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1 Conversão do conhecimento por socialização	39
4.2 Conversão do conhecimento por externalização.....	41
4.3 Conversão do conhecimento por combinação.....	42
4.4 Conversão do conhecimento por internalização	43
4.5 Comparação com outros estudos.....	44
4.6 Perspectivas sobre o <i>home office</i> e outros temas.....	47
5. CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	56
APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA.....	56
APÊNDICE B – FERRAMENTAS PRINCIPAIS.....	57
APÊNDICE C – OCASIÕES SÍNCRONAS DE SOCIALIZAÇÃO.	58
APÊNDICE D – OCASIÕES INFORMAIS.	59
APÊNDICE E – EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA X. .	60
APÊNDICE F – COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA X.	61
APÊNDICE G – INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA X. .	62
APÊNDICE H – <i>HOME OFFICE</i> E INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA X.	62
APÊNDICE I – PERSPECTIVAS SOBRE O <i>HOME OFFICE</i>.....	64

APÊNDICE J – PERSPECTIVAS ADICIONAIS SOBRE O *HOME OFFICE*.66

1 INTRODUÇÃO

A passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Saber ocorreu, além de tantos outros motivos como desenvolvimento tecnológico e mudanças nos costumes, no momento em que o conhecimento, entre todas as suas formas, contradições, inconsistências, dilemas, dualidades, polaridades, dicotomias e oposições (formando assim o conhecimento tácito e o explícito), passou a ser aceito e cultivado, diferentemente do período anterior, que via nesses paradoxos algo a ser eliminado para que se alcançasse uma maior eficiência na produção. Exemplos disso são a administração científica de Taylor e seu estudo do tempo e do movimento, e na área do processamento da informação, com os estudos de Herbert Simon (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Logo, as empresas não são componentes passivos nessa transformação da comunidade, mas sim, atuantes e determinantes nesse contexto contemporâneo. Para conseguir diferenciais competitivos em meio a um mercado cada vez mais concorrido, a capacidade das organizações de gerarem o conhecimento, seja por projetos de pesquisa e desenvolvimento ou mesmo pelo cotidiano organizacional, atrelado à criatividade e competência de seus gestores, pode permitir que ela tenha mais chances de desenvolver inovações (Gaspar, 2010). A partir do final do século XX, a gestão do conhecimento passou a ganhar mais foco como recurso organizacional, além de matérias primas, insumos, recursos humanos e financeiros, para se alcançar vantagens estratégicas frente aos concorrentes, ademais, de imitação dificultosa, pois trata-se de um ativo intangível e que está enraizado nos próprios processos e pessoas da organização (Gaspar, 2010).

De acordo com o TST - Tribunal Superior do Trabalho (2020), alinhado a esse pensamento de mudanças nas relações de trabalho e do avanço das tecnologias, outra inovação que vem se desenvolvendo e ganhando cada vez mais notoriedade no ambiente empresarial é o teletrabalho, mais precisamente o *home office*. Com grande impulso em 2020 devido a pandemia da doença do coronavírus (COVID-19), mas presente desde antes, essa modalidade de trabalho apresenta características que podem gerar uma série de benefícios tanto para a organização quanto para o colaborador caso seja implementada. Otimização de recursos, melhorias no ambiente de trabalho, redução de despesas e custos de infraestrutura, aumentar a participação e colaboração nas equipes (Gaspar, 2010) são alguns dos pontos observados que atraem as empresas e colaboradores a aderir esse regime de emprego. Em contrapartida, ergonomia, gastos, socialização, sobrecarga e interrupções (TST, 2020) são

alguns dos pontos que devem tomar a atenção das equipes de gestão das instituições que possuem funcionários nesse regime. Ressalta-se como importante que no trabalho *home office* sejam estabelecidos os limites, com horários de intervalo e respeito a carga correta de atividades para o indivíduo (Trope, 1999, *apud* Haubrich; Froehlich, 2020) justamente para evitar o ocorrido com a empresa Itaú, que, em setembro de 2025, demitiu cerca de um mil funcionários que atuavam na modalidade híbrida ou totalmente de casa, monitorando os trabalhadores sem dar feedback e sem oportuniza-los com chances de melhoria, além de extrapolar escalas, como relatou um ex-funcionário que trabalhou por sete dias seguidos e até pela madrugada (G1, 2025).

Como contexto de pesquisa, segundo a Business Research Insights (2024), o mercado global de consultoria em estratégia e gestão movimentou aproximadamente 373 bilhões de dólares em 2024 e deve alcançar cerca de 816 bilhões em 2033, com taxa de crescimento anual composta de pouco mais de 9% no período. Esse ramo envolve fornecer às instituições uma consultoria e orientação especializadas, visando otimizar as suas operações e alcançar os objetivos. Isso é feito através de análises dos ambientes internos e externos a empresa, identificação de pontos de melhoria e desenvolvimento de planos para alavancar o desempenho, a lucratividade e a competitividade.

Em linha com o exposto, de acordo com a Fortune Business Insights, esse crescimento também é apontado em outros relatórios setoriais, que destacam a presença do varejo como um dos principais campos de aplicação para consultorias estratégicas. Esses serviços estão cada vez mais sendo procurados pelas empresas do varejo para que suas marcas sejam representadas nos mais diversos pontos de contato, dispositivos e canais utilizados pelos clientes, com a finalidade de oferecer a melhor experiência e de forma coesa com a marca, como também otimizar os modelos de preço e receita, além de reduzir seus custos e riscos.

Neste estudo, foi dado foco ao modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), no qual são trabalhados tanto os conhecimentos explícitos quanto tácitos para a formação de novas perspectivas nas organizações. Resumidamente, o esquema SECI se baseia em transformações do saber: de tácito para tácito (Socialização), de tácito para explícito (Externalização), de explícito para explícito (Combinação) e de explícito para tácito (Internalização).

Portanto, a criação do conhecimento no âmbito da gestão organizacional está fundamentada na possibilidade de interação entre indivíduos, em que experiências e saberes distintos podem ser compartilhados e integrados. Nesse processo, a tecnologia da informação

assume relevância ao fornecer o suporte necessário para que tais interações ocorram de maneira efetiva (Silva, 2004). Diante disso, justifica-se a investigação acerca de como se dá a conversão do conhecimento, conforme descrito pelo modelo SECI, em uma organização cuja dinâmica de encontros e trocas de experiências acontece integralmente a distância, em um cenário de 100% de atuação na modalidade de *home office*, mediada por recursos tecnológicos. Ademais, este estudo pode fornecer subsídios para o aprimoramento de práticas de gestão do conhecimento em empresas que adotam ou pretendem adotar o regime de trabalho remoto, apontando caminhos para futuras pesquisas e aplicações organizacionais.

Além disso, o trabalho em questão busca responder ao seguinte problema: como ocorre a gestão do conhecimento (GC) em uma empresa de trabalho exclusivamente remoto do setor de consultoria e tecnologia para o varejo? Como objetivo geral esta pesquisa busca analisar a GC em um contexto de uma instituição que opera na modalidade de *home office*. Os objetivos específicos que irão contribuir com o principal, seguindo o modelo SECI de conversões do conhecimento entre tácito e explícito, são: examinar o processo de socialização do conhecimento na organização, investigar como ocorre o mecanismo de externalização, analisar o modo de internalização na organização e investigar a dimensão de combinação do conhecimento na corporação.

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo, em relação a sua abordagem, pois visa compreender percepções e experiências relacionadas à conversão do conhecimento em um contexto organizacional específico. Em relação ao seu objetivo, refere-se a uma pesquisa descritiva, pois se propõe a detalhar e descrever processos, fenômenos e características. Quanto aos procedimentos técnicos, desenvolveu-se sobre pesquisas bibliográficas e documentais, além de adotar o estudo de caso como estratégia central, permitindo uma abordagem aprofundada da realidade da organização selecionada. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista com funcionários.

O trabalho foi dividido em 5 tópicos principais, sendo eles: introdução; referencial teórico, que vai tratar da Gestão do Conhecimento, aprofundando em modelo SECI, estudos recentes e tecnologia da informação nas organizações, além de trabalho remoto; metodologia, com os subtópicos de classificação e contexto da pesquisa, como também o instrumento de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados; apresentação e análise dos resultados, com as partes de conversão do conhecimento em cada dimensão do modelo SECI, além de comparação com trabalhos recentes e perspectivas adicionais sobre o *home office* e conclusão, além de referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento

O estudo do conhecimento aplicado nas atividades organizacionais não é algo atual. Já de antes da revolução industrial, no período de apenas produção artesanal sob encomenda, se tinha o processo de aprendizado prático, dado pelo compartilhamento de conhecimentos entre mestres e aprendizes. A partir da década de 1980, com o desenvolvimento das abordagens teóricas de sociedade do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão estratégica de competências essenciais, o tema de GC se tornou mais presente nas produções científicas (Silva, 2004).

De acordo com Neto (2007), o conhecimento é a informação de maior valor, visto que exige processos como análise, síntese, reflexão e contextualização, representando a união das experiências de um indivíduo e/ou organização, existindo apenas na mente humana. Portanto, o saber é o que capacita os colaboradores a tomarem decisões mais inteligentes em sua rotina de trabalho e a lidarem melhor com as situações cotidianas, de maneira notória pela aplicação prática dos conhecimentos.

A partir das duas últimas décadas do século XX, o gerenciamento do conhecimento passou a ser considerado mais um recurso, além de matérias primas, insumos, recursos humanos e financeiros, capaz de gerar diferenciais competitivos frente aos concorrentes, se gerido e aplicado de maneira eficaz. Por se tratar de algo intangível e de características diferentes das demais capacidades, desenvolveu-se várias práticas e ferramentas específicas para explorar ao máximo os resultados que a gestão do saber pode proporcionar as empresas (Gaspar, 2010).

Uma pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), com o objetivo de evidenciar o panorama da GC no Brasil entre os anos de 2023 e 2024, mostrou que as empresas, em sua maior parte de grande porte e com mais de dez mil funcionários, além de terem atuação internacional, possuem em mais de 90% equipes ou profissionais dedicados à gestão do saber, dentre 1 a 5 anos de período de aplicação e compondo como principais *stakeholders* da organização envolvidos os próprios colaboradores, gestores, clientes e parceiros comerciais. O estudo também apontou que as principais expectativas de contribuição da GC no futuro são manter um alto nível de serviço e satisfação do cliente e desenvolver, reter e gerir talentos e competências, em contrapartida, como resultados práticos atuais, mostrou-se que garantir a efetividade e consistência é a mais presente, além de ainda não possuir resultados mensuráveis, corroborando com a ideia de

necessidade de mais investimento no assunto e desenvolvimento a longo prazo por parte das instituições. Ademais, como principais problemas identificados relacionados ao conhecimento, destacam-se o risco de perda de conhecimento/retenção do conhecimento, conhecimento concentrado e pouca interação e trocas de aprendizados, dando reforço a um dos objetivos da aplicação de GC nas empresas, que é fazer com que esse ativo intangível seja disseminado entre os colaboradores, descentralizando o saber e evitando que a organização sofra com uma possível perda de funcionário, por qualquer que seja a ausência (SBGC, 2024).

Em comparação com a mesma pesquisa, mas realizada entre os anos de 2021 e 2022, pode-se identificar um avanço significativo em relação ao nível de maturidade da GC nas organizações, visto que houve um salto de 30% das que consideravam o nível de intermediário para avançado para mais de 50% no estudo mais recente. É importante ressaltar que na pesquisa de 21/22 tinha-se o contexto de pandemia de COVID-19, e que o contexto global que se passava na época influenciou consideravelmente as ações de GC nas empresas, que tiveram em sua grande maioria prejuízos como postergação dessas práticas, adiamentos e perdas de qualidade na adaptação para a modalidade remota (SBGC, 2022).

Logo, em caso de boa aplicação de GC, é possibilitado o estabelecimento de uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promovendo sua aquisição, criação, codificação parcial e transferência, tanto tácita quanto explícita. Além disso, estimula a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, ao mesmo tempo em que favorece um contexto organizacional adequado, reconhecendo o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas e de seus comportamentos. Nesse cenário, a informação e o conhecimento tornam-se fatores centrais para o fortalecimento das competências essenciais e para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (Neto, 2007). Nesse sentido, a instituição que se dispuser a investir na gestão do seu capital intelectual deve ter o pleno discernimento de seus objetivos estratégicos, do contexto no qual ela está inserida (variações de mercado, relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes, dentre outros) e de quais são as suas necessidades mais latentes (Pereira; Macieira, 2019).

Um estudo realizado por Cardoso (2007) que buscou analisar a relação entre a gestão do conhecimento e competitividade organizacional, através da aplicação de testes de um modelo estrutural em empresas do Distrito de Vizeu, em Portugal, obteve como resultados os quais mostram que a GC exerce influência significativa e positiva sobre a disputa de mercado, validando empiricamente a relevância estratégica da gestão do capital intelectual no contexto organizacional e demonstrando que sua aplicação efetiva pode potencializar vantagens competitivas sustentáveis.

Acrescentando a essa perspectiva, Andrade e Lima (2023) afirmam que pode haver uma conversão de informações em incremento de performance organizacional a partir de um direcionamento certo do conhecimento para um público desejado. Uma boa gestão deste ativo em uma rede para mapeá-lo, codificá-lo e segmentá-lo poderá ocasionar em aprendizado fácil e contínuo, além da disseminação do saber.

Para se alcançar melhores desempenhos e inovação, seja nos procedimentos operacionais de trabalho ou nos próprios produtos e serviços de uma organização, fortificando sua identidade, cultura e adquirindo diferenciais de mercado, o conhecimento deve ser priorizado e gerido com eficácia, para que a instituição possa aprender com o decorrer do tempo e elevar os seus potenciais. Desse modo, a GC é uma ferramenta estratégica de gestão bastante efetiva em relação aos objetivos de criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento tanto nos meios internos quanto externos à empresa, através desde a compreensão dos processos que definem os conhecimentos críticos para o negócio até a implementação das práticas necessárias para se chegar aos fins estratégicos (Pereira; Macieira, 2019).

De acordo com Silva (2004), existem maneiras de medir a efetividade da administração do conhecimento dentro das organizações e fazer com que esse recurso seja trabalhado de forma coesa e integrada. Algumas delas, por meio de diretrizes e recomendações básicas, que, alinhados com os processos do negócio, vão ajudar a construir e fortalecer o “mercado de conhecimento” dentro da instituição. Duas dessas abordagens capazes de dimensionar o uso do saber de forma estratégica seriam: de forma integral ou parcial, *balanced scorecard* e capital intelectual.

O *balanced scorecard*, como forma mais ampla de ferramenta de gestão, pode avaliar a capacidade de aprendizagem da organização, estrategicamente, como um dos critérios de sucesso (Kaplan; Norton, 1997, *apud* Silva, 2004). Além disso, essa abordagem, em síntese e de forma mais objetiva, pode ser dividida em duas dimensões: primeiramente, um sistema de gestão que vai transformar a estratégia da empresa em metas, objetivos, medidas e iniciativas de fácil acesso e entendimento por parte dos demais colaboradores e, secundamente, uma ferramenta da administração que gera valor aos stakeholders de uma organização ao capturar, descrever e transformar os seus ativos intangíveis. O seu nome se dá por ser um sistema balanceado de gestão que promove o equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas: equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre o foco interno e o ambiente externo a organização, entre medidas financeiras e medidas do capital intelectual e entre indicadores de ocorrência (*lagg indicators*) e os indicadores de tendências (*leading*

indicators) (Herrero Filho, 2019).

Em relação ao capital intelectual, vai tratar dos ativos intangíveis da empresa, como marcas, reputação, patentes e o próprio saber das pessoas (Edvinsson; Malone, 1998, *apud* Silva, 2004). Lynn (2000, *apud* Bento, 2016) corrobora ao dizer que o capital estrutural compreende os componentes que restaram do capital intelectual: patentes, marcas e *copyright*. É a capacidade de adquirir uma nova habilidade ou especialização e, a partir disso, transformar em um acréscimo organizacional de um ativo material (Souza, 2007, *apud* Bento, 2016).

No entanto, Cardoso (2007) pontua duas dificuldades da GC para as organizações: primeiramente, devido a natureza intangível do conhecimento, é dificultosa a percepção de valor desse ativo relacionando os bens ou serviços produzidos, bem como nas competências e experiências dos colaboradores que viabilizam a sua competitividade; secundamente, dados os procedimentos contabilísticos habitualmente utilizados, o conhecimento em utilização não se deixa com facilidade codificar ou quantificar, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008), seria o saber em seu formato tácito.

De acordo com Lethbridge (1998, *apud* Silva, 2004), tais abordagens utilizam de indicadores específicos para avaliarem a GC:

- a) Parâmetros organizacionais: Rotatividade entre diferentes atividades de trabalho, compartilhamento do trabalho em equipes;
- b) Parâmetros de recursos humanos: Gerenciamento de competências, programas de treinamento e desenvolvimento, formação dos funcionários;
- c) Parâmetros de sistema de informação: Existência e utilização de redes internas de comunicação, ferramentas de trabalho em grupo de maneira remota, entre outros.

Existem também maneiras de se categorizar as práticas de GC, que, de acordo com Faria, Lourenço e Pereira (2022), podem ser agrupadas nos blocos de: Gestão de Recursos Humanos, Processos Organizacionais e Tecnologias da Informação e Comunicação. A seguir no Quadro 1 são apresentadas cada categoria com suas práticas:

Quadro 1: Categorização das práticas de GC.

Práticas de GC	Categorias
Capacidade de identificar fontes de expertise dentro da organização; Comprometimento afetivo dos colaboradores; Confiança nas relações; Conhecer mais sobre produtos e serviços; Conhecimento de benchmarking; Empoderamento dos colaboradores; Envolvimento da equipe; Colaboradores são valiosos e valorizados pelo que sabem; Gestão das competências individuais dos colaboradores; Gestão de recursos humanos baseada no conhecimento estratégico e na liderança; Gestão do capital intelectual; Gestão por competência; Liderança orientada para o conhecimento; Melhores práticas para a transferência do conhecimento; Práticas de avaliação de desempenho e de remuneração; Práticas da gestão de recursos humanos; Recrutamento.	Gestão de Recursos Humanos com foco no Relacionamento da Equipe
Aprendizagem sobre operações e tecnologias internas; Aprendizagem sobre produtos e serviços; Aprendizagem sobre mecanismos de gestão; Desenvolvimento de treinamento; Explicação sobre as práticas da gestão do conhecimento e sobre a sua importância; Mecanismos de aprendizagem; Perspectiva de aprendizado; Práticas de aprendizagem; Treinamento adequado; Treinamento e desenvolvimento.	Gestão de Recursos Humanos com foco na Capacitação
Análise de big data; Avaliação comparativa; Banco de competência organizacional; Banco de competências individuais; Comparação do conhecimento estratégico frente aos concorrentes; Conhecimento como importante exercício de planejamento estratégico; Empreendedorismo; Estratégia de conhecimento para mapear o conhecimento como criação de valor; Expertise para a criação de novos produtos e serviços; Exploração de conhecimento externo; Gerenciamento de informações e visualização; Identificação de serviços internos de especialização; Mapeamento do conhecimento; Melhores práticas; Mentoria; Organização do trabalho; Otimizar fluxos de trabalho; Prática de gestão; Práticas de organização do trabalho; Procura e oportunidades de experimentar coisas novas; Proteção do conhecimento; Realização de reuniões departamentais; Recompensa para criação do conhecimento (incentivos monetários); Recompensa por compartilhamento do conhecimento (incentivos não monetários); Reconhecimento de oportunidade; Reuniões presenciais; Reutilização da base de conhecimento; Sistemas de conhecimento e feedback; Sistemas de gestão do conhecimento; Trabalho colaborativo; Trabalho de supervisão; Trabalho em equipe; Uso do conhecimento do cliente de forma eficaz; Uso de fontes externas do conhecimento.	Práticas relacionadas aos Processos Organizacionais
Celulares, computadores pessoais, dispositivos portáteis e laptops; Elicitação de requisitos de software; Groupware; Intranet; Motores de busca; Práticas de tecnologia da informação; Redes sociais; Tecnologias da informação e comunicação para a gestão do conhecimento; Bancos de dados; Computação em nuvem para a criação e a descoberta	Tecnologias da Informação e Comunicação

de armazenamento do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Faria, Lourenço e Pereira (2022).

Gorelick e Tantawy-Monsou (2005, *apud* Pereira; Macieira, 2019) contribuem com o assunto ao apresentarem as três fases da gestão do conhecimento de Snowden, acrescentando ainda mais uma fase: a primeira exalta a importância dos fluxos de tecnologia e informação, que irão dar base e segurança para as tomadas de decisão; a segunda mostra a transformação do conhecimento tácito em explícito para que possa ocorrer a disseminação do saber individual para o coletivo da organização; a terceira evidencia a necessidade dos fluxos além de um estoque de conhecimento; e a quarta, faz um complemento das anteriores, esquematizando um sistema de criação de perspectivas para o desenvolvimento e aprendizado organizacional, unindo a sua cultura interna com as contingências do ambiente externo.

Ademais, para compreender melhor a GC e suas utilidades, é importante também ter a noção das diferenças entre os conceitos de dados, informação e conhecimento, apesar de que ainda não haja propriamente uma definição concreta de cada um. De maneira geral, existe uma lógica hierárquica entre eles, partindo por princípio pelos dados, forma mais simples de fatos, que, ao ser combinados de forma lógica, geram informações. Por conseguinte, aplicando essas informações a determinados contextos e fazendo conexões com outras, proporcionando que um indivíduo possa entender o seu significado no interior de um contexto específico, isso ocasionará a formação de conhecimento, podendo ser utilizado para previsões sobre possíveis cenários. Sendo assim, os dados seriam pré-requisitos para a informação, que seria pré-requisito para o conhecimento (Tuomi, 1999).

Nesse mesmo sentido, Laudon e Laudon (2011) argumentam que dados são fatos sequenciais que ainda não foram analisados, que possuem sua representatividade por terem seu início ou de eventos ocorridos da própria empresa ou no ambiente físico, antes de passarem por um tratamento e organizados de forma com que possam ser entendidos e utilizados. Ao contrário, a informação se refere a dados apresentados de maneira significativa e com utilidade para as pessoas, após passarem por arranjos e organizações.

Existe também a lógica reversa desse ciclo, no qual o conhecimento seria a parte primária, a informação seguiria após, para que pudesse haver a sua compreensão e entendimento da sua estrutura, enquanto os dados viriam por último, depois da informação que seria necessária para a verificação dos fatos (Tuomi, 1999).

Para que se possa compreender os métodos de conversão do conhecimento, propostos por Nonaka e Takeuchi (2008), primeiramente deve-se entender as formas que esse ativo intangível se dá, que seriam de duas maneiras: tácito e explícito.

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 2008, p.19).

O primeiro, é mais difícil de ser estruturado e, conseqüentemente, disseminado. O conhecimento tácito está pautado nas experiências individuais daquele sujeito, compondo-se pelos seus valores, percepções, intuições, emoções e, portanto, não é facilmente visível e explicável. Essa parte do capital intelectual ainda pode ser separada em duas dimensões, como exemplificada no Quadro 2:

Quadro 2: Dimensões do conhecimento tácito.

Dimensão técnica	Dimensão cognitiva
Habilidades informais, que são complicadas de serem detectadas, englobadas no termo “ <i>know how</i> ”. Trata-se de especialidades desenvolvidas ao decorrer de anos de experiência, e, frequentemente, com complicações na articulação dos seus princípios técnicos ou científicos. <i>Insights</i> , intuições, palpites, inspirações.	Essa dimensão dá forma ao jeito em que os indivíduos percebem o mundo ao seu redor. Refere-se as crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais, tão inerentes a pessoa, que é considerado natural.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

O segundo formato constituinte do conhecimento é o explícito. Mais fácil de ser encontrado e compartilhado, ele pode ser rapidamente transmitido as pessoas, de maneira formal e sistematicamente. Esse tipo de ativo intangível está expresso em números, palavras, imagens, sons, e pode ser localizado em dados, fórmulas, manuais ou registros, facilitando a sua disseminação para qualquer indivíduo (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A GC ganha mais notoriedade e importância dentro de uma organização a partir de quando o conhecimento vai escalando medidas e sua codificação se tornando mais real, ou seja, o conhecimento tácito vai sendo transformado em explícito e, sendo assim, mais acessível sua disseminação e entendimento entre os *stakeholders* (Eisenhardt; Santos, 2002, *apud* Gaspar, 2010).

2.1.1 Modelo SECI

Existem quatro formas de se trabalhar as transformações entre os conhecimentos tácito e explícito nas organizações: de tácito para tácito (Socialização), de tácito para explícito (Externalização), de explícito para explícito (Combinação) e de explícito para tácito (Internalização) (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A socialização é o contexto em que estão localizadas as ações de compartilhamento de experiências entre os indivíduos, para que haja a criação de conhecimento tácito e novas perspectivas. Estando ligada com as teorias de processos de grupo e cultura organizacional, esse bloco do modelo SECI mostra a importância da

experiência como chave da aquisição de conhecimento, seja ela através de conversas ou até sem usar a linguagem, já que apenas pela observação, imitação e prática pode-se transmitir um aprendizado, como ocorre em muitos treinamentos de trabalho. Sem a existência de troca de aprendizados, dificilmente ocorrerá a captação de raciocínio por parte do outro sujeito (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A externalização refere-se ao movimento de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ocorrendo em contextos nos quais os processos buscam captar as experiências dos indivíduos, convertendo-as em novas visões e perspectivas que podem ser visualmente representadas e compartilhadas. Geralmente, toma-se em forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, que, mesmo quando são feitas, aparecem com inadequações, inconsistências e incompletudes, o que fomenta mais ainda o diálogo, a reflexão e a interação entre as pessoas para enriquecer essas novas expressões formadas. Corroborado pelo diálogo ou reflexão coletiva, o modo de externalização do conhecimento se inicia ou de maneira analítica, envolvendo dedução ou indução, ou de maneira não-analítica, pelo uso de metáforas ou analogias. Ambos os métodos estão no ponto crítico para a criação do saber, porque inicia conceitos novos, explícitos, a partir do saber tácito. Logo, a diversificação de linguagem figurativa e do poder de imaginação do líder é um fator importante para a extração de ideias frescas dos colaboradores (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Em se tratando da combinação, que tem suas raízes nas teorias organizacionais do processamento da informação, possuindo o objetivo de sistematizar os conceitos, envolvendo a combinação de diferentes fontes de conhecimento explícito. O manejo inteligente e eficaz das redes de comunicação computadorizadas e das bases de dados em grande escala é um fator determinante nesse modo de conversão do saber, pois irá haver a separação, adição, combinação e classificação dos conhecimentos explícitos para a geração de um novo, partindo da troca de experiências através de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes computadorizadas (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Concernente a dimensão de internalização, que está estreitamente ligada com o aprendizado organizacional, é onde localizam-se as práticas de incorporação do conhecimento explícito em conceitos tácitos. Quando o aprendizado passa por todo o ciclo de socialização, externalização e combinação, e é absorvido (internalizado) – nome pelo qual se dá o título de “modelo SECI” – nas bases de saber tácito daquele indivíduo, é um ganho de patrimônio intelectual valioso tanto para a pessoa quanto para a empresa. Isso pode acontecer nas formas de modelos mentais compartilhados ou *know how* técnico, e que, para que todo o ciclo se repita, deve ser socializado e compartilhado com outros membros organizacionais, seja por

intermédio da verbalização ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Logo, a aplicação de cada modo que foi apresentado, se feito de maneira isolada e desconexa das outras, não necessariamente irá resultar em uma ampliação da base de conhecimento que há na instituição. É necessária a interação e integração de cada modo, de forma contínua e dinâmica entre os conhecimentos explícitos e tácitos para que se haja a criação de novos saberes organizacionais, atuando assim, em formato de espiral, como mostrado na Figura 1:



Figura 1: Espiral do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

É importante para a organização que busca implementar esse modelo que estas dimensões potencializem as experiências individuais, para que elas possam ser constantemente renovadas e compartilhadas em novos formatos de conhecimento, agindo como parte integradora nas tomadas de decisões e facilitando o alcance de diferenciais competitivos (Gomes Jr, 2013, *apud* Andrade; Lima, 2023).

As empresas que estiverem direcionadas para o desenvolvimento de seus colaboradores pela GC estão alinhadas com o seu bom desempenho em sua estratégia de mercado, pois o aprendizado contínuo fornecerá competências utilizadas para antecipar adversidades, impasses e possíveis ameaças, logo, deixando as equipes de trabalho mais preparadas para contornar momentos de instabilidades e desempenhar de maneira inovadora (Nonaka; Takeuchi, 1997, *apud* Andrade; Lima, 2023).

Em linha com o exposto, para possibilitar uma maior competitividade dentro do mercado das organizações, existem um conjunto de práticas adotadas pelas empresas para

lidar com a GC como recurso e insumo, são elas: aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, disseminação, utilização e descarte (Gaspar, 2010).

Cardoso (2007) traz uma importante reflexão acerca do uso da GC nas organizações, pontuando que é trabalhado de maneira superficial e passiva, apenas como uma mera “gestão da informação”, dando continuidade a uma forte visão tradicional ocidental de que as empresas são “máquinas que processam informações”, com o objetivo de apenas resolver problemas ou adaptar-se a diferentes cenários. Essa ideia, traduzida em uma visão estática ou rasa, dificulta a compreensão da dinâmica de criação do conhecimento e reforça a necessidade da compreensão de formas em como as empresas podem gerar e gerir o seu conhecimento.

2.1.2 Trabalhos recentes

Um estudo conduzido por Bezerra (2025) avaliou as práticas de gestão do conhecimento no cenário de um escritório contábil, utilizando o modelo SECI como referencial teórico e o KMSP-Q (*Knowledge Management SECI Processes Questionnaire*) como principal instrumento de coleta de dados. O KMSP-Q permitiu investigar oito dimensões da GC, reunidas conforme os quatro processos do modelo SECI: a) Socialização: mentoria (MENT) e compartilhamento do conhecimento (SHA); b) Externalização: reflexividade da equipe (REFL) e memória organizacional (MEM); c) Combinação: comunicação organizacional (OCOM) e suporte tecnológico (TECH); d) Internalização: treinamento (TRAI) e desenvolvimento de recursos humanos (DEV).

A pesquisa obteve como resultados que, de maneira geral, as práticas de GC estavam presentes no escritório, porém, de forma desigual entre as dimensões do modelo SECI. Em resumo: a) Socialização: apresentou desempenho relativamente satisfatório, sustentado por práticas informais de troca de experiências, mentoria cotidiana e compartilhamento entre colegas; b) Externalização: revelou fragilidades, especialmente na memória organizacional, indicando dificuldades na transformação do conhecimento tácito em registros formais, documentos e procedimentos sistematizados; c) Combinação: mostrou-se comprometida principalmente pela comunicação organizacional, o que limita a integração e a disseminação de conhecimentos explícitos entre setores; d) Internalização: foi afetada por lacunas em treinamentos estruturados, o que reduz a assimilação do conhecimento explícito pelos colaboradores e seu uso prático no dia a dia. O estudo ainda revelou que algumas dimensões impactam os processos de conversão do conhecimento, como OCOM prejudica a combinação, TRAI afeta a internalização e MEM limita a externalização. Em contrapartida,

fatores como suporte tecnológico, cultura organizacional baseada em confiança e segurança psicológica foram identificados como facilitadores (Bezerra, 2025).

Outro trabalho que utilizou do modelo SECI foi o de Oliveira e Bonfadini (2016), que teve como objetivo analisar o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa Regional de Energia Taquari Jacuí (CERTAJA), localizada em Taquari/RS, como também identificar como ocorre os processos de conversão do conhecimento nas quatro dimensões do modelo e propor sugestões de melhorias para a gestão do conhecimento organizacional.

O contexto da pesquisa de Oliveira e Bonfadini (2016) foi uma cooperativa do setor elétrico, que tem como característica uma forte dependência de conhecimento técnico, processos regulados e interação entre áreas funcionais. Os resultados indicaram que todas as quatro dimensões do modelo SECI estão presentes na empresa, entretanto de maneira não tão aprofundada e com níveis distintos de maturidade, evidenciando a necessidade de aprimoramentos. De maneira resumida, sobre os achados, tem-se:

- a) Socialização: mostrou-se relativamente consolidada, ocorrendo principalmente através de eventos de confraternização, ocasiões informais e convivência entre gestores e colaboradores. Apesar disso, foi identificado que nem todos participam de maneira ativa desses momentos e que há certa resistência em debater temas de trabalho em ambientes informais;
- b) Externalização: ocorre principalmente por meio de reuniões formais e informais, uso de *groupware*, planilhas, textos digitais e sistemas internos. O estudo aponta que reuniões em excesso pode diminuir a produtividade e que parte do conhecimento transformado do tácito para o explícito ainda depende excessivamente da comunicação oral;
- c) Combinação: apresentou desempenho considerável, baseado por treinamentos, cursos, palestras, uso de ferramentas colaborativas (como o Zimbra), criação de manuais de processos internos e compartilhamento de documentos. Entretanto, verificou-se subutilização dos sistemas de gestão de documentos, o que limita a integração e reaproveitamento do conhecimento explícito;
- d) Internalização: ocorre por meio de treinamentos presenciais, consultas à internet, reuniões, sistemas de informação e, de maneira menos frequente, consulta a manuais e documentos normativos. O estudo aponta que o uso de *e-learning* é incipiente, apesar de reconhecido como importante pelos gestores.

Outros achados da pesquisa foram que, como pontos facilitadores, estão a presença de uma cultura organizacional que favorece a troca de vivências, o uso de

ferramentas tecnológicas colaborativas e investimentos em capacitação e capital intelectual. Por outro lado, foram identificados como questões de melhoria a baixa utilização de sistemas formais de gestão de documentos, a dependência excessiva de reuniões para externalização do conhecimento, o uso limitado de e-learning e a necessidade de maior disseminação da missão organizacional entre os colaboradores (Oliveira; Bonfadini, 2016).

Alinhado ao exposto, uma pesquisa realizada por Vásquez Silva e Botero Rave (2017) analisou a aplicação do modelo SECI, verificando como a conversão do conhecimento ocorre na realidade organizacional, mesmo quando o modelo não é adotado formalmente, tendo como metodologia entrevistas em quatro empresas da Colômbia além de uma revisão bibliográfica sistemática de 50 trabalhos publicados entre o período de 1980 até 2015.

O estudo obteve como resultados que as empresas têm práticas de socialização e externalização principalmente através de reuniões, atividades colaborativas e troca informal de experiências. Na combinação, foram encontradas dificuldades, muito por conta das limitações tecnológicas e das falhas na gestão e versionamento de documentos. Em relação a dimensão da internalização, foi percebido que ela ocorre parcialmente, quando colaboradores utilizam materiais já documentados para aprender e aplicar no trabalho. Por fim, conclui-se que o modelo SECI é teoricamente consistente e amplamente aplicável, porém na prática ele é usado de forma implícita, fragmentada e adaptada. Ademais, a efetividade do modelo depende fortemente de: cultura organizacional, apoio tecnológico e alinhamento com a estratégia e com a inovação.

2.1.3 Tecnologia da Informação nas Organizações

Como contexto deste estudo, que visa analisar a GC na realidade de uma empresa que funciona de forma integral na modalidade remota de trabalho, além de descrever os quatro modos de conversão do conhecimento acontecendo totalmente sem a presença física dos colaboradores, é importante destacar o papel da tecnologia como facilitadora de todos esses processos.

Segundo Silva (2004), as dimensões de externalização, internalização e combinação do conhecimento explícito têm seus resultados otimizados pelos recursos de tecnologia da informação (TI), visto que partem de uma situação em que as recomendações e preocupações anteriormente expostas já são levadas em consideração.

A administração do saber se trata de processos atuando de forma integrada, unindo na estratégia organizacional da empresa a gestão das pessoas e das tecnologias de informação e comunicação, objetivando promover a aprendizagem organizacional articulada,

trabalhando com informações retiradas de clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes, etc., de maneira a aplicar e utilizar, mais eficientemente e rapidamente que seus competidores, os frutos de seu tratamento e síntese (Davenport; Prusak, 1998; De Long, 1999; Soliman; Spooner, 2000; Zuboff, 1988, *apud* Cardoso, 2007).

Para cada modo de conversão do conhecimento, descritos no modelo SECI, as tecnologias podem auxiliar de forma eficiente e potencializar suas entregas. No caso da socialização, fazer com que as pessoas estejam conectadas é essencial para que haja a troca de conhecimentos, do tácito para o tácito. Na combinação, os aparatos técnicos vão ajudar no agrupamento dos conceitos explícitos já dispostos; no modo de externalização, facilita no registro daquele saber; e no mecanismo de internalização, agiliza o acesso ao conhecimento explícito (Silva, 2004).

Stankosky e Baldanza (2000, *apud* Pereira; Macieira, 2019) contribuem com a ideia ao assinalar que as ferramentas de TI e comunicação, que dão suporte as ações, constituem um dos pilares de sustentação da GC nas organizações.

Como exemplos de práticas de administração do saber relacionadas com tecnologia, temos: banco de conhecimentos, gestão de conteúdos, aplicações específicas para busca de conhecimentos, inteligência competitiva, *business intelligence* – BI (inteligência de negócios), *wikis* internas (enciclopédias virtuais), *blogs* internos (diários virtuais) ou *twitters* internos (página de publicação de notícias), páginas amarelas internas, portal corporativo (ou de departamentos específicos), biblioteca corporativa/repositório de documentos (física ou eletrônica), reuniões e conferências virtuais, treinamentos virtuais com a presença de instrutores online, *e-learning* (auto-aprendizagem sem a presença de instrutores), universidade corporativa, sumarização de conhecimentos, inventários de conhecimentos, taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos) (Gaspar *et al*, 2010, p. 45-47).

O mesmo estudo feito por Gaspar (2010) também apresenta 38 ferramentas de tecnologias da informação e comunicação (TIC) aplicadas na GC, distribuídas em 6 classificações:

- a) Criação de conteúdo: Autoria, modelos, anotações, *data mining* (mineração de dados), perfil de *experts* (especialistas), *blogs*;
- b) Gestão de conteúdo: Definição de metadados, classificação de conteúdos, arquivamento de conteúdos, gestão de conhecimento pessoal;
- c) Comunicação e tecnologias colaborativas: Telefone fixo, telefone móvel, telefone via internet (Skype, outros), videoconferência, salas de bate-papo, mensagens instantâneas, e-mail, fóruns de discussão, *groupware* (software

- colaborativo), *wikis*, *workflow* (gerenciamento de fluxo de trabalho);
- d) Tecnologias de rede: Intranets, extranets, servidores web e navegadores, repositório de conhecimentos, portal cooperativo da empresa ou de área específica;
- e) Dimensão e-learning: CBT (treinamento baseado em computadores), WBT (treinamento baseado em tecnologia web), EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho);
- f) Inteligência artificial (IA): Sistemas especializados, DSS (sistema de suporte à tomada de decisão), customização/personalização, sistema recomendador (compara coleções de dados e sugere uma lista de recomendações), visualização, mapas de conhecimento, agentes de inteligência, sistema de taxonomia automatizado, análise de conteúdos (sumarização).

É importante ressaltar que na época da realização da pesquisa, há mais de uma década, a realidade de desenvolvimento de tecnologias e ferramentas era outra, e bem menos avançada de como está contemporaneamente. Alguns foram entrando em desuso e outros foram cada vez mais potencializados. É evidente que a dimensão de inteligência artificial, como por exemplo, ganhou um destaque considerável e superior aos outros, com a popularização do Chat GPT, da Open AI, e sua IA generativa, uma funcionalidade que permite criar textos, imagens e vídeos em resposta a prompts (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2024).

Ainda segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2024), a IA se trata de uma capacidade dos computadores de realizar atividades semelhantes as habilidades cognitivas humanas, permitindo-lhes executar tarefas como resolução de problemas, a título de exemplo. Bem como a inteligência humana, a IA é desenvolvida através do aprendizado e do processamento de informações. O *machine learning* – um conceito dentro da IA – tenta replicar esse processo. Ao trabalhar de forma contínua com conjuntos de dados desorganizados, as máquinas vão sendo treinadas para reconhecer padrões e criar algoritmos - regras que conectam esses conjuntos de dados. Com esses algoritmos, a IA torna-se apta para realizar previsões e recomendar ações. Como os humanos, a IA melhora com o tempo, aprendendo com novos dados e analisando previsões bem-sucedidas ou fracassadas.

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) facilitam a atividade de *home office*, pois proporcionam a flexibilidade nas rotinas de trabalho, através do tratamento da informação e auxílio na comunicação (Ferreira, 2021). Lima (2022) aponta ferramentas como Whatsapp e Telegram para fácil comunicação e troca de mensagens de forma instantânea; Zoom, Skype e Google Meet para possibilitar videoconferências e reuniões; Trello para

coordenar tarefas e atividades em grupo; além do *GSuite/Google Workspace*, um pacote corporativo que contém diferentes recursos tecnológicos que estão sendo cada vez mais utilizados e normalizados no cotidiano dos trabalhadores que atuam na modalidade de trabalho a distância.

Menegaz (2021) afirma que o trabalho remoto só é possível graças a tecnologia, porque através dela é possível conectar os funcionários com as organizações, mandar e receber dados, concluir negociações, definir prazos, entre outras atividades. O teletrabalho teve início com a evolução e transformações da tecnologia no século XX e, assim como no trabalho, a informática modificou o mundo em muitos aspectos, fazendo com que o mercado produtivo passasse por adaptações com o uso dos meios telemáticos e informatizados (Taschetto; Froehlich, 2019).

Alinhado a isso, Ferreira (2021) aponta que o *home office* vem crescendo a ganhando importância e notoriedade ao passo em que vão acontecendo as progressões nas tecnologias e dos meios de comunicação, que permitem ganho de tempo e produtividade significativos, resultando em resultados positivos para as organizações.

2.2 Trabalho remoto

A modalidade de trabalho a distância, dentre os seus diferentes níveis e conceitos, desde terminologias como trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, entre outras (Gaspar, 2010), possui suas diferenças entre teletrabalho e *home office*, apesar da mesma particularidade de partir do trabalho ser realizado fora do ambiente da organização. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho – TST – (2020), o primeiro é mais abrangente, pois inclui que as atividades sejam feitas em casa ou em outras localidades, como espaços de *coworking*, cafeterias, telecentros, ou conceitos como “teletrabalho nômade” ou “móvel”; enquanto o segundo é uma especificidade do primeiro, sendo o trabalho realizado em casa, englobando também os trabalhadores autônomos e *freelancers*.

Segundo o próprio TST, na lei, o trabalho virtual foi aos poucos progredindo em sua importância e representatividade:

- a) Lei 12.551/2011: O trabalho a distância passou a ser reconhecido pela legislação trabalhista em 2011, por meio da Lei nº 12.551. Essa norma modificou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), incluindo oficialmente o teletrabalho como uma forma válida de prestação de serviços;
- b) Lei 13.467/2017: Com a expansão do teletrabalho, tornou-se necessário regulamentar melhor essa modalidade. Assim, em 2017, a reforma trabalhista

(Lei nº 13.467/2017) criou um capítulo específico na CLT sobre o tema. Nessa parte, foram definidos o conceito legal do teletrabalho, os limites para sua aplicação, as regras para adesão e também os meios tecnológicos que podem ser usados nesse tipo de atividade;

- c) Medida Provisória 927/2020: Em 2020, durante a pandemia de COVID-19, foi editada a Medida Provisória nº 927, que trouxe regras temporárias para enfrentar a situação de calamidade pública. Uma das medidas permitia que o trabalho presencial fosse alterado para teletrabalho sem a necessidade de acordos prévios, individuais ou coletivos, e sem a exigência de formalização no contrato de trabalho. Além disso, a norma autorizava a adoção desse regime para estagiários e aprendizes. Essa medida provisória foi publicada em 22 de março de 2020 e perdeu a validade em 19 de julho do mesmo ano. Após essa data, voltou a valer apenas o que está previsto na CLT. No entanto, os acordos feitos durante o período de vigência da medida continuam sendo reconhecidos como válidos.

Com o teletrabalho como consequência das mudanças nas relações de trabalho e do avanço das tecnologias, a área jurídica também teve que se adaptar e incluir as necessidades que essa nova modalidade empregatícia foi apresentando ao decorrer do tempo. Sendo importante ressaltar que, até 2011, o teletrabalho no Brasil não possuía nenhuma regulamentação específica, mesmo diante deste fato a questão da existência ou não de vínculo de emprego era analisado e discutido de maneira ampla pelos Tribunais do Trabalho no país (Rocha; Muniz, 2013, *apud* Taschetto; Froehlich, 2019). Ademais, segundo Trope (1999, *apud* Haubrich; Froehlich, 2020), existem alguns pontos que devem ter sua devida importância em um contrato de trabalho no regime virtual, como por exemplo: remuneração, tendo em vista que deve ser igualitária, tanto para funcionários de *home office* quanto para os que atuam presencialmente; horário de trabalho, estabelecendo limites e intervalos, podendo ser fixo, facilitando a comunicação com os empregadores; ajuda material com o colaborador e auxílio com instalações e manutenções necessárias para a realização do trabalho.

Devido a pandemia de COVID-19, com início em 2020, o *home office* ganhou um maior destaque e desenvolvimento, pois era a oportunidade que muitas organizações, de diferentes setores, tinham devido as restrições de encontros presenciais para evitar a contaminação pelo vírus. O isolamento social causado pela pandemia gerou muitas dificuldades para as empresas, colaboradores e suas famílias, e como alternativa de estratégia de adaptação, veio a migração deste público para o *home office*, um dos tipos de teletrabalho,

realizado na residência do trabalhador. Essa adaptação, em muitos casos, não ocorreu da maneira mais confortável para os funcionários. Sem treinamento ou experiência, alguns tiveram que adequar suas residências e introduzir o trabalho em seu meio familiar, alheio à todas as questões de dividir o mesmo ambiente com outros moradores em mesma situação, ou com aulas escolares acontecendo simultaneamente (Campos, 2021). Segundo o Tribunal Superior do Trabalho (2020), no campo das relações de trabalho, a pandemia fez com que recursos tecnológicos como sistemas, aplicativos e ferramentas de inteligência artificial, advindos da chamada quarta revolução industrial, potencializassem e estabelecessem o teletrabalho. O que antes era apenas uma alternativa, consolidou-se como uma modalidade de trabalho eficaz, que proporciona benefícios tanto para os colaboradores quanto para os empregadores.

Porém, antes mesmo desse período, Taschetto e Froehlich (2019) indicam que se refere a um fenômeno em expansão devido as alterações regulares nas tecnologias e na rotina das pessoas. Os benefícios da implementação do *home office* se encontram em qualquer setor ou área que esteja capacitada a aderir essa modalidade de trabalho, crescendo assim, o número de vagas oferecidas nas empresas para essa condição, principalmente quando a organização não possui atendimento presencial (Ferreira, 2021).

Gaspar (2010) aborda que, as empresas buscam, em suas novas estruturas organizacionais, resolver algumas questões como: otimização de recursos, melhorias no ambiente de trabalho, redução de despesas e custos de infra-estrutura, aumentar a participação e colaboração nas equipes, etc. E o trabalho na modalidade remota se apresenta como uma alternativa interessante para esses pontos.

O trabalho a distância possui vantagens e desvantagens (para o funcionário, empresa e sociedade) que devem ser ponderados pela gestão das organizações que optam por essa modalidade. O Tribunal Superior do Trabalho (2020) relata como pontos positivos do trabalho remoto:

- a) Adaptação: Embora seja comumente realizado no domicílio do trabalhador, o teletrabalho pode ser exercido em diferentes espaços, como cafés ou ambientes de coworking, desde que haja um equipamento tecnológico, geralmente um computador, e conexão à internet.
- b) Tempo: A ausência de deslocamento diário até o local físico de trabalho possibilita a otimização do tempo, além de contribuir para a redução de custos relacionados ao transporte.

- c) Flexibilidade: Quando a atividade é orientada por metas ou resultados, o teletrabalho tende a oferecer maior autonomia na gestão do tempo, permitindo que o próprio trabalhador organize sua rotina e seus horários.
- d) Conforto: A possibilidade de escolher o local de trabalho proporciona condições mais personalizadas e confortáveis, incluindo a liberdade para definir o ambiente e até o vestuário mais adequado às preferências individuais.
- e) Mais oportunidades: Ao reduzir as limitações geográficas, o teletrabalho amplia o alcance das empresas na contratação de profissionais qualificados, possibilitando a prestação de serviços por trabalhadores localizados em outras regiões, estados ou até países.
- f) Produtividade: O aumento da produtividade no teletrabalho é frequentemente relacionado à maior capacidade de concentração, decorrente da diminuição de interrupções, da redução do estresse causado pelo trânsito e da flexibilidade na organização do horário de trabalho.

Ferreira (2021) destaca que o ponto principal do *home office* é a flexibilidade, e que essa flexibilização possibilita a contenção de custos e melhora da produtividade sem abdicar da qualidade. Ademais, não precisar se deslocar por longos percursos para chegar ao local de trabalho, promovendo a diminuição de atrasos e acidentes, também é um aspecto positivo.

O TST (2020) também apresenta as desvantagens do trabalho remoto, que devem ser ponderadas e devidamente acompanhadas pelas organizações que buscam implementar ou possuem funcionários nessa modalidade:

- a) Ergonomia: Em ambientes profissionais, os equipamentos devem respeitar as orientações ergonômicas estabelecidas para evitar causarem doenças para os colaboradores. Distância da tela, altura de mesa e cadeira, como por exemplo. A improvisação de móveis e aparelhos tecnológicos podem gerar danos ao trabalhador;
- b) Gastos: Com o tempo que passa em casa, conseqüentemente resultará para o funcionário mais gastos com energia, água, desgaste de equipamentos pessoais;
- c) Interrupções: Em meio familiar, os demais residentes podem impactar na concentração do trabalhador;
- d) Socialização: Por mais que haja ferramentas de comunicação e reuniões virtuais, não é a mesma interação do trabalho presencial. A falta do contato

diário pode ocasionar em isolamento e perda do senso de pertencimento com a empresa;

- e) Sobrecarga: Sem uma definição clara das regras de trabalho e intervalos de descanso, o funcionário pode se sentir atarefado e cansado.

Alinhado a isso, problemas como: distrações e tentações, como quando a liberdade de estar trabalhando sem a presença de supervisão próxima faz com que o indivíduo perca tempo em suas atividades com distrações desnecessárias dentro do horário de trabalho; isolamento, impacto no princípio das atividades nesse regime, além do possível sentimento de distanciamento e desatualização das questões referentes a própria organização; procrastinação, a falta de motivação, indisposição ou ausência de supervisão pode ocasionar em adiamento de tarefas; falta de suporte, possíveis ruídos nos momentos em que é necessário ajuda dos empregadores com alguma dificuldade referente a resolução de problemas técnicos, necessários para desempenhar na função que é exercida; preconceito, havendo uma visão desconfiada de amigos, parentes e pessoas próximas a respeito do trabalhador atuar diretamente da própria casa, sendo considerada uma prática fora do comum para quem é mais conservador; ruídos domésticos, com relação a barulhos provocados por atividades cotidianas do convívio familiar e que podem causar problemas de concentração e foco ao empregado; e o embate de organização versus entulho, tendo haver com a responsabilidade de manter o local de trabalho sempre em condições adequadas de limpeza e organização, para evitar questões de perda de documentos ou acúmulo de lixo no local; são exemplos de desvantagens do trabalho na modalidade remota para o funcionário (Brik, 2013, *apud* Taschetto; Froehlich, 2019).

Também existem desvantagens em relação ao ponto de vista das empresas para adotar o regime de trabalho remoto. Questões como: medo gerencial, no qual na percepção de muitos gestores, adotar o *home office* pode gerar o desaparecimento do funcionário, a perda da sua produtividade e do espírito colaborativo na equipe de trabalho; processo de recrutamento e seleção, tão importante e tão desafiador quanto o processo para contratar pessoas para a modalidade “convencional” de trabalho, para o regime virtual exige atenções especiais por parte do contratante para encontrar os perfis mais adequados; custo de implementação, pois serão necessários investimentos em tecnologia, capacitação e manutenção que são necessários para o andamento do projeto; incompatibilidade tecnológica, já que nem todos os colaboradores vão ter a mesma desenvoltura ao utilizar os sistemas online, além da diferença de velocidade no uso da internet, diferenças de provedoras a depender da região; dados sigilosos, no qual o cuidado com os dados terá de ser redobrado para evitar possíveis vazamentos por uso em sites desconhecidos ou computadores utilizados por

terceiros (Brik, 2013, *apud* Taschetto; Froehlich, 2019).

3 MÉTODO DA PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa

Na análise conduzida, classifica-se este trabalho da seguinte forma: pesquisa aplicada, pois busca resolver problemas e atender a necessidades presentes no ambiente de trabalho contemporâneo, além de que a problemática faz parte do contexto profissional do pesquisador (Appolinário, 2013); pesquisa qualitativa, já que, em síntese, o estudo possui como características ter no ambiente nativo a fonte da obtenção dos dados, o pesquisador ser considerado o principal responsável pela coleta dos dados, a pesquisa utilizar dos processos de detalhamento da realidade observada para buscar sentidos das situações e seus impactos no grupo que foi analisado (Lozada; Nunes, 2019); pesquisa descritiva, pois busca descrever uma realidade mas sem interferir nela (Appolinário, 2013).

Foram também realizados levantamentos bibliográficos, buscados em fontes confiáveis de informações, tais como livros, monografias, artigos, revistas, teses; além disso, foi efetuado um levantamento de campo, com o objetivo de levantar informações sobre uma realidade específica (Lozada; Nunes, 2019). Classifica-se a pesquisa também como estudo de caso, que consiste na análise de um único sujeito de pesquisa (Empresa X), com finalidade de compreender intensivamente um fenômeno típico (Appolinário, 2013).

3.2 Contexto da pesquisa

Neste presente estudo, optou-se por manter a identidade da empresa utilizada como contexto de pesquisa em anonimato, bem como os nomes dos seus funcionários que foram devidamente entrevistados no processo da coleta dos dados, outras empresas e colaboradores que foram citados. Para reconhecimento dos mesmos, ao decorrer do trabalho foram substituídos por “Empresa X” e “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e assim por diante, além de nomes fictícios dados para as pessoas que foram citadas ao decorrer dos relatos.

Sobre o contexto escolhido para a realização da pesquisa, de acordo com as informações disponibilizadas em seu próprio site oficial, a Empresa X atua no serviço de consultoria personalizada em planejamento e gestão de empresas. Através de ferramentas e metodologias próprias, ela oferece aos seus clientes um planejamento e estruturação de negócio para melhor tomada de decisões, de forma estratégica, visando a maximização dos resultados, desempenho e rentabilidade.

Criada em 1997, na cidade de Porto Alegre - Rio Grande do Sul, é uma empresa

que entende a peculiaridade de cada mercado, e por isso, adapta os seus serviços para cada necessidade específica de setor dos clientes. Logo, possui atuação em diversos segmentos de negócio, destacando-se no de alimentos e bebidas, materiais de construção e farmacêutica. A organização é especialista em gerenciamento por categorias de produtos, trazendo uma abordagem desde o cadastramento dos produtos até a definição do sortimento ideal, planogramação, monitoramento e execução de lojas e redes. Possui uma equipe multidisciplinar, mais de 120 colaboradores distribuídos em diferentes estados das regiões do país e que prestam os serviços, desde o período da pandemia, totalmente na modalidade *home office*, promovendo um atendimento a distância de forma ágil, prático e eficiente, tanto para pequenas empresas quanto para grandes corporações.

Participaram da pesquisa um total de 5 funcionários. Entrevistas que ocorreram entre as datas 22/10/2025 até 05/11/2025, que duraram em média 43 minutos, todas com as devidas concessões de gravações para análises posteriores e realizadas por intermédio da plataforma *Google Meet*. O critério de escolha para os participantes era de possuir pelo menos um ano de atuação na Empresa X, visando que eles já pudessem ter experiências e vivências suficientes para o fornecimento de informações. A seguir, no Quadro 3 estão as informações gerais de cada respondente:

Quadro 3: Perfil dos participantes.

	Idade	Cargo	Nível de escolaridade	De onde trabalha	Tempo de serviço na empresa	Gênero
Entrevistado 1	26 anos	Gestor técnico do setor de <i>data quality</i>	Ensino superior completo	Barragem Mansa, Rio de Janeiro	3 anos	Masculino
Entrevistado 2	34 anos	Analista de RH (Recursos Humanos)	Ensino superior completo	Porto Alegre, Rio Grande do Sul	2 anos e 8 meses	Feminino
Entrevistado 3	24 anos	Analista de desenvolvimento de sistemas do setor de TI	Ensino superior completo (tecnólogo)	Fortaleza, Ceará	2 a 3 anos	Masculino
Entrevistado 4	25 anos	Supervisora de <i>data annotation</i> do setor de <i>data quality</i>	Ensino superior completo	Porto Alegre, Rio Grande do Sul	1 ano e 9 meses	Feminino
Entrevistado 5	47 anos	Analista de qualidade do setor de <i>data quality</i>	Ensino superior em andamento	Canoas, Rio Grande do Sul	8 anos	Feminino

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Outro critério de seleção dos respondentes foi a proximidade do pesquisador com

a gestão da Empresa X, que disponibilizou os 5 voluntários para participarem das entrevistas. Isso vai ao encontro do que diz Vergara (2015), sobre a seleção dos sujeitos da pesquisa ser baseado na tipicidade e na acessibilidade. Adiante, a figura 2 exibe o local de onde cada participante reside e trabalha, mostrando a capilaridade de atuação da organização:



Figura 2: Mapa de atuação dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.3 Instrumento de coleta de dados

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado utilizado como instrumento para coleta de dados, localizado no Apêndice A, composto por 16 perguntas que estão subdivididas em 7 blocos, referentes a introdução/abertura da entrevista, tratando-se a parte de apresentação do entrevistado e do entrevistador, além da concessão de gravação do áudio e informações específicas como cargo que ocupa, nível de escolaridade, idade e de onde trabalha. Ademais, nessa parte também foram questionados o tempo de serviço, rotina de trabalho remoto, ferramentas utilizadas, espaço de trabalho, horários e há quanto tempo trabalha na modalidade remota. Em seguida, baseado pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), seguiram as perguntas que são ligadas a cada uma das dimensões, como tácito para tácito (socialização), contendo perguntas que investigam as relações formais e informais no ambiente de trabalho online e sobre as interações entre os funcionários; tácito para explícito (externalização), englobando questionamentos que procuram entender como são os processos de compartilhamento dos conhecimentos para o colaborador e se isso é

instigado pela organização; explícito para explícito (combinação), no qual foram perguntadas quais as maneiras em que o saber é registrado e armazenado, ademais se esses materiais são atualizados e de fácil acesso a quem precisar; e explícito para tácito (internalização), com indagações a respeito dos processos de aplicar o conhecimento que é passado na rotina de trabalho daquele respondente. Posteriormente vieram as perguntas que possuem relação com os desafios/barreiras percebidos pelos entrevistados em sua realidade de trabalho virtual, com uma pergunta de fechamento reiterando se há algo mais que o colaborador acha importante mencionar sobre como o trabalho remoto influencia o aprendizado e a troca de conhecimento.

3.4 Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas, utilizou-se da metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2016), que organiza essa etapa da pesquisa em três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise, o objetivo era sistematizar as ideias centrais sobre cada bloco de perguntas em que o roteiro de entrevistas foi dividido: introdução, socialização, externalização, combinação, internalização, desafios e fechamento. A partir desse procedimento, novos segmentos de análise e percepções foram surgindo com as respostas que foram dadas pelos entrevistados, buscando atingir o que havia sido proposto no objetivo geral e objetivos específicos estabelecidos na introdução do estudo.

Na fase de exploração do material, a codificação e sistematização das informações foram feitas com base nas dimensões do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), no qual para cada mecanismo de conversão do conhecimento foram destinadas as respostas que tinham relação com as práticas do modo. Ademais, para a elaboração dos quadros localizados na seção de “Apêndices”, utilizou-se da categorização das práticas de GC, proposto por Faria, Lourenço e Pereira (2022), no qual para cada quadro foram estabelecidas uma ou mais práticas de acordo com o que foi relatado pelos entrevistados. Tudo isso com o objetivo de que as conclusões tiradas pudessem estar plenamente embasadas nas respostas e alinhados com a teoria, chegando na etapa de tratamento dos resultados obtidos. A análise de conteúdo, tratada como uma técnica para tratamento de dados, tem o objetivo de identificar o que está sendo dito sobre determinado tema (Vergara, 2015).

Como fatores limitantes deste estudo, temos que, por motivos de falta de disponibilidade, não puderam ser realizadas mais entrevistas com mais colaboradores da Empresa X, restringindo a amostra a uma quantidade reduzida, diminuindo também o número

de setores envolvidos e não mostrando a real capilaridade e dispersão dos seus colaboradores em diferentes estados do país. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa e de um estudo de caso, não se pôde realizar maiores generalizações sobre as temáticas de gestão do conhecimento e *home office*, por se tratar de um contexto específico, diferentemente do que ocorre em estudos de caráter quantitativo, que envolve maiores quantidades de respondentes e medições a respeito dos assuntos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como resultados obtidos a partir da análise das entrevistas com os funcionários, temos que a Empresa X possui ações de gestão do conhecimento presentes em diferentes setores, mesmo que não tenha uma equipe especificamente destinada para cuidar disso. A seguir, serão pontuadas, em cada parte do modelo SECI, as práticas de gestão do saber, além da comparação dessa com outras pesquisas e perspectivas adicionais sobre o trabalho na modalidade remota, além de outros pontos que foram identificados.

4.1 Conversão do conhecimento por socialização

Com base nas respostas dos 5 respondentes, sendo eles 3 do setor de *data quality*, 1 do setor de recursos humanos e 1 do setor de TI, podemos perceber que, em diferentes departamentos, existem práticas de socialização entre os colaboradores da Empresa X, principalmente por reuniões intra e interdepartamentais, comumente mais o contato formal a que o informal, além dos momentos rotineiros com agentes externos (clientes).

Em relação as principais ferramentas que foram destacadas como fatores facilitadores da socialização, pode-se fazer uma comparação como estudo de Gaspar (2010), que apresentou 38 ferramentas de TIC aplicadas na GC e distribuídas nas categorias de: criação de conteúdo, gestão de conteúdo, comunicação e tecnologias colaborativas, tecnologias de rede, dimensão *e-learning* e inteligência artificial.

Como bem trouxeram os respondentes, as plataformas Discord e Slack são usadas de maneira parecida, diferenciando-se no seu destinatário final, uma é para comunicação assíncrona com os demais funcionários da Empresa X e a outra é para a comunicação assíncrona com clientes, respectivamente. Logo, essas duas ferramentas podem entrar nas categorias de Criação de conteúdo e Comunicação e tecnologias colaborativas de Gaspar (2010), visto que o seu uso é voltado para a troca fácil, prática e rápida entre os funcionários e é por lá que são gerados os principais pontos de troca de informações e aprendizados, como explicado pelo relato do Entrevistado 1:

Geralmente a gente tem todo o processo de treinamento né com os homologadores pra eles entenderem o básico da homologação. Porém o processo de treinamento não é 100 por cento eficaz até porque não tem como vocês aprenderem tudo de um dia pro outro né... então é com a vivência. Então a maior parte do, assim, pegando o conhecimento... esse movimento de passar conhecimento a maior parte que vem é através de mensagens no Discord porque é muito fácil a gente explicar por mensagem, mas também a gente passa ali através das reuniões né 'como que o faz isso?', 'aí como que faz aquilo?', 'essa atividade é de tal forma', 'o checklist é estruturado assim'. Eu vou explicando todo o checklist então basicamente o principal são as mensagens porque é mais é mais prático e mais rápido que fica ali

registrado pros homologadores no chat de cada um, mas também temos utilizamos a reunião com como explicação dos materiais que a gente tem como por exemplo checklist e os vídeos explicativos de atividades mais diferentes como desagrupamento. Então a reunião ali auxilia os materiais que a gente já tem e o principal meio assim de passar conhecimento através das mensagens do Discord (Entrevistado 1).

O Google *Workspace* e suas múltiplas ferramentas também foi citado como ponto facilitador para socialização na realidade da Empresa X. Referente ao Google *Sheets* e Google *Drive*, podemos classifica-los, segundo Gaspar (2010), nas categorias de Gestão de conteúdo, principalmente, e criação de conteúdo, pois através deles que são realizadas a maior parte do trabalho referente a realização das tarefas diárias e troca de informações, proporcionando automação de processos e contato rápido e ágil com diferentes *stakeholders* dos processos da Empresa X.

Enquanto o Google *Meet*, pode-se estabelecer na categoria de Comunicação e tecnologias colaborativas, tendo um papel importante para os encontros síncronos de socialização entre os funcionários. Fazendo uma comparação com o estudo de Lima (2022), as ferramentas Google *Meet* e Google *Workspace* foram citadas, em ambos os trabalhos, com as mesmas finalidades: possibilitar videoconferências e reuniões e diferentes recursos tecnológicos que estão sendo cada vez mais utilizados e normalizados no cotidiano dos trabalhadores que atuam na modalidade de trabalho a distância. Diferenciando-se que, no trabalho de Lima (2022), para ocasiões de troca de mensagens instantânea e comunicação rápida foram citados Whatsapp e Telegram, e não Discord e Slack.

Em relação aos encontros síncronos de socialização, foram pontuadas: a) Reuniões Semanais: As reuniões formais, geralmente semanais, funcionam como o principal mecanismo de alinhamento entre equipes, repasse de orientações, esclarecimento de erros comuns e atualização sobre projetos. Elas servem tanto para distribuição de tarefas quanto para acompanhamento de metas, indicadores, produtividade e desafios de cada área; b) Drops: palestras internas com conteúdos técnicos, comportamentais e motivacionais, que têm papel de desenvolvimento profissional e pessoal. São reconhecidos pelos entrevistados como espaços de aprendizado, troca de experiências e conexão social no ambiente remoto, funcionando como complemento às rotinas formais.

Isso vai ao encontro do que afirmou Silva (2004), que no caso da socialização, fazer com que as pessoas estejam conectadas é essencial para que haja troca de conhecimentos, do tácito para o tácito. Os encontros de reuniões semanais e Drops são a realização, na prática, de momentos de socialização ocasionados pela conexão de diferentes colaboradores (e até palestrantes) para a troca de experiências, relacionando-se com a

afirmativa.

Para complementar a análise da dimensão da socialização, na realidade da Empresa X, as ocasiões informais também foram citadas como importantes para a conversão do conhecimento, ocorrendo espontaneamente durante interações cotidianas, sem estrutura formal, permitindo que conhecimentos tácitos sejam compartilhados de forma natural. Os colaboradores aprendem ao ouvir experiências práticas dos colegas, seja sobre situações profissionais complexas, exemplos vividos ou até habilidades pessoais. Essas trocas surgem em momentos casuais (antes de reuniões, durante conversas paralelas ou encontros descontraídos) e acabam gerando aprendizado significativo, reforçando laços sociais e ampliando repertórios individuais.

4.2 Conversão do conhecimento por externalização

Para o mecanismo de externalização do conhecimento, no contexto da Empresa X, descobriu-se que ele ocorre nas documentações e nos registros formais, pois os conhecimentos tácitos são transformados em instruções explícitas (checklists, planilhas, manuais, passo a passo), permitindo padronização, consulta posterior e redução de dúvidas operacionais. Os colaboradores registram aprendizados, atualizam critérios e sistematizam processos para garantir segurança na execução das atividades, continuidade do trabalho e transferência rápida do conhecimento a novos membros.

Logo, percebe-se que há ações de externalização do conhecimento nos seguintes aspectos: São disponibilizadas planilhas de dúvidas aos homologadores sobre cada projeto em que serão alocados e, com base nisso, os checklists, que são os materiais explícitos de explicação desses projetos, são aprimorados com as dúvidas que foram pontuadas pelos homologadores, ou seja, transformando aquele conhecimento dado pelos funcionários, no formato tácito, para enriquecer e complementar os materiais já existentes, sendo assim um exemplo direto de externalização, pois o conhecimento tácito gerado durante o trabalho é traduzido em instruções explícitas, melhorando o material para futuras consultas; o exemplo do caso dos correios, quando uma funcionária do RH saiu e levou consigo todo o saber referente ao envio de brindes aos funcionários, sem deixar nenhum instrumento de orientação para os outros colaboradores, portanto, sobre o que foi dito pelo Entrevistado 2, a transformação de todo o ciclo de processos para envio dos brindes pelos correios é um exemplo de conhecimento tácito para o explícito, já que a colaboradora transforma seu conhecimento tácito adquirido no dia a dia, em documentação explícita, para que qualquer novo colaborador aprenda sem depender de explicações orais.

Fazendo uma relação com o que defendeu Nonaka e Takeuchi (2008), esse processo de enriquecimento dos materiais de orientação com base nas experiências práticas dos funcionários em suas atuações nos escopos é o movimento de captação das experiências dos indivíduos e, posteriormente, conversão em novas visões e perspectivas que vão ser visualmente representadas nos checklists e compartilhadas aos demais funcionários da empresa.

Além disso, segundo o relato do Entrevistados 4, para explicação de processos, atividades, dúvidas do cotidiano, uma boa alternativa para tornar isso mais didático e efetivo são reuniões e apresentações de tela, aliadas dos documentos explicativos, para a melhor compreensão por parte dos outros funcionários. Em linha com o exposto, Silva (2004) afirma que as tecnologias auxiliam o modo de externalização ao facilitar o registro daquele saber.

4.3 Conversão do conhecimento por combinação

Para a combinação do conhecimento, na realidade da Empresa X, os materiais compartilhados, organizados e atualizados são o principal fator de conversão do conhecimento explícito para o explícito. Todos os documentos, checklists, orientações, planilhas e registros são disponibilizados em pastas compartilhadas no Drive. Os colaboradores recebem links de acesso e podem consultar qualquer material, independentemente do setor. Há um esforço para manter tudo visível e acessível ao coletivo, atualizado e organizado, evitando conhecimento restrito.

Desse modo, o mecanismo de combinação do conhecimento, na realidade da Empresa X, torna-se evidentemente presente por meio da ferramenta do Google Drive, que foi citado por diferentes entrevistados, mesmo em casos de setores distintos. A ferramenta engloba grande parte dos materiais que são produzidos pela empresa, mesmo não sendo a única alternativa, como pontua o Entrevistado 3, que além disso ainda argumenta que, devido aos grandes níveis de hierarquização dos conteúdos presentes nestas pastas, acaba se tornando algo confuso, e que necessita de muito entendimento por parte do funcionário para poder navegar e acessar corretamente o material que necessitar.

Também é posto que são conteúdos de fácil acesso aos colaboradores da organização, visto que semanalmente são enviados links para todos os colaboradores terem a disponibilidade de entrar em contato com eles. Os entrevistados 4 e 5 ainda descrevem que existe uma intensa preocupação com a atualização desses materiais e de não os deixar desnecessários ou obsoletos para consulta dos demais funcionários, devido a grande taxa de mudanças e renovações que vão ocorrendo no ramo do negócio de tecnologia.

Fazendo uma comparação com o estudo de Gaspar (2010), podemos classificar a combinação do conhecimento da Empresa X com as práticas de: banco de conhecimentos, gestão de conteúdos, aplicações específicas para busca de conhecimentos, biblioteca corporativa/repositório de documentos, sumarização de conhecimentos.

O entrevistado 5 também relata que há uma norma presente de compartilhamento dos materiais para com os outros subordinados, visto que o conhecimento não deve ser algo “preso” para determinada pessoa, tal exemplo se complementa muito bem com o caso dos correios, relatado pelo respondente 2, e que se encaixa na pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em 2024, que afirmou que alguns dos principais problemas relacionados ao conhecimento nas empresas seriam justamente o risco de perda de conhecimento/retenção do conhecimento e conhecimento concentrado.

4.4 Conversão do conhecimento por internalização

No que se refere ao bloco de internalização do saber dentro da Empresa X, podemos identificar que a organização possui preocupações sobre como os demais funcionários estão recebendo as informações e se elas estão sendo passadas e absorvidas da maneira mais clara possível, como relata o entrevistado 1 no quadro 8, além de buscar *feedback* e orientações dos próprios sujeitos que vão ser os alvos dos checklists de orientações das atividades, para entender o quão claro estão os materiais de orientação e o quanto que eles facilitam a passagem do conhecimento do explícito para tácito. Isso vai ao encontro do que afirma Silva (2004), que na internalização, as tecnologias auxiliam ao agilizar o acesso do funcionário ao conhecimento explícito.

Ademais, ressalta-se que mesmo após o período de treinamento, os homologadores só irão de fato aprender sobre suas funções e atribuições “com a vivência”, pontuando que a internalização irá acontecendo de maneira gradual, ao decorrer da rotina desses funcionários em suas participações nos projetos da empresa. Os entrevistados 2 e 3 também trazem contribuições importantes a respeito do ambiente de trabalho, quando pontuam, respectivamente, que existe uma plataforma com cursos voltados para as atividades de RH, investindo no aprendizado dos funcionários daquele setor, e sobre a liberdade permitida para errar e aprender com os seus erros, destacando um espaço aberto para evolução dos seus funcionários a partir da aprendizagem prática.

Outrossim, também é feita uma relação entre o quanto que o trabalho, sendo feito na modalidade remota, facilita ou dificulta em internalizar o conhecimento, que, de acordo com os relatos analisados, mostrou-se uma certa influência pelas condições do trabalho a

distância. Os entrevistados evidenciaram que a conversão do conhecimento formal em saber tácito depende fortemente do perfil do colaborador, do nível de familiaridade prévia com ferramentas digitais e do ambiente em que o aprendizado ocorre. Para alguns, o *home office* favorece a internalização ao permitir autonomia, acesso simultâneo a múltiplas fontes de consulta (como tutoriais, pesquisas e inteligência artificial), além da possibilidade de revisar conteúdos gravados, o que reforça a assimilação gradual.

Fazendo uma relação do relato do entrevistado 1 sobre o uso de diferentes plataformas digitais (Google, YouTube, ChatGPT) para sua rotina de trabalho e aprendizado com os estudos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2024) e (Ferreira, 2021), que vão, respectivamente, falar sobre: uso da IA como ferramenta apta para realizar previsões e recomendar ações, capaz de criar textos, imagens e vídeos; e como as TICs facilitam a atividade de *home office*, proporcionando flexibilidade na rotina de trabalho através do tratamento da informação e do auxílio na comunicação.

Entretanto, outros destacam que o trabalho remoto dificulta essa etapa, especialmente quando o aprendizado exige demonstrações práticas, interação imediata, troca de ideias ou foco contínuo, elementos mais facilmente encontrados no presencial. Assim, os achados indicam que a internalização no *home office* não é homogênea; ela oscila entre facilitar a autonomia do aprendiz e, ao mesmo tempo, impor barreiras quando o conteúdo é novo, complexo ou depende de interação social para ser convertido em conhecimento tácito.

4.5 Comparação com outros estudos

Em comparação com o estudo de Bezerra (2025), que também buscou avaliar o modelo SECI em um contexto específico (escritório contábil), podemos elencar algumas semelhanças e diferenças. Na parte de metodologia, o outro trabalho se diferenciou ao utilizar um questionário adaptado do KMSP-Q (*Knowledge Management SECI Processes Questionnaire*) para uma amostra maior de respondentes (29), além de uma entrevista com o gestor do escritório. Sendo assim, tem uma análise diferente do presente estudo que teve como respondentes um total de 5 funcionários da Empresa X.

A pesquisa realizada por Bezerra (2025) ainda analisou oito dimensões da GC agrupadas conforme os modos de conversão do conhecimento segundo o modelo SECI: a) Socialização: mentoria (MENT) e compartilhamento do conhecimento (SHA); b) Externalização: reflexividade da equipe (REFL) e memória organizacional (MEM); c) Combinação: comunicação organizacional (OCOM) e suporte tecnológico (TECH); d) Internalização: treinamento (TRAI) e desenvolvimento de recursos humanos (DEV).

Em termos de semelhança entre os dois trabalhos, podemos pontuar que, em ambos os casos, as práticas de GC estavam presentes nas duas organizações, porém, como pontuado por Bezerra (2025), em situação de desigualdade entre os mecanismos do modelo SECI. No modo de internalização, as pesquisas convergem ao pontuar que as relações informais, trocas de experiências cotidianas e compartilhamento de vivências entre os colaboradores são o que fazem a conversão do saber tácito para o tácito, porém, destacando o contexto de vivência online no presente estudo.

Em relação a externalização, os estudos apresentam resultados opostos, pois, enquanto um apresenta dificuldades ao transformar o conhecimento tácito em materiais explícitos como registros formais, documentos e procedimentos sistematizados, o outro evidencia a riqueza na utilização do conhecimento dos colaboradores para aperfeiçoamento dos seus materiais de orientação (checklists dos escopos que a Empresa X trabalha). Uma das possíveis causas para essa diferenciação é a diferença de negócio entre as duas empresas e a modalidade de trabalho a distância, que faz com que a gestão busque mais por ferramentas para facilitar a troca de informações e comunicação entre os funcionários.

Na dimensão da combinação, a situação é parecida com a comparação feita na externalização, no qual Bezerra (2025) revela uma certo comprometimento e limitação na integração e compartilhamento de conhecimentos entre os departamentos. Sobre a internalização, foram pontuadas lacunas em treinamentos estruturados, comprometendo a assimilação do conhecimento explícito. Em partes, esse relato vai convergir com o estudo presente, pois o processo de treinamento também é dito como processo “superficial” das atividades, porém, a absorção do conhecimento por parte dos demais colaboradores e a aplicação prática nas atividades da rotina é uma das principais preocupações no cenário da Empresa X.

Outro ponto que converge entre os estudos é o suporte tecnológico como facilitador dos processos do modelo SECI, ainda mais importante no cenário *home office* da Empresa X. Os outros aspectos facilitadores achados por Bezerra (2025) como cultura organizacional baseada em confiança e segurança psicológica não são tão aparentes no presente estudo, inclusive existindo uma preocupação por parte da gestão na falta de engajamento dos funcionários (por motivos como diferença geracional e por trabalhar à distância, dificultando a supervisão) e relatos de desgaste mental (e também preconceito) pelo trabalho ser feito dentro do ambiente domiciliar, com todos os seus pontos negativos e de responsabilidade por parte do funcionário.

Comparando agora com a pesquisa feita por Oliveira e Bonfadini (2016), que

também avaliou o processo de GC, identificando como ocorre os processos de conversão do conhecimento do modelo SECI, mas em um cenário bem diferente da Empresa X. Os resultados apresentaram que, nas duas pesquisas, as quatro dimensões do modelo SECI possuem ações de GC, mesmo que em níveis diferentes de aprofundamento e necessidade de aprimoramento.

Sobre o mecanismo de socialização, as interações informais e a convivência entre os colaboradores foram pontuadas como fatores consolidadores, porém, no estudo de Oliveira e Bonfadini (2016), é pontuado a realização de eventos de confraternização, que no contexto da Empresa X é impraticável e inclusive é comentado pela respondente 2 como perda de *networking*.

Na externalização, os pontos de conversão entre os trabalhos são: uso de reuniões formais e informais, planilhas, textos digitais e sistemas internos. Em contrapartida, a presente pesquisa vai se diferenciar no fator de não depender excessivamente da comunicação oral para a transformação do conhecimento tácito para o explícito, como pontuado no trabalho de Oliveira e Bonfadini (2016).

Em relação a combinação, ambos os estudos vão relatar o uso de criação de manuais de processos internos, compartilhamento de documentos para a conversão do conhecimento. Na internalização, o uso de ferramentas digitais para além dos treinamentos presenciais foram fatores facilitadores, o que diverge do atual estudo, pois existe a união dos treinamentos com o uso de recursos tecnológicos devido a modalidade de trabalho remota. Como pontos que contribuem para as práticas de GC, as pesquisas convergem ao falar sobre a importância do uso das ferramentas tecnológicas colaborativas, além de investimento em capacitação e capital intelectual, que no caso da Empresa X, a entrevistada 2 fala sobre a realização de cursos voltados para a sua área que são ofertados aos colaboradores do setor de RH.

Comparando com a pesquisa feita por Vásquez Silva e Botero Rave (2017), que também verificou a conversão do conhecimento na realidade organizacional, convergindo no ponto de que a GC não é adotada formalmente, em alguns casos, e não possui uma equipe ou setor específico responsável (caso da Empresa X). Diferenciando-se que no outro estudo a amostra de análise foi consideravelmente maior (entrevistas em quatro empresas colombianas além de revisão bibliográfica sistemática).

Analisando os resultados dos dois trabalhos, vão possuir como pontos em comum o uso de reuniões, atividades colaborativas e trocas informais de experiências como bases para a socialização e, no caso da pesquisa de Vásquez Silva e Botero Rave (2017), também

para externalização. Em contrapartida, no outro estudo, as limitações tecnológicas, falhas na gestão e versionamento de documentos prejudicam a etapa de combinação, fatores que não são encontrados na realidade da Empresa X, no qual as ferramentas tecnológicas são amplamente difundidas e aplicadas, além da marcante presença da gestão para a criação, organização, distribuição e atualização dos materiais explícitos. Sobre a internalização, em ambos os casos, foram percebidos o uso dos materiais já documentados para absorção do conhecimento para a posterior aplicação dele no cotidiano dos funcionários.

4.6 Perspectivas sobre o *home office* e outros temas

Dando prosseguimento neste tópico sobre as relações no trabalho na modalidade remota, a partir das entrevistas puderam ser questionadas as perspectivas dos indagados sobre suas dificuldades, facilidades, barreiras e opiniões sobre como o *home office* impacta nas suas atividades para além da questão do conhecimento.

Sobre os impactos positivos, podemos fazer uma relação com as pesquisas de: a) Ferreira (2021), que relata sobre a flexibilidade ser o ponto principal do trabalho remoto, possibilitando a contenção de custos e melhora da produtividade sem abdicar da qualidade, além da não necessidade de deslocamento por longos percursos para se chegar ao local de trabalho, diminuindo o risco de atrasos e acidentes; b) TST (2020), que afirma sobre os pontos positivos do *home office* serem: adaptação, tempo, flexibilidade, conforto, mais oportunidades e produtividade. Na realidade da Empresa X, os respondentes vão convergir com o que foi dito ao comentarem sobre:

- a) Facilidade para troca técnica e recursos digitais: Ferramentas digitais, compartilhamento de tela e acessos simultâneos tornam mais fácil explicar procedimentos, ensinar ferramentas e registrar orientações. Ademais, os respondentes 1 e 3 relatam que as condições no trabalho remoto favorecem o aprendizado simultâneo de mais funcionários em reuniões, além de que dispor do seu material próprio para trabalho traz mais conforto;
- b) Economia de tempo e impacto positivo na rotina: A ausência de deslocamento reduz cansaço, melhora disposição e amplia energia para aprender e trabalhar. As entrevistadas 4 e 5 comentam sobre a vantagem da não necessidade de se percorrer grandes e cansativos percursos para se chegar ao local de trabalho, reduzindo assim o cansaço físico e mental para exercer suas funções.

Em contrapartida, os aspectos negativos também podem ser analisados, segundo os estudos de: a) TST (2020), que defende que as dificuldades do trabalho remoto passam por

ergonomia, gastos, interrupções, socialização e sobrecarga; b) e Brik (2013, *apud* Taschetto; Froehlich, 2019), que vai listar como questões negativas do *home office*: distrações e tentações, isolamento, procrastinação, falta de suporte, preconceito, ruídos domésticos, embate de organização versus entulho (na perspectiva dos funcionários); medo gerencial, processo de recrutamento e seleção, custo de implementação, incompatibilidade tecnológica e dados sigilosos (na perspectiva das empresas).

De fato, ao analisar os relatos dos entrevistados, podemos identificar dos pontos citados anteriormente na realidade da Empresa X:

- a) Distrações, falta de atenção e baixo engajamento: A distância reduz o controle sobre a atenção do grupo, câmeras desligadas dificultam a leitura do engajamento e parte dos participantes realiza outras atividades paralelas. Os relatos dos entrevistados 1 e 3 mostram uma certa falta de foco nas reuniões e a dificuldade de percepção de interesse e engajamento dos homologadores quando estes se mostram ausentes seja nas reuniões ou no contato diário.
- b) Interação presencial reduzida: No *home office*, a falta do contato físico, da convivência informal e do “acaloramento” presencial gera sensação de isolamento e limita trocas espontâneas. De acordo com o que foi dito pelos respondentes 1 e 2, as dificuldades de socialização e isolamento são presentes na realidade da Empresa X.

Ademais, outras perspectivas sobre o trabalho no *home office* foram esclarecidas segundo os relatos, tais como: rompimento das barreiras geográficas, diferenças geracionais e preconceito.

Existe uma valorização por parte do trabalho remoto no sentido dele possibilitar o rompimento das barreiras geográficas e, com isso, agregar tanto na rotina das atividades do trabalho, em perspectivas, ideias e visões, quanto na soma cultural que a Empresa X proporciona com isso, segundo relataram os entrevistados 3 e 5. O preconceito, problema apontado por Brik (2013, *apud* Taschetto; Froehlich, 2019), que se refere a uma visão desconfiada de amigos, parentes e pessoas próximas a respeito do trabalhador atuar diretamente da própria casa, sendo considerada uma prática fora do comum para quem é mais conservador, além de ruídos domésticos, com relação a barulhos provocados por atividades cotidianas do convívio familiar e que podem causar problemas de concentração e foco ao empregado, são questões que devem ser devidamente tratadas, como apontou o respondente 5.

Por fim, em relação as diferenças geracionais dentro do ambiente de trabalho no *home office*, que foram ditos pelos indagados 4 e 5 como barreiras, principalmente no sentido de interesse e comunicação por parte da grande quantidade de funcionários mais jovens que a

Empresa X possui em seu plantel.

5. CONCLUSÃO

A partir do final do século XX, o conhecimento passou a ser tratado como recurso organizacional capaz de gerar vantagens competitivas para as organizações, assim como matérias primas, insumos, recursos humanos e financeiros. Portanto, ter ações de tratamento desse ativo pode fazer diferença no aprendizado tanto individual quanto organizacional, e, para isso, existem modelos de criação do conhecimento. Um deles é o modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi, que busca criar o conhecimento a partir de ações distribuídas em 4 dimensões: tácito para tácito (socialização), tácito para explícito (externalização), explícito para explícito (combinação), explícito para tácito (internalização).

Esta presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a GC em um contexto de uma instituição que opera na modalidade de *home office*, e como objetivos específicos examinar o processo de socialização do conhecimento na organização, investigar como ocorre o mecanismo de externalização, analisar o modo de internalização na Empresa X e investigar a dimensão de combinação do conhecimento na corporação.

O estudo teve um caráter qualitativo, sendo classificado como pesquisa aplicada e descritiva, além de terem sido realizados levantamentos bibliográficos, buscados em fontes confiadas de informações, tais como livros, monografias, artigos, revistas, teses; além disso, foi efetuado um levantamento de campo, com o objetivo de levantar informações sobre uma realidade específica. Classifica-se a pesquisa também como estudo de caso. O principal meio de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado, criado com perguntas que buscavam entrar na temática da criação de conhecimento a partir do modelo SECI, além de questionar sobre o trabalho na modalidade remota. A quantidade total de entrevistados (5) se deu pelo critério de ter pelo menos um ano de atuação na Empresa X, visando ter experiências suficientes para passar as informações necessárias, e pela proximidade do pesquisador com a gestão, que fez o contato para as marcações das entrevistas com os voluntários.

Logo, foi concluído que, mesmo sem ter uma equipe ou setor específico para tratar a gestão do conhecimento no contexto da Empresa X, ela possui práticas presentes, em diferentes setores, nas quatro dimensões dos processos de conversão do conhecimento do modelo SECI. Para o processo de socialização foram pontuadas que as principais ferramentas, tanto para comunicação assíncrona com agentes internos quanto para externos, são Discord, Slack e as planilhas do Google *Sheets*, e que as ocasiões formais, como reuniões semanais e os chamados “Drops”, são mais predominantes que as informais, que também são presentes e importantes, para a obtenção do conhecimento.

Sobre o mecanismo de externalização do saber, foram mostrados os casos de criação e aprimoramento de materiais explícitos de conhecimento a partir da vivência e da iniciativa dos funcionários de tornar o que era tácito para o explícito, e manter o conhecimento compartilhado para os outros colaboradores, além da apresentação das técnicas de explicação de processos, atividades, dúvidas do cotidiano, visando uma melhor compreensão por parte dos outros colegas de trabalho.

Para o modo de internalização do conhecimento, conclui-se que a aprendizagem vai ocorrer de maneira gradual, a partir da vivência dos funcionários em suas atividades diárias dentro dos projetos em que a Empresa X atua. Ademais, cursos voltados para o aprendizado específico dos funcionários de RH e um ambiente livre e favorável para poder aprender com os erros foram pontos destacados a partir das entrevistas. Também foi concluído que a internalização do conhecimento no *home office* depende fortemente das características individuais de cada colaborador, como autonomia, ritmo de aprendizagem, maturidade profissional, domínio prévio de ferramentas e capacidade de manter foco fora do ambiente presencial. Quanto a dimensão de combinação do saber, o Google Drive foi destacado, por diferentes setores, como principal ferramenta que reúne os conteúdos de conhecimento da Empresa X. De fácil acesso para os colaboradores, pois são enviados semanalmente os links desses materiais por e-mail, e com a preocupação de mantê-los atualizados com todas as mudanças e novos critérios que vão surgindo com as tarefas diárias. Porém, foi argumentado que, devido aos grandes níveis de hierarquização dos conteúdos presentes nestas pastas, acaba se tornando algo confuso, e que necessita de muito entendimento por parte do funcionário para poder navegar e acessar corretamente o material que necessitar.

Em relação ao trabalho *home office*, a economia de tempo e impacto positivo na rotina; as distrações, falta de atenção e baixo engajamento; a interação presencial reduzida e a facilidade para troca técnica e recursos digitais foram algumas das perspectivas citadas pelos respondentes, que sinalizam que, mesmo estando adaptados a essa modalidade de trabalho e com os seus benefícios, o *home office* traz consigo desafios para as empresas e os funcionários conseguirem superá-los. O rompimento das barreiras geográficas e as questões quanto as diferenças entre as gerações no ambiente de trabalho remoto também foram pautadas pelos entrevistados.

Sobre os fatores limitantes deste estudo, temos que, por motivos de falta de disponibilidade, não puderam ser realizadas mais entrevistas com mais colaboradores da Empresa X, limitando a amostra a uma quantidade reduzida, diminuindo também o número de setores envolvidos e não mostrando a real capilaridade e dispersão dos seus colaboradores em

diferentes estados do país. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa e de um estudo de caso, não se pôde realizar maiores generalizações sobre as temáticas de gestão do conhecimento e *home office*, por se tratar de um contexto específico, diferentemente do que ocorre em estudos de caráter quantitativo, que envolve maiores quantidades de respondentes e medições a respeito dos assuntos.

Tratando-se das contribuições da presente pesquisa, podemos perceber que ainda há muito o que ser explorado no campo de estudo da GC, porém, o trabalho se diferenciou de estudos anteriores ao analisar as práticas de administração do saber, com foco no modelo SECI de conversão do conhecimento, na realidade de uma empresa que atuava totalmente na modalidade de trabalho remota. Sendo assim, toda a sua análise foi baseada no funcionamento do modelo em um contexto diferente de atuação da Empresa X, podendo ser importante para futuras discussões sobre a GC em um ambiente de trabalho cada vez mais adotado pelas organizações e seus pontos fortes e fracos.

Também poderá servir para as futuras gestões das empresas as práticas e as estratégias utilizadas para fazer as dimensões do modelo SECI funcionarem e replicar em outros contextos, aprimorando os fatores que foram insuficientes e fazendo alterações quando necessárias.

Como sugestões para trabalhos futuros, pode-se realizar outros estudos de caso envolvendo empresas de diferentes segmentos da indústria, que possam abranger mais pessoas e que possam obter mais *insights* sobre o assunto de G.C. Podendo até envolver outros modelos e de diferentes mecanismos, diferenciando-se deste que trata especificamente da dimensão de criação do conhecimento a partir do modelo SECI. Pode-se também explorar outros cenários, não atendo-se ao *home office*, mas buscando investigar também outros contextos como o regime híbrido ou até o totalmente presencial. Ademais, a temática do trabalho remoto também está em evidência, e a realização de mais pesquisas sobre esse tipo de modalidade de trabalho poderá enriquecer ainda mais as discussões sobre seus benefícios e sobre suas limitações, tanto para as empresas quanto para os seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Beatriz Fleming Defavari de; LIMA, Gustavo Barbieri. Gestão do conhecimento: implementação do modelo SECI para a equipe de vendas. In: ENANGRAD, 34., 2023, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Insper, 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/34enangrad/trabalho/303253>. Acesso em: 31 jul. 2025.
- APPOLINÁRIO, Fabio. Metodologia da Ciência - Filosofia e prática da pesquisa - 2ª edição revista e atualizada. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2013. E-book. p.7. ISBN 9788522114719. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522114719/>. Acesso em: 06 jan. 2026.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BENTO, Dalvací. *Pedagogia empresarial: qualidade, aprendizagem e o capital intelectual das empresas*. Porto Alegre: +A Educação; Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522123711/>. Acesso em: 19 ago. 2025.
- BEZERRA, Brenda Dantas. Gestão do conhecimento em escritórios contábeis: uma análise com base no modelo SECI. Orientadora: Mayara Bezerra Barbosa. 2025. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas, Centro de Ensino Superior do Seridó, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Caicó, RN, 2025.
- BUSINESS RESEARCH INSIGHTS. Business strategy and management consulting market size, share and forecast 2024–2032. Disponível em: <https://www.businessresearchinsights.com/pt/market-reports/business-strategy-and-management-consulting-market-105429>. Acesso em: 18 set. 2025.
- CAMPOS, Adriany Gabriela Severiano. Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia do Covid-19. 2021. 54 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35240/1/HomeOffice_Campos_2021.pdf. Acesso em: 29 ago. 2025.
- CARDOSO, Leonor. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. *Comportamento organizacional e gestão*, Lisboa, v. 13, n. 2, p. 191–211, out. 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/5412>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- DIAS, Thaís Nogueira. Home office x presencial: em qual contexto o colaborador se sente mais motivado? 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/31603>. Acesso em: 8 set. 2025.
- FARIA, Cleide Vieira de; LOURENÇO, Cíntia de Azevedo; PEREIRA, Frederico César Mafra. *Proposições de práticas da gestão do conhecimento que podem subsidiar o planejamento da implantação da Resource, Description and Access nas bibliotecas*. 2022. Artigo de periódico. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1843/61401>. Acesso em: 7 jan. 2026.
- FERREIRA, Elisabete Baldança. Desafios do home office na pandemia. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação) – Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/2308>. Acesso em: 29 ago. 2025.

FILHO, Emílio H. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206920/>. Acesso em: 19 ago. 2025.

FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. Strategic consulting market size, share, growth and forecast 2024–2032. Disponível em: <https://www.fortunebusinessinsights.com/pt/strategic-consulting-market-109463>. Acesso em: 18 set. 2025.

G1. Por que Itaú demitiu cerca de mil funcionários que trabalhavam de casa. *G1*, 9 set. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/09/09/por-que-itaui-demitiu-cerca-de-mil-funcionarios-que-trabalhavam-de-casa.ghtml>. Acesso em: 17 set. 2025.

G1. “Trabalhei sete dias seguidos e até de madrugada”, diz demitido do Itaú em home office. *G1*, 11 set. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/09/11/trabalhei-sete-dias-seguidos-e-ate-de-madrugada-diz-demitido-do-itaui-em-home-office.ghtml>. Acesso em: 17 set. 2025.

GASPAR, Marcos Antonio. *Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e suas influências na eficácia empresarial*. 2010. 219 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista gestão & conexões*, Vitória, v. 9, n. 1, p. 167–184, jan./abr. 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 29 ago. 2025.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 6.0: o futuro é imersivo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LIMA, Halina Jheniffée Rafael. *As contribuições de ferramentas tecnológicas para o teletrabalho/home office de secretários executivos em tempos de pandemia da Covid-19*. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/65099>. Acesso em: 29 ago. 2025.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. *Metodologia científica*. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

MENEGÁZ, Max Uanderson Pereira. *Qualidade de vida, produtividade e satisfação durante o trabalho remoto: estudo com os servidores do IFRO – Campus Ji-Paraná durante a pandemia do Covid-19*. 2021. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/19180>. Acesso em: 29 ago. 2025.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de A. *Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Coneitual Integrativo*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2007. E-book. p.19. ISBN 9788502117211. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502117211/>. Acesso em: 07 jan. 2026.

OLIVEIRA, Tiago Souza de; BONFADINI, Gerson José. GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANALISANDO O MODELO SECI NA COOPERATIVA CERTAJA DE TAQUARI/RS. *Revista Destaques Acadêmicos*, Lajeado, RS, v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/524>. Acesso em: 8 jan. 2026.

PEREIRA, A. D. S.; MACIEIRA, R. A. A gestão do conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. *Pensamento & realidade*, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 92–106, 2020. DOI: 10.23925/2237-4418.2019v34i3p92-106. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/46642>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da informação*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143–151, maio/ago. 2004.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). Panorama da gestão do conhecimento: edição 2021–2022. 2022. Disponível em: https://sbgc.org.br/_panorama-gc/panorama-da-gestao-do-conhecimento-no-brasil-edicao-2021/. Acesso em: 15 ago. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). Panorama da gestão do conhecimento: edição 2023–2024. Disponível em: <https://sbgc.org.br/relatorios-panorama-gc/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577802296/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

TASCETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de carreiras e pessoas*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 349–375, set./dez. 2019. DOI: 10.20503/recape.v9i3.39652. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>. Acesso em: 29 ago. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Teletrabalho: o trabalho de onde você estiver*. 1. ed. Brasília: TST, 2020. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 5 set. 2025.

TUOMI, Ilkka. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Journal of management information systems*, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 103–117, 1999. DOI: 10.1080/07421222.1999.11518258. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/328803142>. Acesso em: 19 ago. 2025.

VERGARA, Sylvia C. *Métodos de Pesquisa em Administração*, 6ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p.78. ISBN 9788522499052. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522499052/>. Acesso em: 06 jan. 2026.

APÊNDICES

Nesta seção estão localizados o roteiro de entrevistas semiestruturado utilizado na coleta dos dados da pesquisa, juntamente com os quadros feitos para embasamento nas análises apresentadas no tópico de “Apresentação e análise dos resultados”.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA.

Questões	Categorias
1. Apresentação pessoal do entrevistador; explicar objetivo da entrevista e assegurar confidencialidade. 2. Perguntar ao entrevistado: cargo, tempo de serviço, rotina de trabalho remoto (ferramentas utilizadas, espaço de trabalho, horários), nível de escolaridade, idade e de onde trabalha. 3. Há quanto tempo trabalha na modalidade remota.	Introdução/Abertura
4. Em ocasiões formais e propostas pela empresa (treinamentos, reuniões) de que formas você interage com colegas para trocar experiências ou aprendizados? Existe algum outro momento? 5. Você sente que as interações informais são significativas para aprender algo novo? Pode dar um exemplo concreto? 6. Você sente falta de interações presenciais para aprender com os colegas?	Socialização (tácito para tácito)
7. Quando você compartilha conhecimento “da cabeça” (experiências, ideias) para alguém que não sabe, como você costuma fazer isso (documentos, apresentações, gravações, etc.)? Como organiza essa explicação para outras pessoas? Além de conversas, existem outros modos com que você compartilha seus conhecimentos? 8. A empresa incentiva você a registrar ideias, práticas ou aprendizados? Ou você faz isso a partir de iniciativa própria? De que forma?	Externalização (tácito para explícito)
9. Como são tratados/sistematizados os conhecimentos já documentados ou gerados pela equipe? Há plataformas, repositórios, intranet, drive, pastas, etc.? 10. De que maneira você acessa esses documentos ou informações produzidas por outros funcionários? São organizados de forma clara? 11. Esses conteúdos são atualizados e de fácil	Combinação (explícito para explícito)

acesso para todos?	
12. Você já utilizou formalmente um conhecimento/documento da empresa e adaptou para sua rotina de trabalho? Pode descrever como isso ocorreu? 13. Em sua opinião, o <i>home office</i> facilita ou dificulta transformar o que é aprendido formalmente em prática?	Internalização (explícito para tácito)
14. Quais dificuldades você percebe para fazer essas trocas de conhecimento em <i>home office</i> (comunicação, ferramentas, tempo, falta de informalidade, cultura organizacional, etc.)? 15. Há algo que poderia facilitar esses processos de conversão (por exemplo, ferramentas melhores, reuniões estruturadas, incentivos, políticas de compartilhamento)?	Desafios e barreira
16. Há algo mais que você acha importante mencionar sobre como o trabalho remoto influencia o aprendizado e a troca de conhecimento?	Fechamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE B – FERRAMENTAS PRINCIPAIS.

Prática de GC - Faria, Lourenço e Pereira (2022)		
Envolvimento da equipe - Trabalho colaborativo - Redes sociais	Como ocorre	Relato
Discord	Plataforma utilizada para comunicação assíncrona com os demais colaboradores e passar informações sobre os projetos.	E.1: “o espaço de trabalho, a gente a nossa principal plataforma ali pra conversar... de comunicação é o Discord com os grupos tanto dos homologadores quanto dos projetos.” E.4: “Utilizamos também o Discord como ferramenta pra comunicação assíncrona com os colegas que trabalham dentro do projeto então, a gente utiliza costuma utilizar mais o Discord, nunca assim como canal de voz.”
Slack	Semelhante ao Discord, é a ferramenta utilizada para comunicação assíncrona com os agentes externos (clientes).	E.1: “Temos também pra falar com o cliente a plataforma chamada Slack.” E.4: “Outras ferramentas são o Slack então pra conversa assíncrona com o cliente a gente acaba utilizando o Slack então com a plataforma onde eles disponibilizam pra gente é como se fosse o nosso Discord aqui com os homologadores a gente tem um Slack lá com o cliente mesmo.”
Google	Onde estão inseridas outras ferramentas importantes para a operação da Empresa X, como o Google <i>Meet</i> e o Google <i>Sheets</i> , para reuniões com agentes internos e externos, atividades diárias e fluxos de informações com outros funcionários.	E.1: “Como auxílio pros homologadores ali fazer o reconhecimento das embalagens, solicitar cadastro, dúvidas e pra gente ter um controle melhor sobre as informações que a gente passa pro cliente o que eles nos passam a gente usa utiliza as planilhas do Google.” E.4: “como ferramentas costumo utilizar o Google então <i>Workspace</i> né, tudo que vem ali junto então

		o <i>Meet</i> onde a gente tá fazendo aqui essa reunião é um canal principal que a gente utiliza com comunicação em reuniões de fato tanto com os colegas da empresa como com o cliente né, nosso principal cliente. Sobre o Google muitas planilhas, Google <i>Sheets</i> eu acho que é ali a plataforma que eu mais utilizo pra trabalho durante o dia porque são muitas planilhas, acesso, fórmulas, passando informações pro cliente
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE C – OCASIÕES SÍNCRONAS DE SOCIALIZAÇÃO.

Prática de GC - Faria, Lourenço e Pereira (2022)		
Treinamento e desenvolvimento - Realização de reuniões departamentais - Celulares, computadores pessoais, dispositivos portáteis e laptops	Como ocorre	Relato
Reuniões Semanais	As reuniões formais, geralmente semanais, funcionam como o principal mecanismo de alinhamento entre equipes, repasse de orientações, esclarecimento de erros comuns e atualização sobre projetos. Elas servem tanto para distribuição de tarefas quanto para acompanhamento de metas, indicadores, produtividade e desafios de cada área.	E.1: “A gente tem as reuniões semanais que são aquelas reuniões que acontecem na segunda-feira. Onde a gente traz ali aqueles pontos de... de maiores dificuldades vamos dizer assim né, pontos que muitos homologadores estão errando e que seria legal repassar pra ele. Então nesse momento eu pego ali como orientador pra passar esses pontos gerais de de erros assim. Nesse momento também a gente define o que cada passa pela alocação que a gente recebeu, ou seja, passa pelos projetos e as atividades que cada homologador tá fazendo. Quando tem alguma atividade diferente é nesse primeiro momento que a gente pega pra explicar pros homologadores como que vai funcionar a atividade ou no caso de escopos novos projetos né, novos escopos a gente utiliza esse momento também pra explicar o funcionamento e a implantação desse projeto a primeira implantação da primeira semana desse projeto, então para os homologadores basicamente é isso.” E.3: “entre nós da TI a gente tende a se reunir só entre a gente pra poder compartilhar o conhecimento e tirar dúvida um do outro porque né... TI é uma área que exige muito compartilhar conhecimento, compartilhar ideia. Então não se limita só as reuniões que é planejada entre a empresa inteira, a gente conversa entre nós da TI.” E.5: “Nós temos também da equipe com os gestores de cada projeto nós temos treinamentos também, somente nós e nós temos com vocês aqueles que a gente faz de orientação, as nossas reuniões semanais, reuniões mais pontuais né que a gente tipo que a gente tem na segundas-feiras e às vezes a gente chama, não sei se eu já fiz contigo, de algo muito pontual ali sobre o escopo

		que a gente pega quem realmente só daquele durante a semana que tá alocado pra passar as instruções ou alguma situação que a gente ficou ali.”
Drops	Os “Drops” — palestras internas com conteúdos técnicos, comportamentais e motivacionais — têm papel de desenvolvimento profissional e pessoal. São reconhecidos pelos entrevistados como espaços de aprendizado, troca de experiências e conexão social no ambiente remoto, funcionando como complemento às rotinas formais.	E.2: “E o que eu acho bacana é que o nosso RH pode fazer esse ano foi esses drops que foi nada mais é que um plano de desenvolvimento né, profissional e interpessoal porque vem palestras bem assim conteúdos voltados pra psicologia, tem coisa voltado ao trabalho então acho que foi um momento bem bacana de troca”. E.5: “Nós temos ali com... quando vocês participam né, os drops, tem sido assim muito legal esse ano que esse método que a empresa adotou porque várias coisas nós temos aprendido... coisas interessantes até quando foi o melhor também foi aquele que diretor da Amazon no Brasil. ‘Ba’ eu amei todos foram bons ali... sobre o comportamental eu não lembro o nome... mas gostei muito da abordagem dele sobre caráter tudo no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE D – OCASIÕES INFORMAIS.

Prática de GC - Faria, Lourenço e Pereira (2022)		
Confiança nas relações – Mentoria - Tecnologias da informação e comunicação para a gestão do conhecimento	Como ocorre	Relato
Conversas informais	Ocorrem espontaneamente durante interações cotidianas, sem estrutura formal, permitindo que conhecimentos tácitos sejam compartilhados de forma natural. Os colaboradores aprendem ao ouvir experiências práticas dos colegas, seja sobre situações profissionais complexas, exemplos vividos ou até habilidades pessoais. Essas trocas surgem em momentos casuais — antes de reuniões, durante conversas paralelas ou encontros descontraídos — e acabam gerando aprendizado significativo, reforçando laços sociais e ampliando repertórios individuais.	E.2: “digamos, a Debora ela tem uma bagagem muito grande, grande de conhecimento, porque a Debora ela vem assim... ela sempre trabalhou a vida toda dela no RH, ela não vem... não é que nem eu, eu tô há três anos o RH... ela tipo já tá a vida toda dela então assim às vezes uma conversa informal tu acaba aprendendo coisas né como tu se comportar naquelas determinada situação. Então assim é mais assim eu acho que o exemplo prático que eu posso te dizer como é que a tua agiria em tal situação sabe, que acontecesse, ‘ah digamos que o fulano teve uma conduta errada, como é que a gente vai, vai agir de determinada forma’... e a Debora ela demonstra, trabalhou em empresas grandes e ela pegou problemas bem cabeludos. Então tudo que ela me fala eu, eu aprendo com ela, como me portar, como se colocar naquela situação.” E.5: “a gente descobriu o Alesson que é fazendeiro de café, então ele ensinou nós a fazer café numa reunião. Todo mundo descobriu que fazia café da maneira mais errada possível, ele nos ensinou. E cada um conta uma coisa, teve uma colega que ensinou os melhores dias de comprar na Amazon... quais são as dicas. Então é bom que... sabe... esse contato... eu gosto disso, esse contato humano

		acho que não dá pra perder.”
--	--	------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE E – EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

X.

Prática de GC - Faria, Lourenço e Pereira (2022)		
Melhores práticas para a transferência do conhecimento - Reutilização da base de conhecimento - Bancos de dados	Como ocorre	Relato
Documentação e registros formais	O conhecimento tácito é transformado em instruções explícitas (checklists, planilhas, manuais, passo a passo), permitindo padronização, consulta posterior e redução de dúvidas operacionais. Os colaboradores registram aprendizados, atualizam critérios e sistematizam processos para garantir segurança na execução das atividades, continuidade do trabalho e transferência rápida do conhecimento a novos membros.	<p>E.1: “Sim, o que que acontece... a gente tem os checklists né, os checklists são os critérios de cada escopo. Quando você é... quando a gente recebe um projeto, o checklist é bem bem bem basiquinho, tá... então a gente coloca as orientações padrões né e aquelas coisas ali que divergem de cada projeto e a gente deixa registrado num arquivo no Drive. É cada, cada projeto tem sua pastinha ali com os arquivos de checklist. Só que aquelas orientações são básicas então os homologadores à medida que eles vão fazendo as fotos eles vão tendo mais dúvidas e essa dúvidas a gente vai registrando nas planilhas de dúvidas, (...) À medida que a gente vai tendo novos... novas dúvidas a gente vai aprimorando os critérios de cada escopo, a gente vai pegando as dúvidas que tem lá nessas planilhas de dúvidas e vai colocando no checklist tá que daí é o homologador vai olhar aquele material com mais... mais detalhes e mais completo então basicamente é assim que funciona.”</p> <p>E.2: “Eu faço os envios dos brindes né, eu sou a responsável por enviar os brindes pra todo mundo da empresa. Então eu lido com Correios. E a primeira coisa que eu tive que aprender é uma das primeiras coisas, a menina saiu e ela não deixou nada, nada... (...). Então a gente eu tive que aprender como enviar brinde, como fazer etiqueta, como chamar correio pra minha casa, eu nem sabia que existia serviço de coleta que eu nunca usava correio nem pra enviar carta nem pra enviar nada. Então foi uma coisa que eu aprendi e o que que eu faço desde então, né desde a saída dessa menina... tudo que eu aprendo eu escrevo a gente tem aqui na... no nosso Drive né do RH, o nosso conhecimento ele é compartilhado tudo é manualmente escrito tipo passo a passo disso, passo a passo daquilo”</p> <p>E.4: “Eu acho, eu... costume utilizar reuniões pra explicar sobre isso porque eu sou o tipo de pessoa que talvez lendo uma documentação não vou entender exatamente o que deveria ser feito(...) Eu prefiro criar uma documentação... uma aba numa planilha que seja, com orientações e colocar as 29 pessoas numa sala e explicar o que que aquilo quer</p>

		dizer, abrir no sistema, mostrar como faz a filtragem, seja gravando ou tirando as dúvidas do pessoal, justamente porque eu acredito que quando a gente consegue visualizar um processo sendo feito de forma prática é mais fácil a gente ter um entendimento.”
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE F – COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA X.

Prática de GC - Faria, Lourenço e Pereira (2022)		
Conhecer mais sobre produtos e serviços - Mapeamento do conhecimento - Computação em nuvem para a criação e a descoberta de armazenamento do conhecimento	Como ocorre	Relato
Materiais compartilhados, organizados e atualizados	Todos os documentos, checklists, orientações, planilhas e registros são disponibilizados em pastas compartilhadas no Drive. Os colaboradores recebem links de acesso e podem consultar qualquer material, independentemente do setor. Há um esforço para manter tudo visível e acessível ao coletivo, atualizado e organizado, evitando conhecimento restrito.	<p>E.1: “Sim, é de fácil acesso pra todos... é porque a gente sempre manda aquele linkzinho da base de dados. Daí todo mundo tem acesso a todos os materiais de todos os escopos, isso não é não é só da gente da gestão. (...) Porém, acredito sim que seja organizado porque a gente tem uma planilha específica pra dúvida, uma planilha específica pra solicitação de cadastro, o checklist são... é estruturado da melhor forma possível, eu que monto os materiais né então, eu como homologador eu tento ver o que que... o quão claro aquilo deve ficar pra mim e a gente sempre”</p> <p>E.3: “A maioria, tipo 80 por cento das coisas... a gente guarda, guarda tudo em drive, mas tem nossos sistemas internos, tem tipo... a página do processo que a gente usa pra registrar no relatório de horas ou pra algum documento. Tem o aplicativo também que tem... que guarda uma base de dados pra formulário e respostas, mas a maior parte é tudo em drive... das informação.(...) É, bem organizado, e por ser muito organizado fica confuso, porque é pasta dentro de pasta dentro de pasta de pasta... tem toda uma hierarquia. É muito organizado a ponto de ficar confuso”.</p> <p>E.4: “É, costumamos atualizar isso de tempos em tempos. E aí isso tudo disponibilizado no drive. A gente vai ter o drive que é disponibilizado pra visão ali dos colegas, mas a gente também tem onde a gente faz as atualizações. Então, por exemplo, a gente tem uma nova orientação no escopo X, a gente vai refazer, então a gente vai atualizar aquele critério mas a gente não vai jogar fora ou excluir o anterior. A gente vai salvar aquela versão pra ficar o registro né... até quando ela valeu, a partir de quando a gente teve é... esse novo... essa nova orientação, pra que depois a gente possa consultar.”</p> <p>E.5: “Nós temos o combinado que tudo precisa ser</p>

		registrado, né... nós temos e... e por exemplo, tudo registrado dentro do banco da empresa, nada pode ser pessoal nosso. Tudo que eu agregar, tudo que eu acrescentar é dentro do material da empresa. Então, assim... pra que seja absorvido por todos, não adianta ter preso ali no meu material e um outro colega não poder desfrutar disso.”, “Nós trabalhamos com o Drive, o Drive oficial da empresa, embora esteja no caso mais especificamente o do <i>data quality</i> . Nós estamos migrando tudo isso porque a gente entendeu que tem muita coisa ali que já tá ultrapassada, que não é mais viável, não é mais utilizável porque ficou... né... esqueci o termo, não... não usamos mais. Então a gente combinou de criar um novo Drive, deixar tudo atualizado ali, agora em 2025 a gente começou.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE G – INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA X.

	Relato
Entrevistado 1	“Geralmente a gente tem todo o processo de treinamento né com os homologadores pra eles entenderem o básico da homologação. Porém o processo de treinamento não é 100 por cento eficaz até porque não tem como vocês aprenderem tudo de um dia pro outro né... então é com a vivência. Então a maior parte do, assim, pegando o conhecimento... esse movimento de passar conhecimento a maior parte que vem é através de mensagens no Discord porque é muito fácil a gente explicar por mensagem, mas também a gente passa ali através das reuniões né ‘como que o faz isso?’, ‘aí como que faz aquilo?’, ‘essa atividade é de tal forma’, ‘o checklist é estruturado assim’. Eu vou explicando todo o checklist então basicamente o principal são as mensagens porque é mais é mais prático e mais rápido que fica ali registrado pros homologadores no chat de cada um, mas também temos utilizamos a reunião com como explicação dos materiais que a gente tem como por exemplo checklist e os vídeos explicativos de atividades mais diferentes como desagrupamento. Então a reunião ali auxilia os materiais que a gente já tem e o principal meio assim de passar conhecimento através das mensagens do Discord”, “o checklist são... é estruturado da melhor forma possível, eu que monto os materiais né então, eu como homologador eu tento ver o que que... o quão claro aquilo deve ficar pra mim e a gente sempre... eu sempre peço feedback da Amanda, do... do, Edson, da Lia também. E... sei se é mesmo assim eu achar que tá com alguma... alguma coisa que não tá tão clara, aí a gente recorre pra quem de fato vai ler esse checklist que são os homologadores. Essa semana mesmo eu entrei em um... em contato com uma homologadora pra ver qual que era a visão dela sobre o checklist, o que que ela achava que poderia melhorar. Então tem, a gente sempre se preocupa sobre essa questão de como tá estruturada, se tá organizado, se tá claro o suficiente pra vocês.”
Entrevistado 2	“E o que tem assim bacana... a gente do RH né, a gente tem acesso a Solides, é uma plataforma onde eu faço os cursos voltados pra área do RH. Então é bem bacana também.”
Entrevistado 3	“Eu acho que facilita (o <i>home office</i> na internalização do conhecimento), é porque eu acho que depende de empresa pra empresa, pelo menos na Empresa X eu tenho mais brecha pra errar e ir na tentativa e erro do que se fosse... qualquer outra empresa, mais rígida. Aí eu acho que eu tenho mais oportunidade de crescer porque eu tenho mais oportunidade pra errar e aprender com meus erros aqui.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE H – HOME OFFICE E INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA X.

Prática de GC - Faria, Lourenço e

Pereira (2022)		
Mecanismos de aprendizagem - Organização do trabalho - Tecnologias da informação e comunicação para a gestão do conhecimento	Como ocorre	Relato
Aprendizagem condicionada ao perfil individual no <i>home office</i>	A internalização do conhecimento no <i>home office</i> depende fortemente das características individuais de cada colaborador, como autonomia, ritmo de aprendizagem, maturidade profissional, domínio prévio de ferramentas e capacidade de manter foco fora do ambiente presencial. Para alguns, o <i>home office</i> potencializa a aprendizagem por permitir consulta simultânea a múltiplas fontes (Google, YouTube, IA) enquanto recebem orientação. Para outros, o ambiente remoto dificulta a concentração, limita a criatividade e reduz a interação humana necessária para consolidar novos saberes.	<p>E.1: “(...) por exemplo, eu explicar uma fórmula do Google <i>Sheets</i> pra quem nunca utilizou o Google <i>Sheets</i> vai ser difícil e presencial seria melhor, ‘não faz aqui, faz ali’ beleza... mas pra quem já... já tá acostumado com o Google <i>Sheets</i> eu só vou explicar algo novo a pessoa pega rapidinho com uma mensagem só né, então acredito que depende muito da... do pessoal de cada um sabe, então pra alguns é mais fácil e é melhor e pra outros o ideal seria estar ali do lado mesmo é auxiliando. (...) Então se eu aprendo algo novo e eu tô aqui no conforto da minha casa com as... as abas todas abertas ChatGPT aberto, Google aberto, eu acho que eu consigo assimilar melhor e ter o meu tempo pra procurar ali e entender o que tá sendo passado do que se eu tivesse pessoalmente com... do lado de uma pessoa ali que tava me ensinando. (...) No <i>home office</i> não, eu posso abrir algumas coisas aqui, por exemplo, eu posso abrir várias páginas, você não sabe quais páginas eu tô aberto, tô escutando o que você tá falando mas pegando auxílios do Google, pegando auxílios do YouTube, do ChatGPT, então acho que pra mim o melhor é essa é a melhor maneira de ganhar conhecimento e de assimilar as coisas é <i>home office</i> mesmo.”</p> <p>E.2: “Assim, é muito engraçado porque eu consigo focar pra trabalhar, mas assim pra estudar não... eu não consigo, me dispersa muito sabe. Então assim, eu acho que pra conhecimento, pra pegar conhecimento acho que o <i>home office</i> ele é mais difícil, eu acho. (...) Tem gente que não se adapta, não é pra qualquer um. Tem gente que não vai conseguir ficar aqui, tem gente que vai... porque assim ó eu sou dona de casa, entendeu? Eu tenho roupa pra lavar, eu tenho uma louça pra lavar, então tem gente que pode acontecer assim de priorizar coisas de casa e quando der trabalha aqui, pode acontecer entendeu? Mas não, tu tem que focar porque tu tem entrega, tem coisa pra entregar, tem coisa pra fazer, então eu acho que o conhecimento também”</p> <p>E.4: “(...) a gente tá aqui numa reunião, se eu te falar uma orientação a gente poderia tá gravando se fosse uma reunião de orientação né, eu poderia consultar ela várias outras vezes depois se fosse o caso, se a gente tá numa reunião presencial, onde eu tô te orientando, se a gente não pegar um celular pra gravar ou algo do tipo, que geralmente a gente não costuma fazer, muito provavelmente a</p>

		<p>peessoa vai, pode acabar esquecendo alguma coisa orientada ou não e aí vai repetir ali perguntas que já foram respondidas durante a reunião mesmo.”</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE I – PERSPECTIVAS SOBRE O *HOME OFFICE*.

Prática de GC - Faria, Lourenço e Pereira (2022)		
Envolvimento da equipe - Reuniões presenciais (substituídas por encontros virtuais) - Organização do trabalho	Como ocorre	Relato
Interação presencial reduzida	<p>No <i>home office</i>, a falta do contato físico, da convivência informal e do “acaloramento” presencial gera sensação de isolamento e limita trocas espontâneas.</p>	<p>E.1: “(...) porque querendo ou não o trabalho remoto você fica muito sozinho, eu por exemplo moro sozinho então ao meu dia todo é... é passar na frente de uma tela conversando igual a gente tá conversando aqui ou a gente da gestão entra sempre em reuniões né pra alinhar alguns pontos, comentar sobre algumas coisas, então tem muita essa interação ao vivo, porém não tem uma interação acalorada presencial né de você tá ali cumprimentar, tocar na pessoa. Então é sinto falta dessa parte tá, dessa parte mas é... emocional, vamos dizer assim (...).”</p> <p>E.2: (...) mas eu acho que não é pra qualquer um tá, eu penso assim ó, que é assim a gente tem perfis de pessoas, então assim nem todo mundo vai gostar. Eu acho que o ideal, até falo pra Dianne, pra Gabriela, que seria o híbrido. Eu acho que seria bom ter um contato sabe? Porque a gente perde muitas coisas, mas assim eu acho que voltar 100 por cento pro presencial pra mim ia ser muito duro, (...) eu acho que tu perde sim, eu acho que faz falta (interações presenciais para aprender algo novo) e tu perde um pouco daquele <i>networking</i> também, daquele... de tu conhecer outras pessoas sabe.”</p>
Facilidade para troca técnica e recursos digitais	<p>Ferramentas digitais, compartilhamento de tela e acessos simultâneos tornam mais fácil explicar procedimentos, ensinar ferramentas e registrar orientações.</p>	<p>E.1: “Mas em relação à troca de conhecimentos e essas essa parte mais técnica de ferramentas, acredito que não interfere tanto tipo presencial ou online, na verdade eu acho que até online é melhor que à medida que eu tô falando com vocês se a gente tá falando ‘ah, vamos utilizar o Google Sheets’, ‘faz uma fórmula tal’, ‘como que eu faço’, aí eu tô aqui falando com você, já abro o Google aqui falando com você mesmo, então consigo ter... eu acho que pra mim né o online fica mais fácil da gente trocar esses tipos de... de conhecimento técnico sem contar também que eu posso compartilhar minha tela aqui e te mostrar passo a passo do que eu faço né então eu acho que seria bem mais fácil do que por exemplo juntar igual uma reunião que a gente tem com homologadores, 20... 20 homologadores imagina a gente numa</p>

		<p>salinha, eu compartilhando só a tela do notebook aqui com 20 pessoas atrás, aí é mais difícil, então por isso se eu compartilhar uma tela aqui no <i>Meet</i>, todo mundo nas suas respectivas telas vão entender o que eu tô fazendo.”</p> <p>E.3: “gosto de trabalhar tipo do <i>home</i> por conta que eu trabalho do meu computador, na minha configuração, nas minhas coisas bonitinha, tá tudo do jeito que eu gosto do que num computador lá... estrutura da empresa travado, um mouse de <i>lan house</i>.”</p>
<p>Distrações, falta de atenção e baixo engajamento</p>	<p>A distância reduz o controle sobre a atenção do grupo, câmeras desligadas dificultam a leitura do engajamento e parte dos participantes realiza outras atividades paralelas.</p>	<p>E.1: “Assim a dificuldade, eu acho que... que eu enfrento hoje em dia é a atenção. Sabe, a gente tá muito longe um do outro então se o homologador não estiver, não tiver interesse, não tiver atenção no que eu falo, é... eles...eu posso explicar, posso desenhar, que isso não vai dar certo. Por que eu digo isso? Não sei se você percebeu mas recentemente eu tenho falado ‘pessoal, aqui! Foquem aqui’ nas reuniões semanais né, ‘foquem aqui’, ‘para de fazer outras coisas’, ‘não prestem atenção em nada, foquem aqui’ porque nesse período eu falo o que eu preciso explicar, e se vocês estão com atenção, se vocês estão acompanhando o que eu estou dizendo, o que eu estou compartilhando, beleza... vocês vão me passar dúvida, vão questionar, vão entender ou vão é... formular perguntas para clarear um pouco mais a situação. (...) Então a maior... o maior desafio e a maior barreira é de fato os homologadores não prestarem atenção, ficarem com a câmera desligada, que daí a gente não sabe o que que eles estão fazendo, não sei se você já percebeu mas tem reuniões que a gente... a gente fica a gente fica perto que tem homologador com câmera fechada então libero todo mundo e o homologador ainda fica ali, ou seja, ele não estava na reunião né, ele... ele tava fazendo qualquer outra coisa não percebeu nem o horário de ir embora então é...”</p> <p>E.3: “Acho que questão de reunião, que eu acho que, pelo menos as reuniões que eu frequento é muita... é muita conversa meio que jogada fora e o tempo se perde muito a toa, um tempo que poderia ser produtivo. Acho que se a galera conseguisse ser mais focada e mais direto ao ponto nas reuniões, acho que dá pra ser mais produtivo e ainda agregar mais conhecimento, ia facilitar bastante coisa.”</p>
<p>Economia de tempo e impacto positivo na rotina</p>	<p>A ausência de deslocamento reduz cansaço, melhora disposição e amplia energia para aprender e trabalhar.</p>	<p>E.4: “ (...) aquela coisa de quem não... não passa por isso não... não leva em consideração, mas eu acho que a gente é muito privilegiado no ponto do <i>home office</i> em relação aos... ao itinerário, por exemplo, então eu imagino que a gente vai ter muito mais conhecimento e muito mais vontade e vai conseguir receber muito mais os aprendizados porque a gente muitas vezes vai acordar, vai tomar o nosso café da manhã, vai conseguir fazer a nossa rotina e vai sentar pra trabalhar, diferente daquela pessoa que vai precisar acordar 4, 5 horas antes de</p>

		<p>iniciar no trabalho, pegar um transporte, quando essa pessoa chegar no trabalho ela já vai estar esgotada porque ela já teve a primeira jornada dela iniciada muito tempo antes, e eu digo isso como uma pessoa que trabalhou em outras... morou numa cidade, trabalhou em outra. E 2h30 pra ir e 2h30 pra voltar todos os dias. Então assim, a gente já não pega o conhecimento, a gente já não tem mais tanta vontade de compartilhar o conhecimento com as outras pessoas também, a gente só quer sentar e fazer o nosso porque depois a gente vai enfrentar mais 2h30 de trem, de ônibus, sabe? Então é... é eu sinto isso que o trabalho <i>home office</i> ele nos traz essa é estabilidade eu acho maior nesse sentido.”</p> <p>E.5: “Eu brinco assim, ia ser muito legal se eu fosse teletransportada né, entrava numa cápsula que aparecia direto lá, tipo os Jacksons na empresa. Mas aí quando eu penso assim que eu teria que pegar um ônibus, o trem, caminhar... não deixa assim... tá bom. Deixa como tá, deixa isso de calor... cheio de gente suada, deixa que tá melhor assim.”</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE J – PERSPECTIVAS ADICIONAIS SOBRE O *HOME OFFICE*.

	Relato
Entrevistado 3	“Até porque é tipo é cada um de um lugar do estado, eu acho que cada um tem um pouco pra acrescentar, acho que se fosse de um lugar só acho que não seria a mesma coisa”, “O bom do <i>home office</i> por conta da galera de vários estados, dá pra pegar um pouco da cultura de cada um”
Entrevistado 4	“Eu acho que reuniões mais estruturadas com... um pouco complicado pensar nisso, ao mesmo tempo em que eu acho que é necessário, eu também um entendo que a gente tá falando de diferentes gerações, sabe? Então assim, a geração atual, mais nova ali que tá entrando no mercado, cara... eu muitas vezes imagino que eles não vão querer o tempo todo numa reunião, essa conversa é ali esse tempo todo mas também eles têm a dificuldade de levantar a mão quando não entenderam né, é... é esse ponto. Então é um... é um grande assim embate que... poxa, pra que lado eu vou pesar? Então, mas eu acho que sim, reuniões talvez mais estruturadas facilitassem”
Entrevistado 5	“Primeira coisa que eu vejo, eu não sei se não acontece contigo, que as pessoas não nos levam a sério. ‘Aí, trabalha na frente desse computador’ é a primeira coisa que... não acontece contigo? ‘Trabalha frente de computador’, aí o que que acontecia, meus pais: ‘ah, não sei o que que tu cansa, só na frente do computador sentada o dia inteiro’ até eu vir morar com eles, que agora eles vêm aqui ‘ainda tá nisso?! Depois cê fica nervosa, vai ficar com dor de cabeça, encerra isso aí. Vai descansar da cabeça’, mas eu vou trabalhar, vou fazer nada porque eu vou sentada no computador. Então assim, quando as pessoas entendem que a gente faz começa a perceber, porque o que que o que eu digo tá... pra todo mundo, não confundam o trabalho braçal com nós que utilizamos a mente, quem trabalha assim usando o corpo, quando não precisa botar a mente, o deitou, tu descansa. A gente, eu acho que tu passa por isso, tu desligar a tua cabeça depois que tu para não é assim. Então assim a primeira... a primeira coisa assim que eu... eu sinto falta é das pessoas nos levarem a sério. É um preconceito, não é brincadeira <i>home office</i> , tu tem responsabilidade”, “Eu digo pras meninas assim que a gente tem que deixar o pessoal ciente de que, embora nós estamos, por exemplo, em Canoas nós estamos quase que nos extremos né, tu tá numa ponta do país e outra, e... só que assim, nós temos o controle do que tá acontecendo, do que tá sendo feito ou não feito. Né então a gente tem... tem essa ciência, tem... você consegue ter esse cuidado mas eu... eu digo às vezes que tenho muito medo disso virar muito engessado, perder a humanidade. Então por isso que, eu gosto muito, fico muito feliz quando o pessoal conversa,

	<p>quando a gente começa, que nem se fala aqui no Rio Grande do Sul, começa as reuniões falando fiado, que é bom saber um pouco da vida do outro”, “Primeira barreira que eu vejo é a comunicação. As vezes tu... tu pega algumas pessoas que tu vê o desinteresse, tu tá querendo colaborar, ajudar... elas não... não estão interessadas nisso, a gente se depara com isso, com essa até uma indiferença. Eu tô aqui pra fazer meu trabalho, não quero interação, não quero comunicação, então isso às vezes é uma barreira. Não aceita... a gente vive uma geração, a mim então pra vocês é muito diferente, eu não sei quantos anos tu tem Rick? Pois então, tu tem idade da minha filha né, minha filha também tem 22 anos. Nós somos de gerações muito diferentes, muito... tanto eu e a maioria dos colegas, eu acho que eu sou a pessoa mais... mais idade da empresa hoje, no geral da Empresa X acho que só o... o Jorge, nosso gestor, e a Gabriela que tem idades parecidas. Gabriela tem a mesma idade que eu, o Jorge é um pouco mais velho, mas o restante todos são muito mais novos, são gerações diferentes, isso dificulta muito. Dificulta bastante assim a comunicação, que às vezes eu vejo... eu vejo às vezes eu falei eu tenho certeza, eu vejo no olhar, e tu não entendeu absolutamente nada do que eu falei. Então é talvez você está tendo essa mesma dificuldade hoje, mas é são gerações diferentes. E às vezes é muito engraçado, às vezes alguns acham que pode me enrolar porque eu sou de uma outra geração mais velha.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).