

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TRABALHOS HÍBRIDO E REMOTO: UM ESTUDO BASEADO NA PERCEPÇÃO DE GESTORES

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HYBRID AND REMOTE WORK: A STUDY BASED ON MANAGERS' PERCEPTIONS

REGIANE RODRIGUES DE QUADROS SIMI
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

FABRÍCIO BARON MUSSI
UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TRABALHOS HÍBRIDO E REMOTO: UM ESTUDO BASEADO NA PERCEPÇÃO DE GESTORES

Objetivo do estudo

Esse estudo tem como objetivo compreender como gestores de diversos tipos de organizações interpretam e fazem uso da gestão do conhecimento em ambientes híbridos e remotos.

Relevância/originalidade

A maioria das pesquisas se concentram nas fases durante e imediatamente após a pandemia. Argumenta-se nesse artigo, a relevância de conhecer atuais práticas, possíveis obstáculos, bem como tecnologias atualmente empregadas para viabilizar a gestão do conhecimento em ambientes híbridos ou remotos.

Metodologia/abordagem

A pesquisa caracteriza-se como estudo qualitativo, descritivo de caso, com um exame bibliográfico, utilizando um roteiro semiestruturado para entrevista. Foram realizadas oito entrevistas, as quais ocorreram no período de maio a julho de 2025.

Principais resultados

As principais vantagens e desvantagens percebidas remetem aos aspectos pessoais, com posterior menção ao trabalho. Recursos tecnológicos otimizam a intermediação dos contatos e viabilizam o trabalho, e constituem requisitos necessários à gestão do conhecimento, a documentação e intermediação de informações.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esta pesquisa discute uma série de categorias de investigação relacionadas ao trabalho remoto, usualmente tratadas separadamente, tais como vantagens e desvantagens do regime híbrido ou remoto, as possíveis tecnologias empregadas para viabilizar o exercício de atividades e possibilidades de avanços.

Contribuições sociais/para a gestão

Evidencia-se a importância de aspectos relacionados ao fomento cultura de compartilhamento nas organizações, à sistematização de lições e aprendizados, além de questões técnicas, a exemplo da criação de estruturas digitais que facilitem o acompanhamento diário de atividades e projetos executados remotamente.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Organização, Trabalhos Híbrido e Remoto

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HYBRID AND REMOTE WORK: A STUDY BASED ON MANAGERS' PERCEPTIONS

Study purpose

This study aims to understand how managers from different types of organizations interpret and use knowledge management in hybrid and remote environments.

Relevance / originality

Most research focuses on the phases during and immediately after the pandemic. This article argues the importance of understanding current practices, potential obstacles, and technologies currently employed to enable knowledge management in hybrid or remote environments.

Methodology / approach

This is a qualitative, descriptive case study, with a literature review and a semi-structured interview guide. Eight interviews were conducted between May and July 2025.

Main results

The main advantages and disadvantages perceived relate to personal aspects, with subsequent mention of work. Technological resources optimize contact intermediation and facilitate work, and constitute necessary requirements for knowledge management, documentation, and information intermediation.

Theoretical / methodological contributions

This research discusses a series of research categories related to remote work, usually treated separately, such as advantages and disadvantages of the hybrid or remote regime, the possible technologies used to enable the exercise of activities and possibilities for advances.

Social / management contributions

The importance of aspects related to fostering a culture of sharing in organizations, the systematization of lessons learned, and technical issues, such as the creation of digital structures that facilitate the daily monitoring of activities and projects carried out remotely, is highlighted.

Keywords: Knowledge Management, Organization, Hybrid and Remote Work

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TRABALHOS HÍBRIDO E REMOTO: UM ESTUDO BASEADO NA PERCEPÇÃO DE GESTORES

1 Introdução

Com a pandemia de COVID-19, muitas organizações reestruraram suas dinâmicas de trabalho para conseguirem manter suas operações de forma híbrida ou remota. A adaptação em processos, estrutura de trabalho e comunicação, por consequência, fomentou alterações nos fluxos intraorganizacionais de conhecimento (Xavier et al., 2023).

Os regimes de trabalho híbrido e remoto trazem vantagens e desvantagens para as empresas e trabalhadores (Mishima-Santos, Sticca e Zerbini, 2020). Dentre as primeiras, os autores citam a apropriação do sentido do trabalho, flexibilidade, liberdade, redução do estresse com deslocamento, mais tempo para a família, redução de custo e despesas organizacionais, aumento de produtividade e resultados, e aumento da qualidade de vida. Dentre as últimas, destacam-se o isolamento social, a sobrecarga de trabalho, a sensação de abandono por parte de gestores, a possibilidade de conflito trabalho-familiar, o controle virtual excessivo de jornada e dos trabalhadores.

Além dos desafios mencionados, um dos pontos de debate na literatura especializada concerne à gestão do conhecimento nas formas de trabalho não convencionais. Oliveira, Larieira e Togneri (2023), por exemplo, afirmam que enquanto a organização está focada principalmente na disponibilidade de ferramentas e padronização de seus processos, os funcionários necessitam desenvolver a empatia para com o outro favorecendo as relações, que tendem a ser superficiais em ambientes não presenciais. O gestor, por sua vez, necessita desenvolver alternativas para compartilhar informações e motivar a equipe remotamente. Nesse contexto, surgem alguns obstáculos à gestão do conhecimento, possivelmente decorrentes do fato de o corpo funcional da organização não estar geograficamente próximo, comprometendo a comunicação e troca de informações e experiências.

Estudos recentes têm demonstrado que o trabalho remoto impacta no compartilhamento e ocultação de conhecimento. Cidade, Bissani e Oliveira (2023) argumentam que a fadiga digital pode aumentar a retenção de conhecimento, inviabilizando seu compartilhamento. Além disso, os autores ressaltam que a falta de uma cultura de intercâmbio de conhecimentos, a insegurança, o esgotamento e a desconfiança impactam negativamente na transmissão de informações. Lin, Frey e Wu (2023), por sua vez, afirmam que a colaboração remota reúne menos ideias inovadoras, afetando a integração e criatividade das equipes.

Nesse sentido, Noto et. al (2022) e Rabelo et al. (2024) defendem que se torna necessário conhecer a interpretação dos gestores sobre a comunicação, interação social, compartilhamento da informação e percepção de resultados no campo da gestão de conhecimento em ambientes de trabalho híbrido e remoto. A gestão do trabalho remoto demanda uma visão holística, de modo que o papel dos gestores consiste em apoiar, complementar os controles culturais, ajudando a disseminar a cultura organizacional e a confiança entre os membros da equipe.

Face ao exposto, esse estudo tem como objetivo compreender como gestores interpretam e fazem uso da gestão do conhecimento em ambientes híbridos e remotos. Observou-se, na revisão preliminar da literatura, que a maioria dos estudos correlatos ao tema concentram-se nas fases durante e imediatamente após a pandemia. Contudo, argumenta-se nessa pesquisa que os regimes híbrido e remoto se tornaram parte da realidade de muitas organizações, as quais perseguem continuamente a melhoria de seus processos e a inovação nessas novas dinâmicas. Dessa forma, consiste em uma oportunidade de pesquisa captar a percepção de gestores com perfis variados sobre o tema, trazendo ao debate possíveis práticas atuais e outros fatores determinantes à gestão do conhecimento, somando-se a esforços e

pesquisas no campo e oferecendo eventuais insights às organizações que atualmente operam nas configurações de trabalho semipresenciais ou remota.

Inicia-se este trabalho com o referencial teórico relacionado à gestão do conhecimento em ambientes de trabalho híbrido e remoto. Em seguida, demonstra-se a metodologia utilizada e, posteriormente, são apresentados os resultados e a análise. Por fim, são elencadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial

2.1 Gestão do Conhecimento

Alguns autores tratam o conceito de conhecimento a partir de duas perspectivas, tácita e explícita (Nonaka, Takeuchi, & Umemoto, 1996). Segundo esses, o conhecimento organizacional é fomentado a partir de um processo que amplia – nas fronteiras organizacionais - o conhecimento criado pelos indivíduos, consolidando-o como parte da rede de conhecimentos organizacionais (Nonaka & Takeuchi, 1997). Esse processo, por sua vez, é promovido a partir da interação entre os indivíduos. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento tácito é pessoal, peculiar ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se àquele transferível em linguagem formal e sistemática.

Nesse contexto, conhecimento é considerado um ativo das organizações, um recurso estratégico para a sustentabilidade, competitividade e produtividade de um negócio. O saber adquirido pelos indivíduos fora a jornada de trabalho, apresentado como conhecimento tático, é reconhecido como mais difícil de ser formalizado e documentado, pois está relacionado àquele derivado da experiência e vivência. Este conhecimento passa a ser considerado um capital humano, tornando um recurso necessário à inovação e melhoria de processos (Guedes, 2016; Oliveira, Larieira & Tognari, 2023).

Pesquisas voltadas ao tema passaram a ocorrer com maior frequência a partir da década de 1990, sendo o termo compreendido como um processo que promove o fluxo de conhecimentos entre indivíduos e grupos da organização, constituído de quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (Durst & Edvardsson, 2012; Liao et al., 2011). Levando em conta tais etapas, alguns modelos de gestão do conhecimento foram propostos, tendo como principais elementos os meios de interação social, coordenação e controle (Alvesson & Kärreman, 2001); a liderança, o emprego de medidas de desempenho e recompensa, o uso de fóruns de discussão (Lee & Kim, 2001); a utilização da tecnologia como suporte para a codificação do conhecimento e suas manifestações sob a perspectiva da prática social (Schultze & Leidner, 2002).

2.2 Trabalho Remoto

O trabalho remoto refere-se à prática de realizar atividades laborais remotamente, utilizando tecnologias de sistemas de informações como suporte, além de computadores, tablets, telefone, para execução de tarefas Campelo, Olinto & Tobler, (2024). Lin, Frey e Wu (2023) defendem que os avanços notáveis da tecnologia empregada nos trabalhos remotos, junto com a colaboração à distância, têm favorecido a realização de tarefas técnicas de projetos e estágios avançados, ao invés de atividades de cunho estritamente conceitual. Os autores sugerem que, possivelmente, pela importância da interação contínua em trabalhos presenciais, o trabalho remoto pode limitar o surgimento de novas ideias. De acordo com Brenuvida e Gonçales Filho (2022), o trabalho remoto pode ocasionar um aumento de carga de trabalho, decorrente – dentre outras razões – da dificuldade para se estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional. Entretanto, os autores também argumentam que os profissionais se sentem mais produtivos quando trabalham em home-office.

Em pesquisa recente realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos em parceria com a Umanni, (empresa de tecnologia, especializada em gestão de desempenho

corporativo), com 3821 profissionais de recursos humanos em todas as regiões do Brasil, constatou-se que o regime de trabalho empresarial está dividido: 46,60% das empresas mantêm o formato de trabalho presencial, 46,20% adotam o modelo híbrido e, 7,30% operam em home office (Terra, 2025).

Em levantamento realizado pela Mercer (2025) com 151 empresas de 17 setores, observou-se que 94% dos colaboradores manifestam o desejo de trabalhar em formatos híbridos e que 68% das empresas planejam manter suas políticas de trabalho remoto e home-office ou híbrido. Essas pesquisas apontam que para garantir efetividade nesse modelo de trabalho híbrido e remoto, exige-se das organizações uma reconfiguração da cultura organizacional, quanto à gestão de equipes, e aos investimentos em infraestrutura tecnológica.

2.3 Práticas de Gestão do Conhecimento em Ambientes Remotos

Teixeira e Barbosa (2021) argumentam que a tecnologia e a prática de comunicação adequada se tornaram primordiais em momentos de isolamento social, e a gestão de conhecimento se torna desafiadora para o trabalho *home office*. Os autores, em seus achados, demonstram que os princípios e instrumentos da gestão de conhecimento podem representar uma solução para o compartilhamento, registro, utilização e disseminação de informações. Brenuvida e Gonçales Filho (2022) analisam como a tecnologia pode auxiliar no compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, identificando que o trabalho remoto teve boa aceitação com o auxílio das ferramentas de tecnologia de informação e comunicação.

A partir de uma pesquisa com 545 profissionais de software, Santos e Ralph (2022) identificaram alguns fatores que impactam significativamente o trabalho híbrido, tais como as preferências individuais, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o tempo de deslocamento, as interações sociais e a produtividade. Além disso, a dinâmica da equipe, as demandas do projeto, as expectativas do cliente e as estratégias organizacionais também influenciam na definição do regime de trabalho. Com base na análise de dados, os autores propõem as seguintes recomendações às organizações que trabalham no regime híbrido e remoto:

Recomendações	Descrição
Melhorar a comunicação no contexto remoto	Adaptar a comunicação a partir de mecanismos que permitam interações mais contínuas, evitando silos de conhecimento. Sugere-se aumentar os canais de comunicação, empregar mecanismos automáticos para manter os indivíduos atualizados, como tickets, lembretes, notas em momentos específicos, registros documentais de atas, reuniões de planejamento, reuniões de acompanhamento de tarefas, visando tornar as informações acessíveis a todos os envolvidos.
Aumentar o engajamento da equipe	Sugere-se a criação de reuniões temáticas adicionando elementos de recriação nas atividades, também o uso de expressões idiomáticas durante o dia, e a implementação de <i>happy hours</i> virtuais.
Criar estratégias para apoiar pais e mães	Proporcionar suporte e flexibilidade aos profissionais com filhos, e ampliar as opções para mantê-los atualizados sobre o status dos projetos que participam.
Adotar a flexibilidade nos métodos de trabalho	Recomenda-se a adoção de uma postura flexível para eventual utilização de métodos alternativos de trabalho que forneçam suporte para superar eventuais problemas de coordenação que não estavam previstos no começo do projeto.

Figura 1: Recomendações ao trabalho remoto

Fonte: Adaptado de Santos e Ralph (2022)

Estudos de Magnier-Watanabe (2020), por sua vez, destacam a importância de adaptar as políticas de teletrabalho às preferências culturais e necessidades organizacionais. Salientam, ainda, que funcionários com experiências prévias em teletrabalho demonstram níveis sustentados de atividades de gestão de conhecimento em diferentes frequências de trabalho remoto.

Oliveira et al. (2023) relatam que o modelo de SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, descreve a criação do conhecimento por meio de processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Desenvolvido há mais de 30 anos, o modelo ainda permanece amplamente aplicado nos processos atuais, servindo para medir e acompanhar o desempenho nas empresas, adaptando os processos de trabalho e a operacionalização do conhecimento.

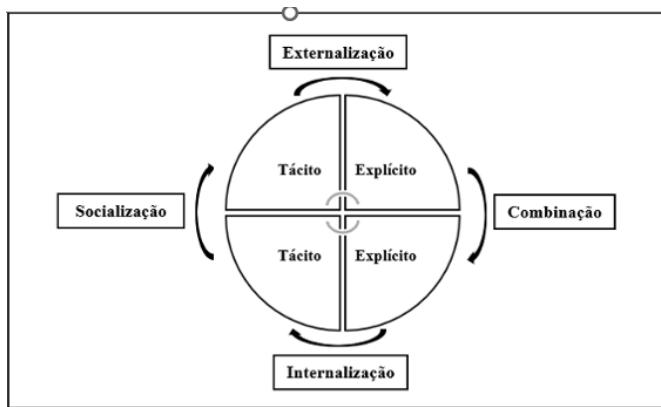


Figura 2: Modelo de SECI

Fonte: Xavier et al. (2023)

O modelo ilustra o processo dinâmico pelo qual o conhecimento tácito pode ser transformado em conhecimento explícito (formalizado em documentos e sistemas) e vice-versa. Nesse modelo, os quatro modos de conversão do conhecimento são: (i) a socialização, quando ocorre o compartilhamento de conhecimento tácito por meio de interações sociais, como o aprendizado no dia a dia do trabalho; (ii) a externalização, que consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito, decorrente da documentação de procedimentos ou a criação de manuais; (iii) a combinação, que ocorre a partir da organização e combinação de diferentes conhecimentos explícitos para criar novos conhecimentos, como - por exemplo -, aqueles derivados da criação de bases de dados e, por fim; (iv) a internalização, que se refere à incorporação do conhecimento explícito na prática, transformando-o em conhecimento tácito por intermédio da aprendizagem e aplicação.

3 Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como estudo qualitativo de caso, que consiste na “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (Yin, 2001, p. 32). Esta opção é recomendada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos a serem investigados (Yin, 2001). A investigação de natureza qualitativa se configura como pesquisa descritiva, uma vez que exibe as propriedades estruturais de determinado fenômeno (Vergara, 1998). O propósito desse estudo tem como objetivo compreender como gestores interpretam e fazem uso da gestão do conhecimento em ambientes híbridos e remotos.

Um exame bibliográfico foi realizado, a partir do qual foram previamente estabelecidos subtemas para o roteiro de entrevistas, abordando questões relacionadas às vantagens e desvantagens do regime híbrido ou remoto, possíveis tecnologias empregadas, fatores relacionados à interação social, frequência de reuniões, compartilhamento de conhecimentos, engajamento dos trabalhadores, principais dificuldades enfrentadas, percepção sobre a influência do regime de trabalho sobre os resultados alcançados e possibilidades de melhorias. Outros eventuais elementos foram embutidos em questões que buscavam explorar as

peculiaridades dos gestores e do contexto no qual encontram-se inseridos. Tal fato justifica-se, pois:

Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações (Godoy, 2006, p. 121).

Nesse contexto, a investigação foi conduzida com base nos discursos obtidos mediante entrevistas pessoais que, de acordo com Gil (1999), proporcionam respostas mais seguras, uma vez que eventuais dúvidas por parte do entrevistado podem ser prontamente esclarecidas. Utilizou-se um roteiro semiestruturado de perguntas, e, no total, foram realizadas oito entrevistas em profundidade distribuídas da seguinte forma:

Entrevistado	Formação	Tempo de empresa	Tempo de atuação no trabalho remoto/híbrido	Função desempenhada	Ramo de atuação da organização
1	Administração	13 anos	4 anos	Planejamento e gestão estratégica	Organização social voltada ao desenvolvimento tecnologia ou parceria intensiva em conhecimento
2	Administração	1 ano	1 anos	Gerente e gestora de acompanhamento e do desenvolvimento de equipe	Empresa privada especialista em Gestão Empresarial e consultoria
3	Psicologia	6 anos	5 anos	Coordenadora de suprimentos	Organização social voltada ao desenvolvimento tecnológico e exploração comercial do biogás
4	Automação de escritório e secretariado. Administração	17 anos	9 anos	Gerente de recursos humanos	Empresa privada voltada ao desenvolvimento de produtos farmacêuticos
5	Relações internacionais	2 anos	2 anos	Gerente	Organização privada voltada ao auxílio e assistência de animais
6	Contabilidade	11 anos	5 anos	Assistente administrativo	Universidade Pública
7	Tecnologia ambiental	11 anos	5 anos	Chefe do departamento de licitações e Contratos	Universidade Pública
8	Licenciatura e Bacharelado em História	10 anos	2 anos	Técnico em Assuntos Educacionais	Universidade Pública

Figura 3: Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaborado com base na coleta de dados.

O tratamento das entrevistas e a sua utilização ocorreram por intermédio da análise de conteúdo de sua transcrição, mediante autorização dos entrevistados, e considerando para isso uma análise temática e interpretativa com base nos conceitos e categorias referenciados na seção teórica. As entrevistas foram realizadas junto aos gestores no período de maio a julho de 2025. Buscando outras fontes de evidências (Yin, 2001), realizou-se também a coleta de materiais relacionados ao tema em periódicos nas bases da *web of science*, Scielo, Google

Acadêmico, além de pesquisas em sites especializados em recursos humanos e gestão do conhecimento.

A escolha dos gestores foi intencional, tendo como critérios não apenas o acesso, como também o fato de exercerem suas atividades laborais na área de gestão de forma remota ou híbrida há mais de um ano. Essas similaridades facilitam o estabelecimento de um quadro comparativo que permita uma análise reflexiva sobre o tema.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Durante a realização da pesquisa, observou-se que, para determinadas questões, especialmente aquelas menos específicas, as opiniões dos entrevistados indicaram percepções próximas, com pensamentos quase congruentes e com divergências mínimas. Todavia, quando os temas abordados apontavam diretamente à posição do gestor na empresa perante pontos específicos, foi possível notar as diferenças na interpretação de cada um.

Quando questionados sobre as vantagens de trabalhar no regime remoto ou híbrido, a maioria dos entrevistados mencionou aspectos relacionados à qualidade de vida, à possibilidade de conciliar questões pessoais e profissionais e ao tempo economizado com deslocamentos no trânsito. Além disso, alguns entrevistados citaram possíveis ganhos de produtividade decorrentes do foco e aumento da concentração num ambiente sem ruídos. De acordo com o entrevistado 4

A gente tem processos que precisamos de muito foco, então uma das áreas que eu cuido é folha de pagamento. Quando a gente está no ciclo de fechamento e validação, precisa de muito foco, então estar em casa é melhor do que estar no escritório, por conta das interrupções e consultas e tal [...]

Com relação à percepção das desvantagens de trabalhar no regime híbrido ou remoto, emergiram aspectos relacionados à ausência de convívio com os colegas (isolamento) e às dificuldades de comunicação *on line* quando comparada a comunicação face a face, como principais pontos abordados. Defendeu-se que a resolução de problemas e o debate de ideias é mais rápido e produtivo de forma presencial. Nesse contexto as pesquisas anteriores como a de Mishima-Santos, Sticca e Zerbini, (2020) e Cidade, Bissani e Oliveira (2023) já sinalizavam tais questões como fragilidades desse tipo de regime. Conforme declaração do entrevistado 5:

Acredito que o sistema remoto tira a interação e o entrosamento com a equipe, pois no dia a dia, não se tem um contato "olho no olho", fora que para problemas mais emergenciais se depende de outras formas de comunicação- telefone, e-mail ou whatsapp.

A tabela a seguir sintetiza as vantagens e desvantagens identificadas e as citações dos entrevistados.

Tabela 1- Vantagens e desvantagens do trabalho híbrido e remoto

Vantagens	Nº de citações	Desvantagens	Nº de citações
Flexibilidade (vida pessoal e profissional)	6	Falta de contato com os demais, gerando perda de entrosamento	7
Tempo evitado com deslocamentos	4	Falta de saber como o outro está (estado emocional)	4
Melhora no foco no trabalho	3	Ruidos na comunicação	2
Melhora na produtividade	2	Demora para validar ideias	2
Economia de recursos (tempo, alimentação, vestuário, combustível)	2	Demora para resolver problemas e imprevistos	3

		Menor visibilidade do trabalho realizado	1
--	--	--	---

Fonte: Elaborado com base na coleta de dados primários

A respeito das ferramentas tecnológicas utilizadas para viabilizar o trabalho remoto ou híbrido, foram mencionados os sistemas operacionais internos, do correio eletrônico e do google drive. Para acompanhamento de tarefas, mencionam-se o uso das ferramentas Trello, OneDrive e SharePoint, além da sala virtual para manter o pessoal conectado no período laboral, recurso identificado na pesquisa de Teixeira e Barbosa (2021). Os entrevistados também citaram os aplicativos de mensagens, tais como whatsapp – para uso em situações que exigem respostas mais rápidas. Contudo, salientaram que muitas vezes utilizadas os aplicativos de mensagens são utilizados de forma precipitada, trazendo sobrecarga laboral. Conforme relatou a entrevista 3

Então assim se vem um diretor me manda um whats, é óbvio que eu vou me sentir na obrigação de responder. Então se vem ali uma pessoa que eu coordeno e eu mando a mensagem, é óbvio que ela vai. Ela, inclusive, vai achar que eu estou pedindo resposta. Então a gente tem trabalhado em nível de gestão para que eu que tenho que dar um passo atrás assim, tipo, não preciso mandar agora, né? Vou mandar lá no chat. Vou mandar lá no e-mail geral e tudo mais para que não se crie uma cultura de ansiedade nas pessoas.

A tabela a seguir resume as ferramentas tecnológicas utilizadas para o desempenho das funções dos entrevistados.

Tabela 2 – Ferramentas utilizadas para o trabalho híbrido e remoto

Ferramentas	Nº de citações	Utilidade
Sistema institucional	8	Processual
E-mail e Google Drive	8	Registro de atividades
WhatsApp	8	Comunicação rápida
GoogleMeet e Zoom	4	Reuniões
Teams	2	Reuniões
Day office	1	Sala virtual
OneDrive, SharePoint	1	Compartilhamento de documentos e mural de informações
Trello	1	Acompanhamento de tarefas

Fonte: Elaborado com base na coleta de dados primários

Em relação às interações sociais e a sua relevância para o desempenho das tarefas diárias no trabalho híbrido e remoto, todos os entrevistados consideraram que o intercâmbio de ideias e a estabilidade emocional são facilitadas a partir da interação. A distância física, por sua vez, pode comprometer alguns resultados. De acordo com a entrevistada 6

Acredito que as interações presenciais fazem bastante diferença no dia a dia de trabalho. Elas ajudam na comunicação mais rápida e espontânea, fortalecem o trabalho em equipe e, principalmente, contribuem para o bem-estar emocional. Afinal, conversar com os colegas, trocar ideias e ter aquele momento de descontração faz muita falta no modelo 100% remoto. Já ouvi relatos de outros setores onde a convivência não é tão tranquila, existindo casos de falta de empatia e impactos negativos na saúde mental dos servidores, o que mostra como cada experiência pode ser bem diferente. Por isso, vejo o modelo híbrido como o ideal: ele traz flexibilidade, mas sem abrir mão da convivência e da integração com a equipe.

Nesse contexto, defende-se que a forma remota, fica muitas vezes dependendo do tempo de respostas para algumas deliberações, sendo que no presencial muitas vezes há uma agilidade maior devido a possibilidade de interação próximas, fato também salientado na pesquisa de Brenuvida e Gonçales Filho (2022).

Quanto às reuniões com as equipes, dois entrevistados relataram realizar mensalmente, visando estruturar as estratégias das atividades para o período. Um deles relatou utilizar a frequência mensal, podendo ser quinzenal caso haja necessidade de alinhamento. Os demais entrevistados afirmaram que se fez necessário realizar reuniões semanalmente como meio de alinhar as estratégias da organização e discutir eventuais pontos a serem resolvidos. Conforme a entrevistada 2

A gente tem um cronograma de reuniões. Primeiro com a liderança, a gente faz na segunda e na sexta-feira que é a projeção da semana. Toda segunda, tanto o comercial e financeiro, a gente faz a projeção da semana e, na sexta-feira, a gente faz as reuniões pra ver o que deu certo, o que não deu, o que precisamos ajustar com a liderança [...]. Eu faço também uma conversa, um a um, então eu mantendo semanal 1 hora por semana. Cada dia é um colaborador. Converso com eles, pergunto, como que está se sentindo, se está precisando de alguma coisa. Se às vezes eu estou sentindo que ele não está muito bem, eu falo, “Ah, passa aqui na empresa, eu preciso que você venha aqui na empresa, vem, toma um café lá comigo”, a gente conversa e nisso as coisas já mudam [...] foi uma das estratégias que melhorou muito e o desenvolvimento deles quando a gente começou a fazer, é acompanhamento diário, porque a pressão do dia a dia já é muito grande, né? Então eles se sentem sozinhos e isolados.

Quanto à gestão do conhecimento de forma remota, todos relatam que por mais que estejam se adaptando e aprimorando suas práticas, ainda não funciona de forma completamente satisfatória. Maresca (2024) afirma que as empresas mais experientes realizam avaliações periódicas visando estimular a criatividade e a motivação. Vale salientar que a comunicação entre equipes que exercem suas funções remotas e híbridas como discorrido no estudo de Santos e Ralph (2022), devem ser de forma mais planejada, contando com a documentação de relatos e arquivos, onde esse conhecimento seja de fácil acesso a todos os membros.

Quando perguntado aos entrevistados como ocorre a transmissão e compartilhamento de conhecimentos no trabalho remoto, foram listados os principais pontos abordados, e também as lacunas a serem preenchidas segundo suas experiências nas organizações para a qual trabalham.

Tabela 3 – Como ocorre a transmissão de conhecimento dentro da organização e quais os pontos a melhorar.

Transmissão de conhecimento na organização	Nº de citações	Pontos a melhorar	Nº de citações
Arquivos compartilhados	5	Necessidade de fluidez na comunicação da mesma maneira que o presencial	5
Sistemas internos	5	Desenvolver uma cultura voltada ao compartilhamento das informações utilizadas no dia a dia	3
Vídeo chamadas e e-mail	4	Treinamentos entre equipes	2
Codificados e documentados em normas e orientações	4	Sistematizar as lições apreendidas	1
Treinamento diário	1	Necessidade de uma plataforma própria para anexar todos os dados e informações	1
Palestras internas com especialista na área	2	Criar meios de os colaboradores conseguirem acompanhar as informações e o andamento de projetos	1

Fonte: Elaborado com base na coleta de dados primários

Percebe-se que as organizações transmitem os conhecimentos internos por intermédio de diversas alternativas. Oliveira et al. (2023) e Xavier et al. (2023) enfatizam que essa estratégia tem como objetivo suprir o contato presencial, utilizando de meios para que haja uma retenção do conhecimento entre os indivíduos. A maioria dessas alternativas estão embasadas no conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997; Oliveira et al., 2023). Conforme a entrevistada 3

E hoje a gente tem a reunião, é o principal, mas a gente tem o grupo no Teams também, né? [...] troca (informações) diariamente, da hora que a gente conecta até o final do dia, a gente tá ali trocando e colaborando. É entre a equipe, então, obviamente também, e chamadas, enfim, telefone alguma coisa assim. Mas oficial, eu diria que são as reuniões e o grupo no Teams pra comunicação.

Quanto ao engajamento no compartilhamento de informações pelos indivíduos no trabalho remoto ou híbrido, os entrevistados relataram que depende muito das pessoas e do perfil profissional. Salientaram que as informações relacionadas às tarefas são de fácil intercâmbio, contudo, aquelas de cunho mais complexo, as pessoas não se esforçam para transmitir. Nesse contexto, alguns entrevistados defendem que a afinidade e a empatia presentes no trabalho presencial facilitam esse processo de troca de informações. Maresca (2024) afirma que a adaptação é a principal virtude a ser desenvolvida no trabalho remoto, pois exige maior domínio das tecnologias, aprimoramento e exercício da inteligência emocional e habilidades. A entrevistada 4 relata:

E eles se sentem engajados. É feita uma contratação externa, é uma pesquisa que ocorre acho que a antes era trimestral, agora é semestral e é de clima, de engajamento, de como as pessoas se sentem trabalhando com a gente. Isso roda globalmente, em todos os países que a gente tem presença, e aí é feito um plano de ação com base no que tá bom, mas principalmente no que as pessoas estão colocando, obviamente de maneira anônima, no que não está bom pra gente poder ter melhorias [...].

Perguntado se há um estímulo de compartilhamento de conhecimento no trabalho remoto ou híbrido da mesma forma que no presencial, a maioria dos entrevistados entendem que sim, e que as mesmas informações são repassadas. Entretanto, segundo os entrevistados, o fomento ao compartilhamento de informações ainda é carente, trabalhado de forma amadora, requerendo maior apoio institucional para seu aprimoramento. Os profissionais entrevistados destacam que as organizações, por vezes, priorizam as entregas (os resultados), não se atendo aos meios, o que pode comprometer a eficácia do intercâmbio de informações.

Uma constatação relevante apresentada pelos entrevistados se refere ao fato de que o formato remoto, por si só, atrai mais profissionais e com competências e conhecimentos mais variados. Uma possível explicação consiste na ausência de limitações geográficas para o desempenho das tarefas, além do fato de que muitos profissionais estão à procura de trabalho em formato remoto. Outro ponto levantado pelos entrevistados é o estímulo da instituição em realizar workshops internos com especialistas de diferentes setores, algo reconhecido como necessário e benéfico no trabalho remoto, indo ao encontro das constatações de Dias et al. (2023) e Maresca (2024).

Quando questionado aos entrevistados a respeito da influência do regime de trabalho sobre o desempenho e seus resultados de seu trabalho, obteve-se as seguintes constatações, apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 – Influência do trabalho remoto no desempenho.

Desempenho	Influência no desempenho por ser remoto
Processo criativo	No meu estilo de gestão e trabalho ali de interação, ele funciona mais no presencial, então, automaticamente eu acabo fazendo mais dias presenciais do que a minha equipe (entrevistado nº 1)
	Porque eu consigo nesse tempo que eu fico no trânsito que eu estava comentando antes do início. É nesse tempo eu consigo me concentrar, eu consigo produzir, eu consigo é desenvolver melhor. Né? É o meu perfil. Eu sou um perfil analista, então é um perfil que gosta desse modelo e tem muita facilidade para trabalhar nesse modelo (entrevistado nº 2)
	Eu sinto que hoje eu tenho muito mais tempo para sentar e conseguir começar a elaborar e escrever procedimentos, coisa que quando está presencial eu não consigo fazer (entrevistado nº 3)
	Eu sinto que é pelo cargo que estou atualmente e acaba sendo menos execução e mais realmente gestão e criação e acompanhamento, eu sinto que me ajuda, talvez no sentido de eu conseguir ser um pouquinho mais dona do meu tempo (entrevistado nº 4)
	E com toda certeza o trabalho remoto influencia para o bem criativo (quanto menos cansado estou, mais criativo e inspirado estou em criar soluções e melhoramentos) (entrevistado nº 5).
Processo de execução	Características da atividade, voltada a execução de tarefas, não ao processo de criação (entrevistados nº 6 – 7 - 8).

Fonte: Elaborado com base na coleta de dados primários

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou compreender como gestores interpretam e fazem uso da gestão do conhecimento em ambientes híbridos e remotos. Foram selecionados gestores de ramos diferenciados, tendo como critério o exercício do trabalho e das atividades de gestão em regime remoto ou híbrido há pelo menos um ano. Nesse sentido, a investigação foi balizada por algumas categorias presentes no tema, tais como as vantagens e desvantagens do regime híbrido ou remoto, as possíveis tecnologias empregadas para viabilizar o exercício de atividades e a interação de forma remota, fatores relacionados à interação social, à frequência de reuniões, ao compartilhamento de conhecimentos, ao engajamento dos trabalhadores, às principais dificuldades enfrentadas, e à percepção sobre a influência do regime de trabalho sobre os resultados alcançados e possibilidades de melhorias.

Dentre os principais resultados, constatou-se que as principais vantagens e desvantagens percebidas remetem aos aspectos pessoais, com posterior menção às questões laborais. Nessa seara, prevalecem aspectos relacionados à qualidade de vida e flexibilidade. Todavia, também são reconhecidos os problemas decorrentes do isolamento social e da dificuldade em dar agilidade à tomada de decisões e à resolução de imprevistos. Os recursos tecnológicos, por sua vez, desempenham uma função fundamental na intermediação dos contatos e na viabilização do trabalho, assim como constituem requisitos necessários à gestão do conhecimento e a documentação e intermediação de informações.

No tocante aos potenciais pontos de melhorias com o propósito de viabilizar a gestão de conhecimento em ambientes híbridos e remotos, constata-se prevalecem àqueles relacionados ao comportamento organizacional – tais como cultura de compartilhamento, sistematização de lições e aprendizados – seguidos de questões técnicas, a exemplo da criação de estruturas digitais para que os colaboradores consigam acompanhar mais proximamente o andamento de seus projetos e as informações geradas no dia a dia. Questões relacionadas à frequência de

reuniões e encontros variam conforme a contingência, não sendo adotada – por nenhum entrevistado – uma posição rígida quanto ao tema.

O presente estudo procurou retratar o atual estágio em que o tema se encontra diante de gestores, considerando o amadurecimento e consolidação dessas modalidades de trabalho. Da perspectiva teórica, a pesquisa soma-se aos trabalhos de Pompa et al. (2025), Dias et al. (2023), Santos e Ralph (2022) e Nogueira e Patini (2012), ao discutir o tema de gestão de conhecimentos nas especificidades do trabalho híbrido ou remoto, consolidando alguns achados já encontrados em outras pesquisas. Destaca-se, nesse cenário, a necessidade de constante aprimoramento tecnológico e a promoção da cultura de compartilhamento de conhecimentos de forma remota. O número restrito de entrevistados consiste numa limitação da pesquisa, assim como a atenção ainda restrita às questões documentais e políticas de recursos humanos que acompanham os regimes de trabalho aqui pesquisados.

REFERENCIAS

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995–1018. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00269>
- Brenuvida, E. C., & Gonçales Filho, M. O. (2022). Tecnologias da informação e comunicação em trabalho remoto: Estudo de caso. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 8(6), 69–77. <https://doi.org/10.47456/bjpe.v8i6.39306>
- Campelo, A., Olinto, R., & Tobler, R. (2024, fevereiro 7). Home office no Brasil: Percepções e avaliações dos trabalhadores. *Portal FGV*. <https://portal.fgv.br>
- Cidade, D. F., Bissani, M., & Oliveira, M. (2023). The relationship between remote work, knowledge sharing and knowledge hiding. In *Anais do 23rd European Conference on Knowledge Management*. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Dias, F., et al. (2023). Workforce agility: How to manage knowledge and innovation in a remote work environment. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 520–540.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879–903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Godoy, A. S. (2006). *Estudo de caso qualitativo*. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A.B. (Orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, cap. 4.
- Guedes, P. (2016). A criação do conhecimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 12(3), 45–67.

Lee, J. H., & Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(3), 299–311. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(01\)00015-X](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(01)00015-X)

Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (2011). How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728–736. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>

Lin, Y., Frey, C. B., & Wu, L. (2023). Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. *Preprint*, School of Computing and Information, The University of Pittsburgh; Oxford Internet Institute.

Magnier-Watanabe, R. (2020). Telework experience, frequency, and knowledge management during COVID-19 in Japan and the United States. *University of Tsukuba Working Paper*, 1–15.

Maresca, G. G. (2024). Diagnosis of teleworking in Argentina during the pandemic: Application of the telework efficiency index. *Administrative Sciences*, 14(7), 135. <https://doi.org/10.3390/admsci14070135>

Mercer. (2025, fevereiro 14). Trabalho híbrido se consolida no Brasil: 68% das empresas mantêm modelo atual. *Portal Tela*. <https://www.portaltela.com/economia/carreira/2025/02/14/trabalho-hibrido-se-consolida-no-brasil-68percent-das-empresas-mantem-modelo-atual>

Mishima-Santos, V., Sticca, M. G., & Zerbini, T. (2020). *Teletrabalho e a pandemia da Covid-2019: Um guia para organizações e profissionais*. Ribeirão Preto: Aramed.

Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121–152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>.

Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7–8), 833–845.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Noto, G., Marisca, C., & Barresi, G. (2022). Adapting management control to virtual teams: Evidence from a natural experiment. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(5), 637–658. <https://www.emerald.com/insight/1176-6093.htm>

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

Pompa, L., De Pretis, F., Cambrea, D. R., & Garzia, C. (2025). Teleworking and the challenges of digitalization: The role of human resource managers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 3674-3692. DOI: 10.1002/csr.3124

Rebelo, G., Delaunay, C., Diamantino, M. F., & Almeida, A. R. (2024). Telework and women's perceptions on the right to disconnect—An exploratory study in Portugal. *Administrative Sciences*, 14(10), 261. <https://doi.org/10.3390/admsci14100261>

Santos, R. E. de S., & Ralph, P. (2022). A grounded theory of coordination in remote-first and hybrid software teams. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2202.11079>

Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213–242. <https://doi.org/10.2307/4132331>

Teixeira, R. B., & Barbosa, R. R. (2021). A gestão do conhecimento no contexto do teletrabalho em função do isolamento social. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*. <https://doi.org/10.35699/2237-6658.2021.37267>

Terra. (2025, 10 de março). *Trabalho híbrido ou presencial: qual regime é o mais adotado no Brasil?* Veja resultados de pesquisa. https://www.terra.com.br/noticias/educacao/carreira/trabalho-hibrido-ou-presencial-qual-regime-e-o-mais-adorado-no-brasil-veja-resultados-de-pesquisa,8c6112c006c08c25e72fa649e1fe405ado2y2ny3.html?utm_source=clipboard. Acesso 05-08-2025

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Xavier, J. S., Pattas, L. S., Benevides, T. M., & Mendonça, M. S. S. (2023). Gestão do conhecimento e trabalho remoto: Um estudo de caso em uma unidade acadêmica pública de educação a distância. *Revista GeSec*, 14(1), 836–854. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1557>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.