



Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado de Engenharia de Produção - COEP

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE DA MUDANÇA DO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO E
CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS DE UMA EMPRESA NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DO COVID-19**

RENAN ALMEIDA DE OLIVEIRA

Outubro, 2022
João Monlevade - MG

Renan Almeida de Oliveira

**ANÁLISE DA MUDANÇA DO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE
CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES DE UMA EMPRESA NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DO COVID-19**

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva

Coorientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho

Monografia apresentada ao curso de
Engenharia de Produção do Instituto de
Ciências Exatas e Aplicadas, da Universidade
Federal de Ouro Preto.

Outubro, 2022

João Monlevade - MG

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O483a Oliveira, Renan Almeida de.
Análise da mudança do processo de compartilhamento e criação de conhecimentos de uma empresa no contexto da pandemia do COVID-19. [manuscrito] / Renan Almeida de Oliveira. - 2022.
43 f.: il.: color., tab..

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva.
Coorientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Gestão do conhecimento. 2. Teletrabalho. 3. Pandemias. I. Curi Filho, Wagner Ragi. II. Silva, Sérgio Evangelista. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.94

Bibliotecário(a) Responsável: Michelle Karina Assuncao Costa - SIAPE: 1.894.964



FOLHA DE APROVAÇÃO

Renan Almeida de Oliveira

Análise da Mudança do Processo de Compartilhamento e Criação de Conhecimento de Uma Empresa no Contexto da Pandemia do Covid-19

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 27 de Outubro de 2022

Membros da banca

Prof. Dr. Sergio Evangelista Silva - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho - Coorientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Convidada - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Paganini Barcelos de Oliveira - Convidado - Universidade Federal de Ouro Preto

Sergio Evangelista Silva, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 13/12/2022



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Evangelista Silva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/12/2022, às 18:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0441581** e o código CRC **E5531405**.

Resumo

Durante a pandemia do COVID-19, diversas organizações passaram por dificuldades em adaptar a sua forma de trabalho à realidade dos colaboradores e empregadores. A pandemia teve um impacto direto nas empresas que trabalhavam de forma presencial, em que muitas se viram compelidas a mudar suas operações para alguma modalidade de trabalho remoto (teletrabalho ou *home office*) evitando ao máximo os impactos no dia a dia dos trabalhadores. O objetivo deste estudo é de identificar as mudanças no modo de gestão, criação e compartilhamento de conhecimento de uma empresa de *software* no contexto da pandemia do COVID-19, e identificar a percepção dos colaboradores dos efeitos destas mudanças. Esta pesquisa se baseou em entrevistas de colaboradores que participaram da transição entre o trabalho presencial e o *home office*, no que tange suas percepções acerca da alteração e o cenário atual de compartilhamento de conhecimento. Utilizando a abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas, a pesquisa foi seguida de uma apresentação das respostas obtidas através das percepções dos colaboradores e posteriormente analisadas neste trabalho. Como principais resultados foram identificadas mudanças nas formas de armazenamento e compartilhamento do conhecimento durante e após a pandemia do COVID-19; verifica-se também a insatisfação dos colaboradores acerca da forma de trabalho implantada para se adequar às medidas sanitárias exigidas durante a pandemia, como: a dificuldade em acessar as informações, a comunicação entre os colaboradores e a falta que o trabalho presencial faz na facilidade de contato, como pontos principais ressaltados nas entrevistas.

Palavras chave: compartilhamento de conhecimento, pandemia, gestão do conhecimento

Abstract

During the COVID-19 pandemic, several organizations faced difficulties in adapting their way of working to the reality of employees and employers. The pandemic had a direct impact on companies that worked face-to-face, in which many found themselves compelled to change their operations to some form of remote work (teleworking or home office), avoiding as much as possible the impacts on the daily lives of workers. The objective of this study is to identify changes in the way of managing, creating and sharing knowledge of a software company in the context of the COVID-19 pandemic, and to identify the perception of employees of the effects of these changes. This research was based on interviews with employees who participated in the transition between face-to-face work and the home office, regarding their perceptions about the change and the current scenario of knowledge sharing. Using the qualitative approach through semi-structured interviews, the research was followed by a presentation of the answers obtained through the employees' perceptions and later analyzed in this work. As main results, changes were identified in the ways of storing and sharing knowledge during and after the Covid-19 pandemic; there is also employee dissatisfaction with the new way of working implemented to adapt to the health measures required during the pandemic, such as: the difficulty in accessing information, communication between employees and the lack of face-to-face work in the facility of contact, as the main points highlighted in the interviews.

Palavras chave: knowledge sharing, pandemic, knowledge management.

Lista de Figuras

Figura 1 - Classificação das Reuniões	13
Figura 2 - Tipos de Conhecimento Tácito e Explícito Gerados na empresa	13

Lista de Quadros

Quadro 1 - Colaboradores e seu tempo de empresa	8
Quadro 2 - Resumo das principais reuniões identificadas	12
Quadro 3 - A criação de conhecimento antes da pandemia	14
Quadro 4 - Ferramentas e funções principais	16
Quadro 5 - As mudanças geradas após a pandemia	18
Quadro 6 - Reuniões e suas definições após a pandemia	20

Sumário

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Gestão do Conhecimento	3
2.2. O impacto da pandemia do COVID-19 no trabalho	5
2.2.1. As mudanças no trabalho	5
3. Metodologia de Pesquisa	7
3.1. Objeto de estudo e coleta de dados	7
3.2. Análise das informações	9
4. Apresentação dos resultados	10
4.1. Modos de criação e compartilhamento do conhecimento antes da pandemia	10
4.2. Modos de criação e compartilhamento do conhecimento depois da pandemia ..	14
4.3. Analisando as mudanças ocorridas durante a pandemia	18
5. Discussão	24
6. Conclusão	26
Referencial Bibliográfico	27
APÊNDICE A - Protocolo de Entrevistas	30
APÊNDICE B - Respostas do Questionário - Parte 1	31
APÊNDICE B - Respostas do Questionário - Parte 2	32
APÊNDICE B - Respostas do Questionário - Parte 3	33
APÊNDICE B - Respostas do Questionário - Parte 4	34

1. Introdução

A pandemia do COVID-19, que se iniciou em março de 2020, trouxe diversas mudanças para os setores da economia mundial, ocasionadas pela necessidade de medidas sanitárias que se adequassem às demandas dos órgãos governamentais. Neste contexto, o *home office* emergiu como uma opção para a implementação de medidas de distanciamento social, e para o prosseguimento do trabalho, tornando-se um recurso essencial para diversas organizações (NAGEL, 2020).

O impacto global da COVID-19 foi sentido em empresas de todo o mundo. Na Itália, um estudo sugere que, por mais abrupto que seja a mudança, o puro *home office*, ou seja, a completa substituição do trabalho presencial por esta modalidade foi apreciada pelos colaboradores (TAGLIARO e MIGLIORI, 2021). De acordo com Hou (2021), nos Países Baixos, a tendência é que a necessidade de escritórios diminua à medida que o *home office* se tornar mais popular.

No contexto do impacto em *startups*, principalmente as que utilizam métodos ágeis de gestão de projetos, De Camara *et al.* (2020) citam que alguns dos desafios de adaptação são: manter a produtividade dos times, definir ferramentas para gerenciar o trabalho, continuar entregando valor para a empresa, e definir uma ferramenta oficial de armazenamento de documentos. Portanto, a gestão do conhecimento vem com o intuito de reter, compartilhar e criar conhecimento para as organizações, podendo auxiliar na definição de estratégias e inovação que ofereçam vantagens competitivas às empresas (CUMMINGS, 2003).

Através dessa lacuna e da preocupação acerca da adaptação da gestão, compartilhamento e criação de conhecimento, a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar as mudanças no modo de gestão de conhecimento e sua criação em uma empresa de *software* no contexto da pandemia do COVID-19 e identificar a percepção dos colaboradores.

Também será abordado a seguinte questão: como a empresa pesquisada buscou adaptar toda a sua forma de trabalho para se adequar às medidas sanitárias exigidas durante a pandemia? Utilizando esta questão, foi possível determinar os objetivos específicos, sendo eles: explicitar as possíveis mudanças na socialização; explicitar as possíveis mudanças na internalização; explicitar as possíveis mudanças na externalização; e explicitar as possíveis mudanças na combinação do conhecimento, conforme o modelo de Nonaka e Takeuchi (2009).

A presente pesquisa utilizou o método entrevistas semiestruturadas feitas pelo autor no ambiente de estudo em questão, utilizando um método qualitativo para sua análise de informações, utilizando citações de 7 colaboradores entrevistados para analisar os diferentes pontos do compartilhamento e gestão do conhecimento. Através desta pesquisa de campo, espera-se que a contribuição empírica desta tese auxilie futuros pesquisadores no entendimento das mudanças ocorridas durante a pandemia do COVID-19 e da percepção dos colaboradores, assim como uma base teórica para as conclusões advindas da pesquisa.

A estrutura deste trabalho segue a seguinte divisão: além deste capítulo introdutório, o próximo capítulo apresenta o referencial teórico construído utilizando os temas de gestão do conhecimento e problemas ocasionados pela pandemia do COVID-19 na comunicação e compartilhamento do conhecimento. No Capítulo 4 são apresentados os resultados das entrevistas dos colaboradores com o objetivo de compreender as mudanças na gestão e compartilhamento de conhecimento na empresa.

2. Revisão de literatura

2.1. Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento envolve a criação, arquivamento e compartilhamento de conhecimentos valiosos para as organizações, buscando melhorias para o desempenho organizacional (BARTUSKOVA e KREJCAR, 2014). A gestão de conhecimento é uma parte integral do conceito do “capital intelectual”, sendo controlado pela empresa e gerido pela mesma (MARTENSSON, 2000). De acordo com a literatura, o conhecimento se manifesta de duas formas: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 2009). O **conhecimento explícito** consiste no conhecimento codificado, registrado em diferentes tipos de documentos e tutoriais que explicam por completo as devidas informações relacionadas a certo conhecimento. Por seu turno o **conhecimento tácito**, consiste no conhecimento incorporado aos indivíduos, que se manifesta por meio da resolução de problemas, e na atividade criativa (SMALL e SAGE, 2005).

Portanto, dentro das organizações, o conhecimento explícito pode ser absorvido gerando o conhecimento tácito, que também pode ser traduzido e se tornar explícito. O propósito da gestão do conhecimento nas organizações é integrar esses dois tipos de conhecimento para que elas saibam gerenciar os processos e prepará-las para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente externo (HONG e KUO, 1999).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2009) todo conhecimento passa por um ciclo de 4 fases: **socialização** (tácito para tácito), **externalização** (tácito para explícito), **combinação** (explícito para explícito) e **internalização** (explícito para tácito). Na socialização, busca-se criar o conhecimento tácito tendo experiências diretas com pessoas. A externalização tem como objetivo permitir que os indivíduos articulem o conhecimento através do diálogo. A combinação permite que os indivíduos apliquem o conhecimento explícito. E na internalização os indivíduos buscam adquirir conhecimento tácito na prática. Decidir quais das técnicas propostas por Nonaka e Takeuchi (2009) serão utilizadas é essencial para a gestão e compartilhamento do conhecimento nos processos organizacionais, visto que, integrar o aprendizado individual com o aprendizado organizacional é parte do *framework* do processo de criação de conhecimento. Isso faz com que o conhecimento se torne descentralizado e seja compartilhado entre os funcionários de uma organização (BARTUSKOVA e KREJCAR, 2014).

Para a espiral da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2009), o indivíduo é apenas o início do processo de criação de conhecimento para uma organização. O

conhecimento passa pelo fluxo anterior de 4 fases (socialização, externalização, combinação e internalização), mas o nível de conhecimento organizacional segue em um fluxo paralelo, iniciando na fase de **indivíduo**, onde o conhecimento segue tácito para os colaboradores, seguindo para os níveis **grupo** e **organização**, onde o conhecimento é compartilhado para outros colaboradores junto às fases de combinação e socialização, finalizando no nível de **interorganização**, onde o conhecimento passa a ser inter e externalizado (FROTA et al, 2005). Muitos destes conceitos são diretamente ligados ao conhecimento organizacional, que é a capacidade que os membros de uma organização desenvolvem para distinguir seus processos através do conhecimento e histórico prévio da organização (TSOUKAS & VLADIMIROU, 2001).

Para que o compartilhamento se torne efetivo, é necessário que ela ocorra de maneira que as partes envolvidas busquem trabalhar juntas para encontrar soluções para chegar a um objetivo usando a vantagem de se ter mais pontos de vistas, para além da visão limitada de cada indivíduo (CHEDID et al, 2020).

Dentre os seis métodos de compartilhamento do conhecimento proposto por Robert (2009) os três mais comuns dentro das organizações são:

1 – **Compartilhamento Moderado**, onde um moderador está no centro da coordenação, e os outros participantes estão em contato com esse moderador;

2 – **Compartilhamento Simbiótico**, onde todos os participantes têm alguma experiência única para compartilhar;

3 – **Compartilhamento Propagado**, o qual é similar ao primeiro, onde um moderador começa o ato de compartilhamento, mas neste assim que o moderador inicia o processo, ele deixa de estar sob seu controle.

Segundo Tagliaro e Migliore (2021), em um ambiente corporativo, o compartilhamento do conhecimento é muito dependente da interação humana presencial e mesmo que a colaboração virtual tenha obtido popularidade, a interação face a face ainda é única, e a proximidade espacial entre os trabalhadores é, de certa forma, essencial para criar um ambiente de trabalho colaborativo e que haja troca de conhecimento eficaz entre eles.

Portanto, segundo Kumaraswamyk e Chitale (2012), o conhecimento pode ser dito como algo criado apenas por indivíduos e uma organização não consegue criar conhecimento sem eles, buscando sempre ampliar o conhecimento através de diálogos, discussões e compartilhamento de experiências. Em suma, cabe destacar que um aspecto importante no compartilhamento do conhecimento é considerar que a partir das dimensões tempo e espaço, com as seguintes variações de simultaneidade, não simultaneidade, presencial, não presencial,

é possível derivar quatro formas possíveis no compartilhamento do conhecimento, simultâneo-presencial (todos os colaboradores no mesmo ambiente físico), não simultâneo-presencial (colaboradores realizam atividades no ambiente físico em diferentes horários), não-presencial e simultâneo (todos os colaboradores em um ambiente virtual), e não presencial e não simultâneo (colaboradores realizam suas atividades em um ambiente não presencial em horários diferentes) (GRUDIN, 1984; ELLIS e GIBBS, 1991).

2.2. O impacto da pandemia da COVID-19 no trabalho

O início da pandemia trouxe mudanças na forma de trabalho em diversas empresas, e de acordo com Tenório (2021), o trabalho remoto, modalidade que permite o prosseguimento do trabalho evitando contato físico entre os colaboradores, tem duas divisões de seu leque: o **teletrabalho** e o *home office*. Segundo João (2020), no *home office*, o trabalhador deve desenvolver suas atividades em um horário definido pelo empregador, cumprindo este tempo de trabalho em um local de sua escolha, sendo totalmente livre para estar na localidade que bem lhe convir.

Já o teletrabalho se abstém de regras de controle de jornada de trabalho e os requisitos para o trabalho estão descritos nos artigos 75-A ao 75-E da Consolidação das Leis de Trabalho, no Decreto-Lei nº 5.452, definindo-o como teletrabalho quando as atividades são predominantemente fora das dependências empresariais, e deve ser acordada previamente para que se cumpra os requisitos de infraestrutura para que um colaborador execute seu trabalho (TENÓRIO, 2021). Para todos os efeitos, a nomenclatura de *home office* se encaixa na realidade de todos os colaboradores entrevistados na pesquisa do presente trabalho e será a escolhida para o seu desenvolvimento.

2.2.1. As mudanças no trabalho

Inicialmente identificada em Wuhan no país da China, o COVID-19 (popularmente chamado de Coronavírus) é uma síndrome respiratória aguda grave (*Severe Acute Respiratory Syndrome*, ou SARS) que se espalhou por todo o mundo em proporção pandêmica, afetando todos os continentes do globo. A pandemia do COVID-19 é uma das maiores crises sanitárias mundiais dos últimos séculos (MISHRA et al, 2020).

Durante a pandemia, grande parte das organizações realizou a transição do trabalho presencial para o *home office*. De acordo com Hou et al (2021), a NIOSH (Instituto Nacional da Segurança e Saúde Ocupacional dos Estados Unidos) oferece uma base para o controle do trabalho presencial em casos endêmicos ou pandêmicos, divididos em cinco níveis:

eliminação (eliminar o perigo de contaminação), substituição (substituir o perigo por outra opção com menor risco), controles de engenharia (isolar as pessoas de um perigo de contaminação), controles administrativos (mudar a forma que as pessoas trabalham) e equipamentos de proteção individual (EPIs). Todos esses níveis são utilizados para o controle de perigos que ocorrem num ambiente de trabalho presencial.

Durante a pandemia, o futuro do trabalho remoto após o fim do isolamento era incerto. À medida que a pandemia foi se estendendo e diferentes ondas de contágio foram acontecendo, qualquer otimismo relacionado ao retorno dos funcionários aos escritórios se dissipou, e as próprias organizações foram se adaptando, e vendo as vantagens, de um modelo de trabalho em casa conhecido como *home office*. Ainda não está claro se a necessidade de um espaço físico de um escritório irá diminuir quando as restrições impostas pela pandemia forem totalmente abolidas (NAOR, 2021; MATLI, 2020).

O *home office* foi uma das maneiras em que as empresas conseguiram se adaptar durante a pandemia e os *lockdowns* demandados por ela. Os trabalhadores e gestores observaram o quanto o *home office* seria funcional e se adaptaram bem às novas medidas. As empresas que buscavam trazer o trabalho presencial de volta tiveram de readaptar seus escritórios, diminuindo a capacidade e mudando pessoas de locais, para se adaptar as medidas de prevenção do COVID-19. Surge assim a oportunidade de explorar o trabalho remoto já que a pandemia tornou o deslocamento para os escritórios impossível e fez com que seus ambientes de trabalho se tornarem totalmente digitais em níveis jamais antes vistos na história da tecnologia (PARKER, 2020; MITCHELL, 2021).

Segundo Bellman e Hübler (2020) e Shipman e Burrell (2021), o trabalho remoto pode aumentar a satisfação dos trabalhadores com relação ao seu emprego. Todavia, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não é melhorado com sua existência. Além disso, é dito por Bellamn e Hübler (2020) que o trabalho remoto não é uma boa alternativa para os funcionários e nem mesmo levam a melhorias no bem-estar dos empregados, pois, de repente, eles viram suas responsabilidades domésticas se misturando com suas responsabilidades de trabalho. Segundo Lee (2021) é preciso também estudar a questão do bem-estar e da segurança psicológica dos funcionários com relação ao suporte que a empresa oferece a eles, tendo em vista seu papel em manter seus funcionários motivados num cenário em constante mudança como o da pandemia da COVID-19.

3. Metodologia de Pesquisa

Para se entender o cenário de mudança que foi ocasionado pela pandemia do COVID-19, precisa-se entender a maneira que o compartilhamento de conhecimento ocorria previamente, os eventos de compartilhamento de conhecimento utilizados na empresa, e a maneira com a qual eles se adaptaram logo de início.

Através de uma pesquisa qualitativa utilizando o método de entrevistas semiestruturadas, que segundo Anastassiou e Santos (2020), dentro de estudos de análise qualitativa, as entrevistas semiestruturadas podem vir a beneficiar a investigação de possíveis causas e efeitos da resistência a mudanças e melhorias. Foram entrevistados alguns colaboradores que estavam presentes na transição ocorrida entre o trabalho presencial e o *home office*, priorizando colaboradores de liderança e colaboradores de diferentes setores da empresa. Por meio destas entrevistas documentadas, foi possível obter a perspectiva e a opinião de cada um deles sobre os diferentes tipos de compartilhamento de conhecimento, dentro da empresa e as diferenças percebidas pelos próprios colaboradores. No presente trabalho foram entrevistados 7 colaboradores, em que cada entrevista buscou identificar as principais vias de compartilhamento de conhecimento, seja ele explícito ou tácito, e onde os colaboradores pudessem opinar acerca das mudanças geradas pela pandemia.

O protocolo de pesquisa se baseou em quatro subseções: a primeira subseção é a de perguntas gerais, nas quais os entrevistados foram questionados segundo o tempo de empresa que tinham antes da transição e sobre a sua percepção sobre as dificuldades de adaptação. A segunda seção buscou identificar as mudanças na forma de compartilhamento de conhecimento tácito antes e depois da pandemia, podendo obter a percepção dos colaboradores acerca dos momentos e eventos de compartilhamento de conhecimento que existiam na empresa. A terceira subseção segue de forma similar à segunda, somente é diferente no contexto de conhecimento explícito, onde é questionado sobre os recursos da empresa para o armazenamento do conhecimento que ela tem em mãos. Na última subseção, são obtidas algumas percepções pessoais de pontos positivos e negativos sobre ambos os tipos de conhecimento.

3.1. Objeto de Estudo e Coleta de Dados

O objeto de estudo consiste nos colaboradores que participaram da transição do trabalho presencial para o *home office* em uma empresa do interior de Minas Gerais. A empresa trabalha desenvolvendo *softwares* de melhoria de resultados para postos de

combustíveis de todo o Brasil, oferecendo diversos produtos que auxiliam na gestão e acompanhamento de métricas que sobre os resultados das vendas dos postos contratantes. As entrevistas foram realizadas em um período de 45 dias, compreendido entre março e maio de 2022, e foram realizadas pelo próprio autor, com as informações obtidas sendo armazenadas em um serviço de tabelas em nuvem. Durante a entrevista, cada entrevistado teve meia hora (30 min) agendada para responder as doze perguntas propostas no Apêndice A, que foram divididas em quatro sessões diferentes.

Foram entrevistados 7 colaboradores no total com os respectivos tempos de empresa vistos no Quadro 1. Vale ressaltar que a empresa tem alta rotatividade de colaboradores, de modo que encontrar membros que participaram da transição e que tenham muito tempo de empresa foi uma tarefa desafiadora, uma vez que muitos dos colaboradores que estavam presentes no período de transição já se desligaram da empresa. Portanto, o critério de escolha dos colaboradores foi pelos colaboradores que ainda estavam presentes, tendo em vista que foram os únicos colaboradores encontrados que haviam devidamente participado da transição. A diretoria da empresa participou da transição, mas optou-se por manter a diretoria fora da pesquisa para se obter a percepção dos colaboradores que estavam diretamente presenciando as mudanças em seu dia a dia.

Colaborador	Cargo	Tempo de Empresa
Colaborador 1	Analista de Onboarding	2 anos
Colaborador 2	Designer de Implantação	1 semana
Colaborador 3	Analista de Sucesso do Cliente	10 meses
Colaborador 4	Líder de Sucesso do Cliente	18 meses
Colaborador 5	Analista de Sucesso do Cliente	14 meses
Colaborador 6	Líder de Suporte TI	4 anos
Colaborador 7	Líder de Recursos Humanos	9 meses

Quadro 1 - Colaboradores e seu tempo de empresa até março de 2020.

Fonte: O Autor (2022)

3.2. Análise das Informações

O registro das entrevistas é apresentado nos apêndices B, C, D e E. Após a realização das entrevistas foram geradas conclusões por meio de análise de conteúdo no Capítulo 4 acerca das mudanças explicitadas pelos funcionários nas entrevistas sobre os principais pontos e melhorias. As entrevistas foram documentadas em uma tabela com todas as respostas dos participantes e foram posteriormente apresentadas como resultados da Seção 4 utilizando os critérios das quatro sessões previamente citadas para identificar os aspectos que foram impactados. As entrevistas foram realizadas entre Março/2021 e Maio/2021, e as dúvidas resultantes e a necessidade de informações adicionais que não haviam sido obtidas pelas entrevistas, posteriormente foram obtidas juntamente aos colaboradores. Buscou-se sobretudo identificar as reuniões e ferramentas de gestão do conhecimento.

4. Apresentação dos resultados

Nesta seção serão apresentadas as respostas obtidas por meio do questionário proposto no Apêndice A, o qual serviu de instrumento para se conduzir as entrevistas com diversos membros da empresa, preocupando-se em entender e classificar os modos de compartilhamento e criação de conhecimento propostos por Nonaka e Takauchi (2009) e Robert (2008). Todas as respostas do questionário podem ser vistas nos apêndices B a E. Todas as ferramentas de outras empresas que são utilizadas pela empresa estudada nesta tese tiveram seus nomes redigidos e tiveram nomes fictícios criados para a apresentação dos resultados e maior facilidade em identificar a diferença entre elas.

4.1. Modos de criação e compartilhamento do conhecimento antes da pandemia

No questionário estruturado, que pode ser observado no Apêndice A, buscou-se entender sobre a comunicação interna dos funcionários e as ferramentas que a empresa utiliza para essa comunicação, assim como os eventos (também chamados de reuniões para os colaboradores, por ser um termo comumente utilizado na empresa) que consideram mais importantes. Quando algum termo técnico relacionado ao conhecimento era citado, eles eram explicados durante o questionamento para evitar quaisquer dúvidas dos colaboradores. As respostas obtidas acerca do conhecimento tácito e explícito antes e durante a pandemia podem ser vistas nos Apêndices B e C.

Foi perguntado aos entrevistados “Qual a sua opinião sobre a comunicação interna antes da pandemia? Quais ferramentas utilizavam?”, e de todos os colaboradores é sentido que a comunicação era melhor através conversa informal e o fácil acesso a um colaborador a alguns metros de distância. Por mais que o *D-Chat*, ferramenta de comunicação que será mais detalhada nas seções seguintes, já era uma ferramenta utilizada pelos colaboradores, eles não dependiam tanto dela por ter este contato direto com os outros colaboradores.

“Antes era mais fluido pois estavam todos juntos, sentavam na arquibancada e viam no telão. Havia maior discussão. Dependendo do comunicado, utilizava e-mail mas era pouco.”

- Colaborador 1

Ainda em relação ao compartilhamento de conhecimento tácito, a reunião chamado de “Compartilha” é o mais evidenciado pelos colaboradores, e era uma reunião onde um colaborador novato apresentava a toda a empresa sobre um tema específico de sua escolha que ele tinha domínio. Outras reuniões citadas foram: O “Café com Time”, onde um

colaborador específico apresenta quinzenalmente sobre um tema de sua escolha e dialogam e discutem sobre os temas; Dailies, que eram reuniões diárias entre os membros dos times para compartilharem o que fizeram no dia anterior, o que irão fazer e as dificuldades encontradas; e a Cumbuca, momento em que após um estudo prévio dos membros dos times acerca de um tema, eles se reúnem e um deles é sorteado para executar uma palestra sobre o tema para todos.

Falando-se sobre os tipos de conhecimentos explícitos da empresa, preocupou-se em entender as principais ferramentas de comunicação interna para que ficasse claro o como cada uma auxiliava na gestão e compartilhamento do conhecimento dos colaboradores. Primeiro foi comentado sobre o principal serviço da empresa, que é o aglomerado de aplicativos da Suite, assinatura ao qual cada colaborador tem acesso a um e-mail corporativo e este acesso permite utilizar aplicativos que são disseminados por toda a empresa como o S-Núvem (para armazenamento na nuvem), S-Mail, S-Encontro (majoritariamente para reuniões com clientes antes da pandemia), S-Agenda (para controle de reuniões e para que colaboradores possam marcar reuniões na agenda um do outro) e também acesso aos aplicativos do S-Documents (criação de arquivos de texto), S-Planilhas e S-Apresentações. As ferramentas da Suite eram presentes antes da pandemia e continuaram sendo de suma importância durante a pandemia.

Para a comunicação interna é utilizado o *D-Chat*, serviço de mensagens e servidores muito popular entre os meios de jogos online, onde todos os membros têm acesso a um servidor da empresa onde é possível ver todos os colaboradores em diversas divisões de setores para fácil localização e comunicação acerca de assuntos gerais. Esta ferramenta existia para avisos gerais antes da pandemia, e passou a ser de suma importância durante a pandemia.

Para a gestão de clientes da empresa, era utilizado o *CarteiraData*, ferramenta que substitui o *SucessoDoCliente*, que era uma ferramenta na qual é feita a gestão da carteira de clientes para que seja possível observar todas as informações de um cliente e gerir toda a sua jornada (entrada, caminho e saída) dentro da empresa, suas interações, e toda a história de suas dificuldades.

Anteriormente à pandemia, a empresa utilizava o *Task*, software que funcionava de para a organização de tarefas, mas se limitava nas funcionalidades necessárias para a empresa gerir seu desenvolvimento de projetos ágeis, utilizando metodologias conhecidas como *Scrum*.

No Apêndice D, são apresentadas as respostas dos funcionários acerca dos pontos positivos e negativos antes e depois da pandemia. Sobre o conhecimento antes da pandemia, é ressaltado pelos colaboradores que os pontos positivos eram a conversa direta, a assimilação das informações por novos entrantes, o encontro das informações pelo *Task*, reuniões presenciais e a fluidez com a qual o conhecimento e informação eram repassados para os próximos colaboradores. Como pontos negativos, é ressaltada a utilização de quadros físicos para organização, compartilhamento engessado de conhecimento, falta de documentação e a falta de organização.

No Quadro 2 é exemplificado as principais reuniões citados previamente e outras reuniões identificadas em outros momentos da entrevista como as reuniões da metodologia *Scrum*, que foram exemplificados pelos colaboradores em conversas informais após as entrevistas para melhor validação das informações. Na Figura 1 é exemplificado quais reuniões se encaixam em qual tipo de compartilhamento de conhecimento de acordo com a definição de Robert (2009).

Nome do Rito	Descrição
Compartilha	Um colaborador da empresa compartilha informações sobre um assunto de seu conhecimento para todos os colaboradores.
Cumbuca	Todos os colaboradores de um setor estudam sobre um assunto e um colaborador sorteado ministra sobre o assunto aos outros membros.
Café com Time	Os membros de um setor combinam de levar alimentos para comer enquanto dialogam sobre um assunto livre.
Planejamento	Reunião parte da metodologia <i>Scrum</i> onde os colaboradores dão uma pontuação para cada tarefa que irão fazer nos próximos 15 dias
Dailies	Reunião parte da metodologia <i>Scrum</i> onde os colaboradores comentam sobre as tarefas do dia anterior que foram feitas. Realizada diariamente.
Revisão	Reunião parte da metodologia <i>Scrum</i> onde os colaboradores encerram os 15 dias de execução de tarefas e revisam o que foi cumprido ou não.
Retrospectiva	Reunião parte da metodologia <i>Scrum</i> onde os colaboradores ressaltam os pontos positivos e negativos dos últimos 15 dias, e pensam nos próximos passos para os próximos 15 dias

Quadro 2 - Resumo das principais reuniões identificadas

Fonte: O Autor (2022)



Figura 1 - Classificação das reuniões

Fonte: O Autor (2022)

Definindo as principais ferramentas da empresa e as formas de compartilhamento de conhecimento, foi possível defini-las no contexto de conhecimento explícito e conhecimento tácito de acordo com a literatura. A Figura 2 exemplifica ambas as categorias de compartilhamento dentro dos contextos de ferramentas e reuniões da empresa.

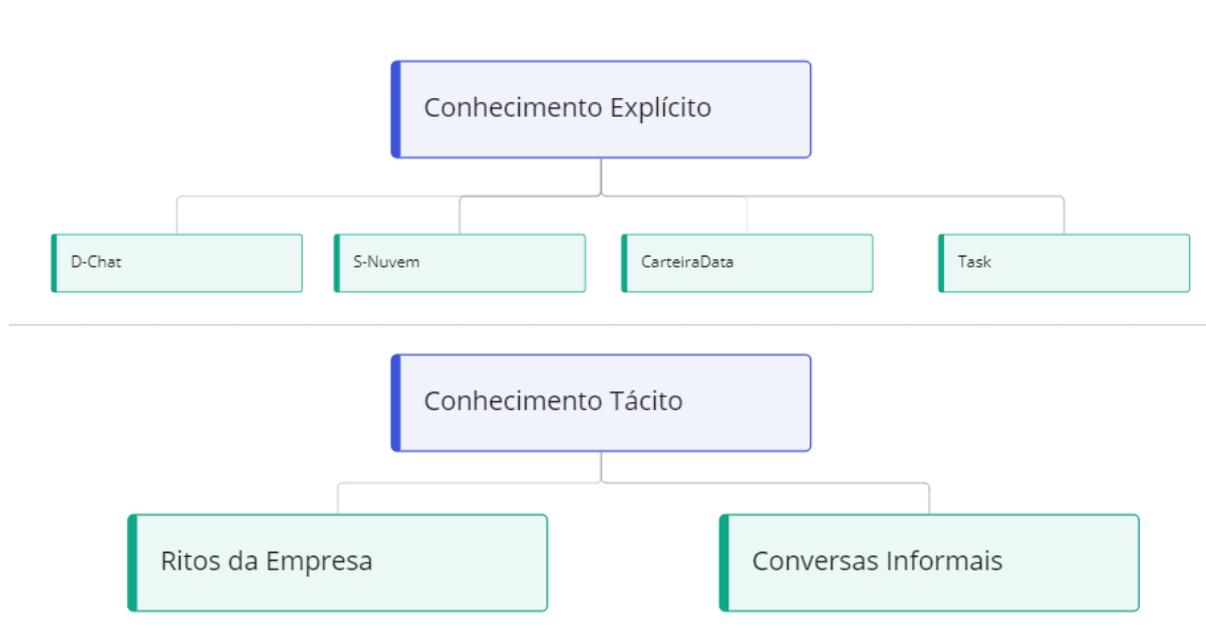


Figura 2 - Tipos de conhecimento tácito e explícito gerados na empresa

Fonte: O Autor (2022)

Através das definições anteriores foi possível definir a criação do conhecimento dentro das classificações de Nonaka e Takeuchi (2009), utilizando os diferentes ritos identificados como exemplo dessas criações dentro da empresa. No Quadro 3 é

exemplificado cada uma das reuniões vistas no Quadro 2 dentro da classificação de criação de conhecimento.

Nome do Rito	Definição de Criação de Conhecimento
Compartilha	Externalização (tácito para explícito): Um colaborador apresenta um conhecimento de sua escolha em uma apresentação enviada a todos os colaboradores
Cumbuca	Internalização (explícito para tácito): Todos os colaboradores aprendem sobre um tema proposto.
Café com Time	Socialização (tácito para tácito): Colaboradores compartilham experiências entre si.
Planejamento	Combinação (explícito para explícito): Todas as tarefas armazenadas são colocadas no Task pelos colaboradores e todos tem acesso a elas e as suas descrições.
Dailies	Externalização (tácito para explícito): O colaborador comenta sobre as atualizações de suas tarefas e documenta a sua entrega no Task.
Revisão	Externalização (tácito para explícito): Colaboradores comentam sobre as entregas dos últimos 15 dias e documentam suas saídas na ferramenta.
Retrospectiva	Socialização (tácito para tácito): Cada colaborador comenta sobre sua dificuldade individual e os colaboradores compreendem os erros e acertos de cada um.

Quadro 3 - A criação de conhecimento antes da pandemia.

Fonte: O Autor (2022)

4.2. Modos de criação e compartilhamento do conhecimento depois da pandemia

Os apêndices B e C também são focados no compartilhamento de conhecimento depois da pandemia e é explicitado as respostas dos colaboradores. Inicialmente, os serviços da Suite citados anteriormente continuam sendo os principais utilizados pela empresa, e isso

não mudou na pandemia. A única alteração foi a utilização do S-Encontro mais intensa pelos colaboradores devido à necessidade frequente de reuniões.

Acerca do conhecimento explícito, o *D-Chat*, ferramenta previamente citada, que era utilizado para a comunicação interna deixou de ser algo utilizado esporadicamente e passou a ser utilizado durante todo o tempo de trabalho *home office* devido ao distanciamento físico dos funcionários. Portanto, desde os mais altos cargos da empresa até os cargos iniciais utilizam o *D-Chat* como ferramenta principal de comunicação interna.

Para gestão de suas tarefas a empresa utiliza o *AgileTask* (conhecimento explícito), feito pela empresa Atlassian, onde todos os colaboradores organizam suas tarefas quinzenalmente e podem acompanhar gestão de projetos em todos os seus passos, assim como organizar o escopo de suas tarefas de forma focada e eficiente, podendo armazenar documentos de entregas relacionados a certas tarefas. A ferramenta substitui o *Task*, que tinha um problema em não se adaptar bem à realidade de métodos ágeis, sendo substituída pelo *AgileTask* por ter mais funcionalidades e ser totalmente dedicada à gestão de tarefas através de métodos ágeis.

Para a gestão de clientes da empresa, hoje em cerca de 1000 no total, é utilizado o *CarteiraData* (conhecimento explícito), ferramenta que substitui o *SucessoDoCliente* durante a pandemia, ferramenta na qual é feita a gestão da carteira de clientes para que seja possível observar as interações realizadas no dia a dia, o engajamento daquele cliente, o risco de cancelamento e, basicamente, todas as informações de interações com aquele cliente. Através da gestão do *CarteiraData*, é possível ter uma gestão de indicadores de clientes muito mais assertivos e concentrados em uma ferramenta só, como dito pelo colaborador 4 em conversas informais após a entrevista.

Para atendimento direto ao cliente e gestão de tickets (solicitações de atendimento especial devido a ser um problema mais demorado de resolver), a empresa atualmente utiliza a ferramenta *HubAutomatizações*, que substituiu a ferramenta *DeskAutomatizações* que era usada antes da pandemia, onde é possível gerir todo o atendimento ao cliente, direcioná-lo e utilizar gestões internas para solução de tickets e atendimentos mais complexos, além de prover uma maior organização para o setor de suporte técnico ao cliente. Uma síntese sobre as principais ferramentas utilizadas durante a pandemia pode ser observada no Quadro 4.

Ferramenta	Função
S-Nuvem	Armazenamento em Nuvem
S-Encontro	Reuniões
S-Correio	Comunicação formal de e-mails
S-Agenda	Controle de Reuniões
S-Documentos	Criação de Documentos, Planilhas e Apresentações
<i>D-Chat</i>	Comunicação Interna
<i>AgileTask</i>	Organização de Tarefas
CarteiraData	Organização de carteira de clientes
HubAutomatizações	Gestão de Atendimentos

Quadro 4 - Ferramentas e funções principais.

Fonte: O Autor (2022)

Quando os colaboradores foram questionados acerca da sua opinião pessoal sobre o armazenamento de conhecimento e documentos da empresa, foram dadas duas opções: “eficaz e organizado” ou “ineficaz e bagunçado”. Nenhum dos colaboradores respondeu totalmente a primeira opção, e dois dos colaboradores ficaram indecisos e viam algum ponto positivo na organização como os arquivos sendo “bem guardados na nuvem”, mas ressaltam a desorganização do S-Núvem interno da empresa.

“É difícil de achar, não é organizado, mas os arquivos na maior parte das vezes é bem guardado no S-nuvem.”

- Colaborador 2

Quando os entrevistados foram questionados sobre o conhecimento tácito na empresa, foi possível obter algumas conclusões. É perguntado aos funcionários sobre a comunicação atual na empresa (dentro do período de pandemia) e 6 dos colaboradores relataram a necessidade de melhorias na comunicação. É dito pelo Colaborador 2 que a comunicação

funciona para a proposta do home office mas falha na questão de tempo de resposta. O Colaborador 3 ainda evidencia que essa falha tem uma queda ainda maior quanto mais alta a hierarquia na empresa, o que significa que colaboradores de maior papel tem uma tendência menor a responsividade pelos meios de comunicação, como o *D-Chat*.

“Acho que funciona pra proposta do *home office*, mas falha na questão de tempo pois não tem resposta tão imediata quanto precisa.”

- Colaborador 2

“Houve uma queda que se acentua por hierarquia. As vezes para validar uma situação ou problema a gente precisa cumprir alguns passos e acaba sendo mais burocrático.”

- Colaborador 3

Quanto a mudança gerada nas reuniões comuns de compartilhamento de conhecimento na empresa, a reunião “Compartilha” citado anteriormente teve uma grande alteração, com a reunião se adaptando para algo de caráter informacional, onde o setor de Recursos Humanos da empresa utiliza o tempo da reunião para informar a toda a empresa um assunto específico, sem uma periodicidade definida. Nas classificações de Robert (2008), o compartilhamento de conhecimento na reunião “Compartilha” segue um compartilhamento do tipo moderado.

O conhecimento tácito encontra-se somente no indivíduo , e depois deve passar pelo processo de externalização (tácito para explícito) para que este conhecimento seja repassado adiante. Partindo deste conceito, foi perguntado aos colaboradores sobre a geração de documentação na empresa, e as respostas foram unânimes: é falho. Os pontos discutidos em reuniões, a informação e conhecimento gerado por cursos e eventos, assim como qualquer outro tipo de dado não é documentado, nem armazenado e permanece de forma tácita à maior parte dos colaboradores, algo muito grave dentro da gestão do conhecimento pois pode gerar uma grande cadeia de problemas quando falamos da atual empresa, que é, como já citado previamente, uma empresa com alta rotatividade de funcionários.

“É falho sim. É algo que deveria mudar na empresa. Muitas coisas passam batidas e os acordos não ficam definidos.”

- Colaborador 3

4.3. Analisando as mudanças ocorridas durante a pandemia

Para exemplificar as mudanças antes e depois da pandemia, é exemplificado no Quadro 5 as principais alterações de ferramentas que ocorreram durante a pandemia com o objetivo de melhorar os processos da empresa em um cenário onde o digital é o que guia o *home office*, portanto, buscando ferramentas que atendam melhor a realidade da empresa. As informações acerca dos objetivos da mudança foram obtidas através de conversas posteriores à entrevista.

Ferramenta utilizada anterior à pandemia	Ferramenta utilizada durante a pandemia	Objetivo da mudança
Suite	Suite	Permaneceu durante a pandemia
<i>D-Chat</i>	<i>D-Chat</i>	Permaneceu durante a pandemia
<i>Task</i>	<i>AgileTask</i>	Tratar a organização de tarefas de acordo com métodos ágeis
SucessoDoCliente	CarteiraData	Ter mais assertividade acerca da saúde do cliente na sua jornada na empresa
DeskAutomatizações	HubAutomatizações	Mais funções de tratativas de solução de problemas de clientes e criações de fluxos mais complexos

Quadro 5 - As mudanças geradas após a pandemia

Fonte: O Autor (2022)

Muitos das reuniões permaneceram de uma forma ou outra, e novas reuniões foram criadas durante a execução deste estudo com a intenção de melhorar o alinhamento entre setores. A primeira reunião criada foi chamada de “Comunica”, que foi criado com o objetivo de melhorar a comunicação entre os times de Sucesso do Cliente e Comercial. Outra reunião criada foi o “Cancelamento”, que tem o objetivo de discutir postos que solicitaram saída

como clientes nos últimos 7 dias e criar planos de ação para que os mesmos erros não sejam cometidos futuramente. A última reunião criada foi a reunião chamada de “Clientes”, com a intenção de trazer as necessidades específicas de clientes e buscar soluções para aumentar a satisfação dos clientes com a empresa. Todas estas três reuniões se classificam como moderado nas classificações de Robert (2008), pois um moderador começa a interação e passa a apenas guiar as pautas e os colaboradores dissertam sobre a pauta. Essas informações foram obtidas durante a comunicação com os entrevistados após as entrevistas. As reuniões citados anteriormente (cumbuca, café com time, planejamento, compartilha, *dailies*, revisão, retrospectiva) continuam na mesma classificação anterior.

Dentro do ciclo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2009), as três novas reuniões se classificam como Externalização pela geração de atas e acordos ocasionados pelas reuniões. O cenário de reuniões com suas definições atuais até o período desta pesquisa pode ser observado no Quadro 6 abaixo.

Nome do Rito	Definição de Criação de Conhecimento
Compartilha	Externalização (tácito para explícito): O setor de recursos humanos cria o evento, sem periodicidade definida, e explícita para toda a empresa um assunto específico
Cumbuca	Internalização (explícito para tácito): Todos os colaboradores aprendem sobre um tema proposto.
Café com Time	Socialização (tácito para tácito): Colaboradores compartilham experiências entre si.
Planejamento	Combinação (explícito para explícito): Todas as tarefas armazenadas são colocadas no AgileTask pelos colaboradores e todos tem acesso a elas e as suas descrições.
Dailies	Externalização (tácito para explícito): O colaborador comenta sobre as atualizações de suas tarefas e documenta a sua entrega no AgileTask.
Revisão	Externalização (tácito para explícito): Colaboradores comentam sobre as entregas dos últimos 15 dias e documentam suas saídas na ferramenta.

Retrospectiva	Socialização (tácito para tácito): Cada colaborador comenta sobre sua dificuldade individual e os colaboradores compreendem os erros e acertos de cada um.
Comunica	Externalização (tácito para explícito): Colaboradores dos setores de Sucesso do Cliente e Comercial alinham problemas. Uma ata é gerada.
Cancelamento	Externalização (tácito para explícito): Colaboradores discutem sobre clientes que solicitaram saída nos últimos 7 dias e criam planos de ação. Uma ata é gerada.
Clientes	Externalização (tácito para explícito): Colaboradores conversam sobre os feedbacks recebidos de clientes nos últimos dias para definir melhorias. Uma ata é gerada.

Quadro 6 - Reuniões e suas definições após a pandemia

Fonte: O Autor (2022).

Na sessão de “Perguntas Gerais” do questionário do Apêndice A, foi percebido duas dificuldades dos colaboradores acerca da adaptação ao *home office*: a comunicação interna, ou seja, o contato entre os colaboradores através de ferramentas como o *D-Chat*, e ter o ambiente de trabalho em sua própria casa, o que faz com que muitas vezes o colaborador não seja capaz de diferenciar a atividade profissional das demais atividades que realiza em sua vida pessoal. Essas dificuldades são comuns como Bellman e Hübler (2020) e Shipman e Burrell (2021) exemplificaram, pois os funcionários acabam misturando suas responsabilidades domésticas com as responsabilidades de trabalho. Essa dificuldade se acentua com o ponto levantado pelo Colaborador 1 de ter a família em casa e os membros familiares não entenderem que o trabalho em *home office* ainda é seu trabalho, e demanda concentração e foco do colaborador.

A dificuldade de comunicação é evidenciada por outros 4 colaboradores, que relatam a dificuldade de resolver demandas que dependem de mais pessoas, a distância entre os colaboradores e conversar online com as pessoas. São dificuldades esperadas quando se lembra que a empresa trabalhava de forma 100% presencial antes da pandemia, e é um resultado esperado quando se precisa mudar toda a sua forma de comunicação, evidenciando que nem todos os colaboradores acreditam que o *home office* é o ideal, entrando em uma

breve discordância com a afirmação de Tagliaro e Migliore (2021) que o *home office* é geralmente apreciado.

“[A maior dificuldade é] ter rotina e o hábito de conversar online com as pessoas.”

- Colaborador 4

Na última pergunta da seção de Perguntas Gerais, foi questionado aos entrevistados a maior dificuldade da empresa em se adaptar e, apesar de não haver muitos pontos em comuns nas respostas, foram relatados 3 pontos relevantes: confiabilidade no tempo de trabalho dos colaboradores, conseguir transferir o que era presencial para o remoto e a gestão de insumos e pessoas. A confiabilidade do tempo de trabalho dos colaboradores é uma questão que é relevante pois para uma empresa que nunca trabalhou de forma *home office*, gerir a entrada, tempo de trabalho e a garantia de presença de um colaborador durante o horário de trabalho se torna uma dificuldade para a gestão de pessoas da empresa. Durante o período de pesquisa, foi relatado informalmente pelo Colaborador 6 que a empresa estava começando a implantar uma nova ferramenta de gestão de *home office* que permitiria que o setor de TI (tecnologia de informação) pudesse verificar as atividades (quando um computador é ligado, desligado, inativado, quando um novo software é instalado, as especificações técnicas da máquina) de todos os equipamentos disponibilizados pela empresa com o objetivo de gerir todos os equipamentos enviados, saber suas especificações e gerir o tempo e entrada e saída dos colaboradores nas máquinas da empresa.

Já a dificuldade de transferir as atividades presenciais para o modo remoto faz referência às questões envolvendo os eventos de compartilhamento de conhecimento e informação, eventos os quais a empresa buscou adaptar para o *home office*, mas nem sempre com sucesso como foi exemplificado pelo colaborador 7 acerca da Reunião de Resultados, uma reunião que não é mais executada desde antes da pandemia.

“A Reunião de Resultados presenciais era um certo formato e queriam manter o mesmo formato ao invés de adaptar a forma que é online. A empresa não acompanhou a mudança, não inovou, e não deu certo.”

- Colaborador 7

A dificuldade na gestão de insumos dos colaboradores é evidenciada pelo colaborador 5, e diz respeito à gestão dos equipamentos de *home office* oferecidos pela empresa (*notebook, mouse, headset*), e foi uma dificuldade que se expandiu à medida que a empresa

adotou o *home office* como seu meio oficial de trabalho durante o período da pesquisa, pois colaboradores de diferentes partes do Brasil faziam o processo seletivo e, quando aprovados, deveriam receber todos estes equipamentos em tempo hábil para começar o trabalho, pois, estando localizada em Minas Gerais, entregar equipamentos em regiões mais distantes como no Norte ou Nordeste é uma tarefa que leva tempo até a entrega. Após esta decisão do trabalho de *home office* contínuo, a empresa firmou que não iria retornar às atividades em sua sede. Portanto, foi criado um processo com prazos, feita pelos próprios colaboradores, para que este problema de demora fosse resolvido e que a admissão de um colaborador fosse feita dentro do prazo de chegada de equipamentos desde a região mais próxima até as regiões mais distantes de Minas Gerais, como foi reportado em uma conversa informal posterior a entrevista com o colaborador 6 que é líder do Suporte TI da empresa.

A última seção do questionário do Apêndice A era dedicada à opinião dos colaboradores sobre os pontos positivos e negativos antes e depois da pandemia. Sobre o conhecimento antes da pandemia, é ressaltado pelos colaboradores que os pontos positivos eram a conversa direta, a assimilação das informações por novos entrantes, o encontro das informações pelo *Task*, reuniões presenciais e a fluidez com a qual o conhecimento e informação eram repassados para os próximos colaboradores. Como pontos negativos, é ressaltada a utilização de quadros físicos para organização, compartilhamento engessado de conhecimento, falta de documentação e a falta de organização.

“[Pontos] positivos: Conversa direta, conseguia lembrar de coisas pela proximidade, existia um quadro de temas importantes e relevantes para as coisas da Sprint. Funcionava melhor que hoje.”

- Colaborador 2

“[Pontos] negativos: Não tinha documentação de nada para passar, não tinha roteiro, não tinha estrutura.”

- Colaborador 7

Depois, é perguntado aos colaboradores sobre o período durante a pandemia e os seus pontos positivos e negativos do compartilhamento de conhecimento, sempre ressaltando aos colaboradores que o questionamento abrange conhecimentos como informações, atas, documentações de processos e afins. Como pontos positivos, os entrevistados ressaltaram a iniciativa dos colaboradores em se adaptar, processos sendo desenhados, dados importantes sendo armazenados no *S-Núvem*, facilidade na apresentação das informações, e estar mais

bem estruturado digitalmente. Dentro dos pontos negativos, é destacado a má definição [dos processos]; organização, que apesar de melhorada ainda é falha; falta de ponto focal, ou seja, onde realmente guardar cada tipo de arquivo; documentos armazenados em computadores pessoais; falta de participação em debates; e falta de atualização. Todos estes pontos são retratados por todas as respostas das entrevistas e ressaltam a falta de organização do passado afetando o processo atual e gerando dificuldade para os colaboradores, principalmente um cenário de mudança brusca, saindo de um modelo presencial para o completo *home office*.

“Nem todos [os documentos] são subidos e fica muita coisa no PC pessoal e não é armazenado.”

- Colaborador 5

5. Discussão

Com as informações dos colaboradores coletadas, é possível observar o como as informações se conectam ao ciclo de criação de conhecimento exemplificado por Nonaka e Takeuchi (1997), onde existe um ciclo em que o conhecimento passa, divididos em quatro passos : socialização, internalização, externalização e combinação do conhecimento. Cada um destes passos tem um valor para empresa não explicitado, mas através das entrevistas é possível chegar em algumas conclusões.

- Socialização (tácito para tácito): Houveram muitas mudanças ocasionadas pela pandemia na questão de socialização da empresa. A comunicação antes era direta e predominantemente tácita para tácita, eram situações nas quais os colaboradores estavam presentes o tempo todo e podiam conviver compartilhando esta forma de gestão no dia a dia. Após a pandemia isso se perdeu pois não havia tanto contato físico constante como anteriormente;
- Internalização (explícito para tácito): Foi identificada uma grande falha da empresa em documentar o conhecimento de seus colaboradores desde antes da pandemia, o que ocasionou em diversos problemas durante a pandemia, evidenciados pelos colaboradores. Portanto, a internalização antes da pandemia era algo provavelmente inexistente, mas com a mudança para o modelo de *home office* se tornou muito necessária e cada vez mais relevante para os colaboradores.
- Externalização (tácito para explícito): O mesmo problema identificado na internalização prossegue na externalização, pois não havia na cultura dos colaboradores documentar e armazenar o conhecimento adquirido em suas experiências e processos do dia a dia. A vinda do *home office* fez com que os colaboradores passassem a valorizar mais essa documentação, e em conversas informais com outros colaboradores, é dito que hoje já existe uma maior preocupação no desenho de processos internos, documentação de conhecimento adquiridos em cursos e treinamentos e um viés mais profissional em garantir que este conhecimento não fique concentrado em apenas um colaborador.
- Combinação (explícito em explícito): este talvez seja o passo em que houve menor mudança na empresa. As informações repassadas e explicitadas como e-mails, reuniões e documentos seguem sendo geradas da mesma forma. A maior mudança talvez seja no armazenamento que hoje, como previamente mencionado, existe uma

maior preocupação em garantir que esteja em um local seguro e de fácil acesso, por mais que ainda não seja organizado como citado pelos colaboradores.

Na dimensão de nível de conhecimento, a fase de indivíduo é onde um colaborador inicia o momento de compartilhamento de conhecimento para passar para a fase de combinação e socialização, onde o conhecimento deixa de ser tácito e nível de indivíduo e passa a fazer parte do grupo de colaboradores e, assim que propagado, passa a fazer parte da organização quando o conhecimento tácito passa a ser explícito e tácito à outros colaboradores, fazendo parte da fase de interorganização dentro dos níveis de conhecimento segundo Frota et al (2005).

De acordo com Grudin (1984) e Ellis e Gibbs (1991), existem formas com as quais o compartilhamento de conhecimento ocorre, variando de acordo com o espaço e tempo. De acordo com o que foi definido na subseção 2.1, ao adotar o *home office* no modelo discutido anteriormente, sua classificação deixa de ser simultâneo e presencial e passa a ser simultâneo e não presencial, pois os colaboradores ainda tem uma jornada a ser cumprida e reuniões em tempo real em que devem participar.

6. Conclusões

O presente trabalho tem o objetivo de identificar as mudanças no modo de gestão de conhecimento e informações de uma empresa de *software* no contexto da pandemia. Após a análise das entrevistas de colaboradores da empresa, foi possível verificar que há insatisfação dos colaboradores acerca da nova forma de trabalho implantada para se adequar às medidas sanitárias exigidas durante a pandemia, como: a dificuldade em acessar as informações, a comunicação entre os colaboradores e a falta que o trabalho presencial faz na facilidade de contato, como pontos principais ressaltados nas entrevistas.

Dentro dos objetivos específicos de observar o impacto gerado dentro do ciclo de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2009), foi possível classificar as principais formas de criação e compartilhamento de conhecimento e perceber que talvez a maior falha da empresa foi em não saber documentar e armazenar todo o seu conhecimento logo de início, prévio a vinda da pandemia do COVID-19. Estas falhas na gestão do conhecimento que era predominantemente tácita durante o período presencial, fez com que problemas fossem gerados para os colaboradores se organizarem e se adaptarem devidamente ao *home office* e exercessem suas funções de forma eficaz e que tivessem acesso a todas as informações e documentações necessárias de tudo que envolve a empresa e seus setores.

Como limitação da pesquisa, tem-se a quantidade de colaboradores entrevistados, pois a empresa tem uma alta rotatividade de funcionários, e encontrar colaboradores que estavam presentes na transição do trabalho presencial para o *home office* foi uma atividade desafiadora para que fosse possível pegar diferentes pontos de vista e encontrar pontos comuns na apresentação dos resultados.

Considerando os principais resultados, é esperado adicionar a literatura mais conhecimento acerca da dificuldade de adaptação de empresas durante o período de pandemia do COVID-19, período que fez com que a presente empresa mudasse a sua forma de trabalho presencial para o *home office*, buscando também compreender as principais mudanças que ocorreram neste período. Com as informações aqui obtidas pelos colaboradores, espera-se que a literatura acerca deste eventual ponto de calamidade pública se torne mais rica e com mais detalhes acerca do impacto gerado nas empresas, e gere uma fonte para que pesquisadores possam olhar a mudança de cenário das empresas em mundo pós pandemia e posteriores estudos acerca de como o mundo pode mudar nos anos subsequentes.

Referencial Bibliográfico

ANASTASSIU, M.; SANTOS, G. Resistência a Mudança em Melhoria de Processos de Software: Roteiros para Entrevistas Semiestruturadas. **RelaTe-DIA**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2020. Disponível em: <http://seer.unirio.br/monografiasppgi/article/view/10470>. Acesso em: 17 set. 2022.

BARTUSKOVA, A.; KREJCAR, O. Knowledge Management and Sharing in ELearning. In: **Proceedings of the International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management-Volume 3**. SCITEPRESS-Science and Technology Publications, Lda, p. 179-185, 2014.

BELLMANN, L.; HÜBLER, O. Working from home, job satisfaction and work–life balance–robust or heterogeneous links?. **International Journal of Manpower**, 2020.

BRASIL, **DECRETO-LEI nº 5.452, DE 1 DE MAIO DE 1943**. Dispõe sobre a consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 01 de maio de 1943. Acesso em: 18 de Agosto de 2022.

CHEDID, M. et al. Knowledge-sharing and collaborative behaviour: An empirical study on a Portuguese higher education institution. **Journal of Information Science**, v. 46, n. 5, p. 630-647, 2020.

CUMMINGS, J. Knowledge sharing: A review of the literature. 2003.

DA CAMARA, R. et al. How do Agile Software Startups deal with uncertainties by Covid-19 pandemic?. **arXiv preprint arXiv:2006.13715**, 2020.

ELLIS, C. A.; GIBBS, S. J.; REIN, G. Groupware: some issues and experiences. *Communications of the ACM*, v. 34, n. 1, p. 39-58, 1991.

FLYNN, B. B. et al. Empirical research methods in operations management. **Journal of operations management**, v. 9, n. 2, p. 250-284, 1990.

FROTA, C.S.; PANTOJA, R. R.; SÉLLOS, L. Teoria da Criação do conhecimento organizacional Nonaka e Takeuchi. **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2005.

GRUDIN, J. History and Focus. Computer-supported cooperative work: History and Focus. **Computer**, 27, 5, p.19-26, 1984.

HONG, J.; KUO, C. Knowledge management in the learning organization. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 20, n. 4, p. 207-215, 1999.

HOU, H. C.. A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 23, n. 3, p. 186-202, 2021.

JOÃO, P. S.; GAGGINI, N. B. Home Office e Teletrabalho: a importância da adequação terminológica. Disponível em:

<<https://www.conjur.com.br/2020-jul-10/joao-gaggini-sobrehome-office-teletrabalho>>

Acesso em: 28 jul. 2022.

KUMARASWAMY, K. S. N.; CHITALE, C. M. Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 3, p. 308-322, 2012.

LEE, H.. Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 8, n. 1, p. 97-128, 2021.

MÅRTENSSON, M. A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of knowledge management**, v. 4, n. 3, p. 204-216, 2000.

MATLI, W.. The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situations in South Africa. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 40, n. 9/10, p. 1237-1256, 2020.

MISHRA, L.; GUPTA, T.; SHREE, A. Online teaching-learning in higher education during lockdown period of Covid-19 pandemic. **International Journal of Educational Research Open**, p. 100012, 2020.

MITCHELL, A. Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. **Information Technology & People**, 2021.

NAGEL, L. The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 40, n. 9/10, p. 861-875, 2020.

NAOR, M. et al. The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate: a case study about teleworking in Israel as new normal. **Journal of Facilities Management**, v. 20, n. 1, p. 32-58, 2021.

PARKER, L. D. The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 33, n. 8, p. 1943-1967, 2020.

ROBERT, C. A. Annotation for knowledge sharing in a collaborative environment. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 111-119, 2009.

TAGLIARO, C.; MIGLIORE, A. “Covid-working”: what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 24, n. 2, p. 76-92, 2021.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

TENÓRIO, R. J. M. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, p. 96-105, 2021.

TSOUKAS, Haridimos; VLADIMIROU, Efi. What is organizational knowledge?. **Journal of management studies**, v. 38, n. 7, p. 973-993, 2001.

SHIPMAN, K.; BURRELL, D. N.; MAC PHERSON, A. H. An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.

SMALL, C. T.; SAGE, A. P. Knowledge management and knowledge sharing: A review. **Information Knowledge systems management**, v. 5, n. 3, p. 153-169, 2005.

APÊNDICE A - Protocolo de Entrevista

1. Perguntas Gerais

1. Quanto tempo de empresa você tinha quando houve a mudança para o home office devido à pandemia?
2. Qual foi sua maior dificuldade em se adaptar?
3. Qual foi, na sua percepção, a maior dificuldade da empresa para se adaptar?

2. Compartilhamento de conhecimento tácito antes e depois da pandemia

1. Qual a sua opinião sobre a comunicação interna antes da pandemia? Quais ferramentas vocês utilizavam?
2. E sobre a comunicação atualmente, qual a sua opinião?
3. No seu ponto de vista, quais eram os principais ritos/reuniões de compartilhamento de conhecimento antes da pandemia?
4. O atual cenário de compartilhamento de conhecimento na empresa e da geração de documentos (como atas de reuniões, comunicações via e-mail, etc.) é, no seu ponto de vista, falho?

3. Compartilhamento de conhecimento explícito antes e depois da pandemia

1. Quais são as ferramentas que a empresa utilizava para armazenamento de seu conhecimento?
2. Quais são as ferramentas atuais que a empresa utiliza para armazenamento de seu conhecimento?
3. O armazenamento de conhecimento e documentos da empresa é eficaz e organizado ou ineficaz e bagunçado?

4. Pontos positivos e negativos dos processos antes e depois da pandemia

1. Quais são os pontos positivos e negativos, na sua opinião, das formas de compartilhamento de conhecimento da empresa antes da pandemia?
2. Quais são os pontos positivos e negativos, na sua opinião, das formas de compartilhamento de conhecimento da empresa durante a pandemia?

APÊNDICE B - Respostas do Questionário - Parte 1

<i>Compartilhamento de conhecimento tácito antes e depois da pandemia</i>				
Colaboradores	Qual a sua opinião sobre a comunicação interna antes da pandemia? Quais ferramentas vocês utilizavam?	E sobre a comunicação atualmente, qual a sua opinião?	No seu ponto de vista, quais eram os principais ritos de compartilhamento de conhecimento antes da pandemia?	O atual cenário de compartilhamento de conhecimento na empresa e da geração de documentos (como atas de reuniões, comunicações via e-mail, etc.) é, no seu ponto de vista, falho?
Colaborador 1	<p>Sempre foi via D-Chat. Antes era mais fluido pois estavam todos juntos, sentavam na arquibancada e viam no telão. Havia maior discussão. Dependendo do comunicado, utilizava e-mail mas era pouco.</p>	<p>Continuam usando o D-Chat e o E-mail da mesma forma. Continua vendo como uma comunicação boa.</p>	<p>Era bem fluido e tranquilo. Os times eram bem integrados. Tinham o "Cafê com Time", onde todos levavam algo para confraternização. Na última sexta-feira comemorava os aniversariantes do mês. Nas "Dailies" também tinham comunhão. Também teve em quintas-feiras um colaborador ou revendedor que trazia algo importante (hoje virou o Compartilha)</p>	<p>No Onboarding sempre tem o Planejamento onde todos os membros do time ficam presentes. Todos os dias trazem algo sobre um tema específico ou alinhamento sobre clientes. Não acredita que a documentação da empresa é bem organizada. Existe um S-Nuvem e lugares específicos mas os colaboradores não usam ou não entendem como funciona. A obrigação do colaborador é pegar e colocar este documento em alguma outra pasta dentro do S-Nuvem principal da empresa, mas não é feito.</p>
Colaborador 2	<p>Fazia parte do grupo empresarial antes de entrar diretamente na empresa. A comunicação era boca a boca por estarem presencial e o D-Chat para comunicação geral. Além do Asana onde se organizava as demandas</p>	<p>Acho que funciona pra proposta do Home Office, mas falha na questão de tempo pois não tem resposta tão imediata quanto precisa.</p>	<p>A Cumbuca se reunia os membros para falar sobre assuntos específicos. Compartilha também acontecia mas não chegou a presenciar muitos.</p>	<p>É falho sim. É algo que deveria mudar na empresa. Muitas coisas passam batidas e os acordos não ficam definidos.</p>
Colaborador 3	<p>Era mais tranquilo por ser tudo presencial e ir na mesa da pessoa. O grau da comunicação era mais direto</p>	<p>Continuam usando o D-Chat. Houve uma queda que se acentua por hierarquia. As vezes para validar uma situação ou problema a gente precisa cumprir alguns passos e acaba sendo mais burocrático</p>	<p>Era na presença de todos e dava uma força maior. O Compartilha existia no presencial as quartas na arquibancada onde se falava de diversos assuntos.</p>	<p>É falho, obviamente. Não tem conhecimento se isso é feito.</p>
Colaborador 4	<p>Sempre foi D-Chat, só que tínhamos o hábito de fazer reuniões semanais como o Compartilha.</p>	<p>Ficou mais difícil e foi tudo adaptação, mas agora utilizamos mais ainda o D-Chat.</p>	<p>Antes era o Compartilha e toda vez alguma pessoa nova trazia algo.</p>	<p>Muito, é péssimo.</p>
Colaborador 5	<p>D-Chat e Instagram (utilizando um perfil interno), reuniões de indicadores, comunicações presenciais que reuniam todo mundo. E era bom poder chegar e "cutucar" alguém para algo.</p>	<p>Acho falha por depender do tempo do outro. Por mais que antes utilizava chat, hoje você podia chamar e a pessoa respondia. Hoje sinto que as pessoas de certos setores tem uma dificuldade maior.</p>	<p>O Compartilha que era muito bom pois era conhecimentos gerais e você chegava e compartilhava. Toda segunda feira havia uma reunião 13h que mostrava todos os indicadores, metas, e toda a empresa via tudo que estava acontecendo.</p>	<p>Não tem essa geração de documentos. Na maioria de reuniões você entra, fala e sai. É mais resolutivo do que documentado. Não é registrado. Por isso perdemos tanto conhecimento.</p>
Colaborador 6	<p>Era boa. Utilizava D-Chat, E-mail e pessoal</p>	<p>Comunicação boa mas poderíamos melhorar</p>	<p>Reuniões mensais de Compartilhamento de Conhecimento (times específicos de um assunto). Reuniões esporádicas quando algum membro fazia algum treinamento. "Compartilha".</p>	<p>Sim, é falho. Documentação de gestão de conhecimento não existe. Só quando é OKRs mas tirando isso, não há.</p>
Colaborador 7	<p>Era muito melhor. Culturalmente ela tinha muito mais o boca a boca. D-Chat.</p>	<p>A comunicação é muito ruim pois no presencial se você comunica de última hora, ok, mas a informação não era disseminada de forma correta, pois as informações somem no Instagram e D-Chat. E as pessoas não são incentivadas a lerem os comunicados.</p>	<p>Reunião de Indicadores (segunda-feira), Compartilha (quarta), Café com Time (1x no mês). Em Operações, toda sexta-feira se encontrava para uma integração onde se aprendia uma coisa nova e compartilhava. Os próprios ritos ágeis são meios de compartilhamento de conhecimento.</p>	<p>Muito falho. Nem existe ata e documentos na empresa. Nada se documenta nem registra. Tudo é conhecimento implícito, nada é explicitado</p>

APÊNDICE C - Respostas do Questionário - Parte 2

<i>Compartilhamento de conhecimento explícito antes e depois da pandemia</i>			
Colaboradores	Quais são as ferramentas que a empresa utilizava para armazenamento de seu conhecimento?	Quais são as ferramentas atuais que a empresa utiliza para armazenamento de seu conhecimento?	O armazenamento de conhecimento e documentos da empresa é eficaz e organizado ou ineficaz e bagunçado?
Colaborador 1	S-Nuvem, D-Chat, Task (organização de tarefas e demandas), AgileTask (após o Task), DeskAutomatizações (demandas do Comercial), SucessoDoCliente (organização de carteira de clientes)	S-Nuvem (arquivos), D-Chat (chat), AgileTask (tarefas), [P-fy] (processo de gestão de fornecedores, demandas de financeiro, criação de arte e controle de pedidos de cancelamento), HubAutomatizações (demanda de tickets), CarteiraData (carteira e saúde de cliente)	Meio termo. Muita coisa organizada mas falta um padrão específico. Falta explicar para os colaboradores o como realmente utilizar as ferramentas quando ele entra.
Colaborador 2	Central sempre foi o S-Nuvem. O Task anexava algumas coisas mas nada que precisaria com urgência.	Continua o S-Nuvem e ferramentas do Suite	Eficaz e bagunçado. É difícil de achar, não é organizado, mas os arquivos na maior parte das vezes é bem guardado na Nuvem.
Colaborador 3	Ferramentas do Suite, D-Chat e Task. CRMs também bem estruturados	Ferramentas do Suite, D-Chat. Houve trocas de ferramentas como o Task mudou para o AgileTask. Evoluiu em questão de CRM	Ineficaz e bagunçado
Colaborador 4	Sempre foi o S-Nuvem	S-Nuvem	Ineficaz e Bagunçado, melhorou muito mas ainda é bagunçado.
Colaborador 5	Basicamente o S-Nuvem e muita coisa armazenada dentro do Task com documentos anexados nas tarefas	S-Nuvem, AgileTask coleta informações de tarefas, [P-fy] (solicitação de campanhas), CarteiraData (carteira de clientes)	Ineficaz e bagunçado.
Colaborador 6	S-Nuvem e [M-upload]	S-Nuvem	Ineficaz e bagunçado.
Colaborador 7	S-Nuvem, Universidade [Empresarial], Task	S-Nuvem e AgileTask	Ineficaz e uma "zona"

APÊNDICE D - Respostas do Questionário - Parte 3

<i>Perguntas Gerais</i>			
Colaboradores	Quanto tempo de empresa você tinha quando houve a mudança para o home office devido à pandemia?	Qual foi sua maior dificuldade em se adaptar?	Qual foi, na sua percepção, a maior dificuldade da empresa para se adaptar?
Colaborador 1	Cerca de 2 anos	Ter a família em casa. Moro com os pais e eles não entendem que o home office é o meu trabalho	Não vi grande dificuldade. As pessoas estavam muito acostumado com a convivência, e tiveram que se adaptar ao trabalho remoto
Colaborador 2	1 semana	Comunicação entre os colaboradores.	Acompanhamento dos trabalhos dos colaboradores, pois não dá pra ter uma noção do tempo de produção de cada pessoa.
Colaborador 3	10 meses	Trazer o ambiente de trabalho pra casa. É um desafio quando seu lugar de descanso e de performance se torna o mesmo. Fica uma auto-pressão que tem que ser cuidada diariamente	A escala de funcionários de férias foi ruim pois foi um lockdown total e o pessoal foi perdendo férias. Ruim para a empresa e os colaboradores. O nível de confiabilidade com a mudança em relação a ter os resultados esperados abaixou mas quando visualizou o resultado, foi tranquilo.
Colaborador 4	1 ano e meio	Ter rotina em casa e o hábito de conversar online com as pessoas	A empresa se fazer presente no online. A empresa sempre foi muito próxima, happy hour, e fazer a cultura permanecer presente.
Colaborador 5	1 ano e 2 meses	Estar distante de todos, pois no modelo presencial adaptar ao remoto foi difícil	Fornecer insumos para trabalhar em casa, como insumos e benefícios. Nem todos tinham o necessário
Colaborador 6	4 anos	Não tive dificuldades	Controle de gestão de pessoas.
Colaborador 7	9 meses	Conseguir resolver demandas que dependesse de mais de uma pessoa.	Conseguir transferir aquilo que era presencial para um formato online. Por exemplo: Reunião de Resultados presenciais era um certo formato e queriam manter o mesmo formato ao invés de adaptar a forma que é online. Ela não acompanhou a mudança, não se inovou, e não deu certo. Priorizar o rumo do negócio com as incertezas da pandemia pois não sabia se expandia ou retenção.

APÊNDICE E - Respostas do Questionário - Parte 4

Pontos positivos e negativos dos processos antes e depois da pandemia		
Colaboradores	Quais são os pontos positivos e negativos, na sua opinião, das formas de compartilhamento de conhecimento da empresa antes da pandemia?	Quais são os pontos positivos e negativos, na sua opinião, das formas de compartilhamento de conhecimento da empresa durante a pandemia?
Colaborador 1	Antes era muito positivo, era bem alinhado, sempre chegaram com precisão para todos.	Hoje acha muito falho pois não é bem definido. Máscaras do Times (grupos de e-mail) são desatualizadas e pessoas que deveriam ser convidadas não são. Além disso, os mesmos são bons. Alguns processos não são passados com a antecedência necessária até mesmo para setores que serão impactados.
Colaborador 2	<p>Positivos: Conversa direta, conseguia lembrar de coisas pela proximidade, existia um quadro de temas importantes e relevantes para as coisas da Sprint. Funcionava melhor que hoje.</p> <p>Negativo: Sempre precisava atualizar o quadro e você perdia se alguém tirasse algo por ter quadros físicos de organização de informações.</p>	<p>Positivos: Ferramentas do Suite consegue armazenar mais as informações de forma que as pessoas conseguem acessar facilmente, compartilhar links e é mais fácil de manter na Nuvem.</p> <p>Negativo: Organização. Os colaboradores armazenam mas não de forma organizada. As pessoas sabem que tem mas não sabem onde estão guardados.</p>
Colaborador 3	<p>Positivos: Rampagem presencial era dada com muito mais cuidado, assimilação maior dos membros</p> <p>Negativos: Era muito engessado</p>	<p>Positivos: Iniciativa da galera em se adaptar com muita força. Demonstra um potencial dos colaboradores.</p> <p>Negativos: Questão de organização e mobilização. Alinhamento entre as pessoas é baixo. Dentro da própria Linha-CS houve uma quebra dessa proximidade, isso impacta a postura do próprio "sentimento de dono" (valores da empresa).</p>
Colaborador 4	<p>Positivos: No presencial era mais rápido e direto. Você reunia e falava na mesa para o pessoal</p> <p>Negativo: Nada era documentado e ficava na cabeça das pessoas</p>	<p>Positivos: Já existem processos mais bem desenhados e trabalhamos mesmo a gestão do conhecimento. As pessoas pensam nas alterações imediatamente.</p> <p>Negativos: Hoje não tem um ponto focal, então todo mundo cria uma nova pasta sobre o mesmo assunto.</p>
Colaborador 5	<p>Positivos: Como todos acessavam o Task, todas as questões estavam lá e era única; O S-Nuvem também era compartilhado com todos</p> <p>Negativos: Organização dos materiais. Você tem a informação mas ela não tinha um padrão e você não sabe onde estava</p>	<p>Positivos: Dados são subidos pro S-Nuvem. Ferramentas novas também ajuda.</p> <p>Negativos: Nem todos são subidos e fica muita coisa no PC pessoal e não armazena.</p>
Colaborador 6	<p>Positivos: Reuniões presenciais. Conseguíamos ter debate e perguntas mais fácil.</p> <p>Negativos: pessoas ausentes em treinamentos</p>	<p>Positivos: Facilidade na apresentação.</p> <p>Negativos: Falta de atenção de quem participa e perdemos a questão do debate. A maior parte das vezes a pessoa só observa e não há debate.</p>
Colaborador 7	<p>Positivos: Era uma coisa muito orgânica e fluida e conseguíamos passar muito o conhecimento. Não por que era organizado mas era costume das pessoas fazerem isso. A pessoa imergia no que era pra ser</p> <p>Negativos: Não tinha documentação de nada para passar, não tinha roteiro, não tinha estrutura.</p>	<p>Positivos: Agora é mais estruturado, os times se preocupam mais em registrar e documentar as coisas.</p> <p>Negativos: Ainda continua bagunçado pois as pessoas não atualizam e perde aquele conhecimento é transmitido... não tem um vídeo, um passo a passo para a pessoa aprender</p>