

Ferramentas tecnológicas como suporte ao compartilhamento de informações e conhecimento: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino durante a pandemia de Covid-19

Technological tools as a support to knowledge and information sharing: a case study in a federal education institution during the Covid-19 pandemic

Fernanda Crocetta Schraiber

<https://orcid.org/0000-0002-8653-8682>

Felipe Pereira de Melo

<https://orcid.org/0000-0002-3513-9884>

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia

<https://orcid.org/0000-0002-5273-6373>

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Instituto Federal do Paraná (IFPR) – Brasil. fernanda.schraiber@ifpr.edu.br

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Universidade Cesumar (Unicesumar) – Brasil. felipedemelo.esc@gmail.com

Doutor em Economia. Universidade Cesumar (Unicesumar) – Brasil. arthur.urpia@unicesumar.edu.br

RESUMO

Em 2020, o mundo vivenciou um dos cenários mais caóticos em se tratando de saúde pública dos últimos tempos, visto que a pandemia ocasionada pelo novo coronavírus (COVID-19) levou à morte de milhares de pessoas. De forma a minimizar a propagação do vírus, as organizações tiveram de readequar as formas de trabalho devido as recomendações advindas da Organização Mundial da Saúde, sendo comum a execução de atividades em *home office* para a manutenção do distanciamento social. Diante deste cenário, esta pesquisa teve como objetivo analisar a importância das ferramentas tecnológicas como suporte ao compartilhamento de informações e conhecimentos em uma Instituição Federal de Ensino (IFE) durante a pandemia de COVID-19. Assim o problema se dá do seguinte modo: as ferramentas tecnológicas utilizadas em uma Instituição Federal de Ensino (IFE) durante a pandemia de COVID-19 tem dado suporte ao compartilhamento de informações e conhecimentos? Para tal, do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso, em que se fez uso de entrevistas semiestruturadas com gestores de um campus de uma IFE. Como técnica de análise dos dados, empregou-se a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011). Para agilizar a análise de conteúdo, o *software* IRaMuTeQ foi utilizado. Como principais resultados, verificou-se que a rotina de compartilhamento de informações e conhecimento entre os gestores desta Instituição se alterou durante a pandemia, realizando-se com o uso intensivo de ferramentas tecnológicas. Porém, isto, além de trazer vantagens como a continuidade dos trabalhos e flexibilidade nos fluxos administrativos, trouxe desvantagens como a mudança do cotidiano, impactando na distribuição do horário destinado ao particular/privado e o horário de trabalho. Esta pesquisa pode contribuir com demais Instituições que têm passado por situações semelhantes durante a pandemia.

Palavras-chave: Ferramentas tecnológicas. Compartilhamento de informações e conhecimento. Instituição Federal de Ensino. COVID-19.

ABSTRACT

In 2020, the world experienced one of the most chaotic scenarios in terms of public health in recent times, as the pandemic caused by the new coronavirus (COVID-19) led to the death of thousands of people. In order to minimize the spread of the virus, organizations had to readjust their ways of working due to the recommendations coming from the World Health Organization, and, as a consequence, it is now common to carry out activities in home office to maintain social distance. Given this scenario, this research aimed to analyze the importance of technological tools to support the information and knowledge sharing in a Federal Educational Institution (FEI) during the COVID-19 pandemic. From a methodological point of view, this is a case study, in which semi-structured interviews were used with managers of an IFE Campus. As a data analysis technique, content analysis was used from the perspective of Bardin (2011). To speed up the content analysis, the IRaMuTeQ software was used. As main results, it was found that the routine of information and knowledge sharing among the managers of this institution changed during the pandemic, taking place with the intensive use of technological tools. However, this, in addition to bringing advantages such as the continuity of work and flexibility in administrative flows, brought disadvantages such as the change in daily life, impacting on the distribution of hours for the personal/private and working hours. This research can contribute to other institutions that have been experiencing similar situations during the pandemic.

Keywords: Technological tools. Information and Knowledge sharing. Federal educational institution. COVID-19.

Recebido em 29/01/2021. Aprovado em 21/03/2021. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-16.1523>

1 INTRODUÇÃO

O momento em que se vive a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) no Brasil, fato que vem ocorrendo desde o início de 2020, certamente trouxe, dentre suas consequências, uma veemente preocupação com os impactos advindos de sua disseminação. Alterações na rotina da maioria das organizações e famílias tiveram que ser realizadas. Essas mudanças têm reflexos não apenas nos aspectos econômicos, políticos e institucionais, mas também têm influência nas diversas relações e processos de interação social cotidiana dos indivíduos, como a convivência com a família, relações de amizade e até mesmo no contexto da liberdade e autonomia individual (ALMEIDA, 2020).

COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2). O primeiro caso da doença foi diagnosticado em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China. Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que a COVID-19 tratava-se de uma emergência de saúde pública de ordem internacional, pois tratava-se de uma pandemia com fácil e rápida disseminação (MOTA; FERREIRA; LEAL, 2020; OPAS, 2020).

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), o vírus pode se espalhar seja por meio de contato direto, indireto ou até mesmo pela proximidade entre pessoas infectadas por meio de secreções respiratórias e suas gotículas ou da saliva do portador da doença (OPAS, 2020). Pelo fato de a doença ser transmitida com facilidade, organizações como a OPAS e OMS recomendaram desde o início da pandemia o distanciamento social, como forma de evitar esse contato entre pessoas infectadas para tentar conter a disseminação da COVID-19.

O distanciamento social ainda é uma das soluções encontradas por entidades ligadas à saúde, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), e amplamente adotada por diversos países para tentar minimizar o crescimento exponencial do número de pessoas infectadas (CRUZ *et al.*, 2020). Porém, situações como esta alteraram a dinâmica das rotinas organizacionais, uma vez que empresas e organizações tiveram que se adaptar rapidamente à esta nova realidade. Para Feldman e Pentland (2003, p. 95), as rotinas organizacionais são “[...] padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes realizadas por diversos atores”. A alteração da dinâmica da rotina organizacional em alguns casos é essencial para que a organização possa sobreviver às mudanças e contextos em que ela está inserida.

Muitas atividades precisaram ser restauradas, uma vez que a interação entre indivíduos pode ser fonte de risco para a saúde, além de propiciar a disseminação da COVID-19 (FERRUCI; RULLANI, 2020). Embora muitas organizações estejam retomando suas atividades presenciais com base nos níveis de alerta disponibilizados pelas secretarias de saúde, nas instituições de ensino isso tende a ser um processo ainda mais complexo, já que devido ao número de frequentadores nesses ambientes escolares (alunos, professores e demais colaboradores) a aglomeração de pessoas é mais comum, fato que não é recomendado por profissionais de saúde e OMS durante este momento de pandemia. Na pesquisa realizada por Ferruci e Rullani (2020), evidenciou-se que atividades relacionadas a comunicação, a exemplo de onde tem que se interpretar o significado da informação para outros, estabelecer e manter relações interpessoais são mais suscetíveis ao contágio da COVID-19.

Dados de 27 de janeiro de 2021, apontavam que 99.864.391 pessoas no mundo todo já tiveram diagnóstico confirmado para a COVID-19, sendo que destas, 2.149.700 pessoas vieram a óbito por agravamento da doença (OPAS, 2020). No Brasil, o primeiro caso da doença foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020 e a primeira morte no país pelo agravamento da doença ocorreu em 17 de março de 2020 (MOTA; FERREIRA; LEAL, 2020). Dados do Ministério da Saúde apontam que até o dia 27 de janeiro de 2021, 8.996.876 pessoas no país já tiveram diagnóstico confirmado para a COVID-19, das quais 220.161 delas vieram a óbito pelo agravamento da doença (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Como a pandemia de COVID-19 é algo relativamente recente, ainda não existe medicamento para tratamento precoce comprovadamente eficaz para a doença e vacinas experimentais começaram a ser aplicadas há pouco tempo na população conforme critérios estabelecidos pelos governantes. Por hora, conforme Souza (2020, p. 129) “urge a necessidade de disseminar e implantar medidas que protejam os trabalhadores e aliviem a carga dos sistemas de saúde no mundo”.

Paradela (2018) afirma que as organizações estão diante do mundo VUCA devido aos constantes desafios impostos pelas rápidas mudanças e a busca pela competitividade. O termo VUCA surgiu no ambiente militar norte-americano na década de 80 e dizia respeito à situação dos soldados no front de guerra. “É um acrônimo que, em português, significa volátil, incerto, complexo e ambíguo” (PARADELA; GOMES, 2018, p. 30). Assim, com esta comparação, a pandemia amplia ainda mais este cenário por sua complexidade e incertezas.

Figueiredo (2005) considera que o compartilhamento de informações e conhecimento tende a ser necessário e estratégico neste momento, pois o processo de compartilhamento de conhecimento permite que as interações, as trocas de experiências e os aprendizados tragam a inovação e a criatividade em suas rotinas, podendo se adaptar e superar mais facilmente mudanças que possam surgir. Ainda, Figueiredo (2005, p. 13) explica que esses eventos de interação social que são ligados “ao nível de interesse, oportunidade, ambiente, experiências, condições cognitivas e à própria curiosidade das pessoas, garantem que o indivíduo de hoje seja uma pessoa diferente amanhã”, em um ciclo que dura por toda a vida. Esse processo gera benefícios individuais, mas também interessa igualmente às organizações.

O trabalho remoto ou *home office* tem sido adotado como estratégia para dar continuidade ao trabalho de várias organizações que ainda não puderam voltar à rotina organizacional que tinham antes da pandemia. Logo, diante do contexto da pandemia de COVID-19, onde diversos colaboradores não estão podendo utilizar os espaços físicos das organizações em que atuam para o compartilhamento de informação e conhecimento, os espaços virtuais são uma alternativa e, conseqüentemente, as ferramentas tecnológicas desempenham um papel fundamental neste processo. Entre as vantagens das novas tecnologias, Santana, Cabral e Nóbrega (2019, p. 127) destacam que as tecnologias “encurtam distâncias, ampliam fronteiras, e veiculam novas formas de sentir, agir, pensar e de se comunicar, tornando-se assim hábitos comuns”. As tecnologias, então, acabam por viabilizar novas formas de comunicação, de informações e de conhecimento. Porém, estudos (como o de Mallmann, Maçada e Oliveira, 2018) verificaram que os indivíduos são mais propensos a compartilhar conhecimento por interações informais, uma vez que consideram o e-mail organizacional formal, sem dinamismo e pouco ágil. Nesse sentido, segundo Macedo et al. (2018), o uso de ferramentas tecnológicas informais, como as redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas, pode apresentar riscos para a organização justamente pela falta de formalidade no compartilhamento de conhecimento pelos usuários. Com isto, esta pesquisa possui o seguinte problema de pesquisa: as ferramentas tecnológicas utilizadas em uma Instituição Federal de Ensino (IFE) durante a pandemia de COVID-19 tem dado suporte ao compartilhamento de informações e conhecimentos?

Dado este problema, o objetivo geral consiste em analisar a importância das ferramentas tecnológicas como suporte ao compartilhamento de informações e conhecimentos em uma Instituição Federal de Ensino (IFE) durante a pandemia de COVID-19.

Este trabalho, além desta introdução, contém mais quatro seções. A segunda seção traz o referencial teórico, realizando uma contextualização sobre o compartilhamento de conhecimento e na sequência sobre as ferramentas tecnológicas atuando como suporte a este processo. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada. A quarta seção contém os resultados e discussões. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os elementos teóricos que fundamentam este artigo. Nesse sentido, essa seção abordará sobre o compartilhamento de informações e conhecimento e sobre as ferramentas tecnológicas que dão suporte para a ocorrência do compartilhamento de informações e conhecimento.

2.1 Compartilhamento de Informações e Conhecimento

A informação e o conhecimento, na atual sociedade do conhecimento, são elementos valiosos. O capital intelectual, ou seja, a soma daquele capital que é intangível em uma organização, é o que proporciona vantagem competitiva, melhores resultados, dentre outros diferenciais para uma empresa. Gerenciar estes ativos do conhecimento e transformá-los de fato em um diferencial é o grande desafio desta nova economia

(STEWART, 1998; PARADELA; GOMES, 2018). Paradela e Gomes (2018) consideram que a aceleração das mudanças, ou seja, a velocidade e a imprevisibilidade, são marcas registradas desta nova economia. De acordo com o autor, quatro termos caracterizam a sociedade do conhecimento: velocidade, tecnologia, conexão e compartilhamento.

O compartilhamento de conhecimento pode ser visto como um dos processos mais importantes no ciclo da gestão do conhecimento (SVEIBY, 1998), pois ele desempenha um papel fundamental nos processos organizacionais, uma vez que auxilia a organização a transferir ideias, soluções e, conseqüentemente, tornar-se mais criativa, inovativa e apta para os problemas que possam ocorrer no dia a dia. Tangaraja *et al.* (2015) mencionam que várias pesquisas associam o compartilhamento de conhecimento com resultados positivos nas organizações, dentre os quais: eficácia da organização, capacidade de inovação, melhoria da produtividade, desempenho das tarefas em grupo, além da vantagem individual para cada pessoa que compartilha o conhecimento. Chedid *et al.* (2019, p. 1) complementam que o compartilhamento do conhecimento ainda “mantem a organização unida, ajuda às pessoas a trabalharem colaborativamente e aumenta a capacidade de alcançar objetivos individuais e organizacionais”.

O compartilhamento do conhecimento organizacional requer uma relação entre pelo menos duas partes: uma que possui o conhecimento e a outra que adquirir. Este processo pode ocorrer por meio de interações, de trocas e colaborações, seja entre indivíduos, entre grupos ou a organização como um todo. (ISLAM; AHMAD; MAHTAB, 2010). Para Chedid *et al.* (2019), o compartilhamento de conhecimento pode ocorrer de diversas formas, seja por meio da escrita, por documentos, em sistemas ou em um determinado contexto social em que aconteça networking com outras partes interessadas.

Não há um consenso na literatura sobre a definição de compartilhamento de conhecimento (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018). Ipe (2003, p. 341) define o compartilhamento de conhecimento como um “processo em que o conhecimento mantido por um indivíduo possa ser convertido de forma que possa ser compreendido, absorvido e utilizado por outros indivíduos”, onde o conhecimento nas organizações é de natureza dinâmica e depende das relações sociais entre os indivíduos para que ocorra a sua criação, compartilhamento e uso. Ipe (2003) pondera ainda que, para que isso ocorra, é necessária a ação consciente de quem possui o conhecimento. Valentim (2018, p. 98) explica que o “conhecimento é construído por um indivíduo, que por sua vez, alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em uma dinâmica contínua”. Este fluxo só ocorre se houver um ambiente propício, também conhecido como “Bá”, e em contextos organizacionais em que ocorram interações dos sujeitos que atuam na organização, dos sistemas utilizados e da própria estrutura organizacional (IPE, 2003).

A prioridade das organizações na sociedade do conhecimento, deve ser facilitar os processos de compartilhamento de conhecimento (SORDI *et al.*, 2017), principalmente em contextos inesperados, em que esses processos podem dar agilidade nas soluções de problemas ou ideias para melhor adaptação. Paradela e Gomes (2018) observam que as organizações mais exitosas estão em constante mudança e, muitas vezes, essas transformações não são planejadas, porém as lideranças já trabalham com essa visão de valorização do conhecimento e da inovação para superar esses desafios.

Com a pandemia de COVID-19, as organizações tiveram que passar por diversas mudanças de forma muito rápida. Lima e Bressan (2003) afirmam que a mudança organizacional pode ser qualquer alteração em componentes como pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e seu ambiente, de modo que traga mudanças, sejam positivas ou negativas, visando a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Neste contexto, as ferramentas tecnológicas tendem a favorecer estes processos, pois, segundo Sordi *et al.* (2017, p. 227), a forma como as pessoas acessam, utilizam, criam e/ou compartilham conhecimento e informações vem se alterando ao longo dos tempos e muito se deve aos avanços nas tecnologias e melhor emprego delas.

2.2 Ferramentas tecnológicas como suporte no compartilhamento de informações e conhecimento

O compartilhamento de conhecimento se estabelece em espaços que ocorram interações e que forneçam contextos capazes de transformar informação em conhecimento. Esses espaços conhecidos como Ba não precisam ser necessariamente um espaço físico. Nonaka e Konno (1998) afirmam que o Ba pode ser físico, virtual ou mental ou a combinação desses espaços. Essas interações ocorridas no Ba propiciam redes de relacionamentos que extrapolam o ambiente organizacional, assim, é comum que por meio dessas interações surjam espaços formais e informais para compartilhamento de informações e conhecimento (STRAUHS; VICTÓRIO, 2019).

Logo, diante do contexto da pandemia de COVID-19, onde diversos colaboradores não estão podendo utilizar os espaços físicos das organizações em que atuam para o compartilhamento de informação e conhecimento, os espaços virtuais são uma alternativa e, conseqüentemente, as ferramentas tecnológicas desempenham um papel fundamental neste processo. Davenport e Prusak (1998, p. 156) consideram que as ferramentas tecnológicas modelam “parte do conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nos documentos organizacionais, disponibilizando-os para toda a organização”. Deste modo, as ferramentas tecnológicas tendem a oferecer suporte aos trabalhadores que precisam retomar suas atividades mesmo diante da orientação do distanciamento social.

Davenport (2005) observa que a evolução da Web 2.0 deixou a forma de gerir o conhecimento nas organizações ainda mais complexa, pois, além do surgimento de diversas ferramentas e plataformas de negócios, aumentou significativamente a interação entre os membros de uma organização em ambientes tecnológicos. A utilização de aplicativos que facilitem a comunicação ou a organização do trabalho são cada vez mais comuns, pois, segundo Macedo *et al.* (2018), um dos motivos principais para o uso do *WhatsApp* e *Skype*, por exemplo, é que permitem a comunicação instantânea com pessoas que estão dispersas geograficamente, facilitando, desta forma, o contato e interação.

Mallmann, Maçada e Oliveira (2018) consideram que o advento da Internet proporcionou que aumentasse o número de ferramentas para comunicação e compartilhamento de conteúdo, possibilitando, desta forma, que os indivíduos pudessem trabalhar em locais diferentes para criar e compartilhar conhecimento. Assim, o uso de tecnologias de comunicação nos processos organizacionais tende a ser essencial devido a necessidade inerente dos indivíduos, principalmente os trabalhadores do conhecimento, de interação em pares ou grupos, para a aprendizagem informal e compartilhamento de informações (MACEDO *et al.*, 2018). Mallmann, Maçada e Oliveira (2018) complementam que a tecnologia facilita a comunicação e a colaboração entre os indivíduos na organização, tornando as informações necessárias mais ágeis.

A tecnologia está cada vez mais presente à vida humana e se faz cada dia mais necessária, servindo-se de suporte nos avanços da sociedade. Entre as vantagens das novas tecnologias, Santana, Cabral e Nóbrega (2019, p. 127) destacam que as tecnologias “encurtam distâncias, ampliam fronteiras, e veiculam novas formas de sentir, agir, pensar e de se comunicar, tornando-se assim hábitos comuns”. As tecnologias, então, acabam por viabilizar novas formas de comunicação, de informações e de conhecimento.

Macedo *et al.* (2018) alertam, porém, que o uso de ferramentas tecnológicas informais, como as redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas, pode apresentar riscos para a organização justamente pela falta de formalidade no compartilhamento de conhecimento pelos usuários. Mallmann, Maçada e Oliveira (2018) observam que as organizações enfatizam o uso do e-mail organizacional para comunicações e compartilhamento de conhecimento, porém, em seu estudo, verificaram que os indivíduos são mais propensos a compartilhar conhecimento por interações informais, uma vez que consideram o e-mail organizacional formal, sem dinamismo e pouco ágil.

Os usuários estão exigindo uma comunicação instantânea e mais rápida para realizar suas tarefas e para manter alto desempenho individual. Assim, os gestores devem estar cientes das capacidades sociais necessárias para que as unidades de negócios e funcionários desempenhem com eficiência suas tarefas (MALLMANN; MAÇADA; OLIVEIRA, 2018).

Accorsi (2014) observa que o uso das ferramentas tecnológicas não garante o sucesso no compartilhamento do conhecimento, mas se usadas de forma adequada e associadas com outras estratégias organizacionais podem estimular o trabalho colaborativo para impulsionar a comunicação e a aprendizagem. Além disso, podem facilitar a interação e diminuir as limitações físicas ao compartilhar conhecimento. Todavia, o conhecimento tácito precisa ter atenção especial, pois como se trata “de uma particularidade humana, continua a ser de difícil exteriorização por parte dos indivíduos e, por esse motivo, difícil de ser capturado por completo pelas tecnologias” (ACCORSI, 2014, p. 140).

Diante do contexto da pandemia de COVID-19, as ferramentas tecnológicas ganharam ainda mais importância, principalmente pelo fato de uma das medidas para se tentar conter a disseminação e contágio do vírus ser o isolamento social, logo as ferramentas tecnológicas possibilitam a interação social e a continuidade das atividades laborais mesmo que em home office. Apesar de ser indiscutível a importância da tecnologia neste momento, deve-se atentar para as implicações envolvidas em seu uso (ALMEIDA, 2020). Santana, Cabral e Nóbrega (2019, p. 129) mencionam que novas formas de se comunicar com o uso das ferramentas tecnológicas surgem em face dos fenômenos sociais, então “uma vez que nos relacionamos por meio das tecnologias [...] estamos nos submetendo à sua estrutura dinâmica e versátil que se transporta rapidamente”.

Sordi *et al.* (2017) mencionam que os fatores tecnológicos são cruciais ao compartilhamento de conhecimento, pois oferecem oportunidades para compartilhar bem como o apoio neste processo de compartilhamento. Porém, quando utilizados, a organização deve levar em conta as seguintes condições: a qualidade do conteúdo, oferecendo informações e conhecimentos úteis; a disponibilidade dessas tecnologias, com acesso rápido e fácil; o apoio e manutenção a esses sistemas e ferramentas, oferecendo treinamentos adequados sempre que necessário; a compatibilidade dos sistemas e ferramentas, se adequando as reais necessidades da organização; e a infraestrutura, com recursos, sistemas, ferramentas, e equipamentos adequados para o fim proposto.

3 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza aplicada e possui objetivos descritivos. Como método, utilizou-se um estudo de caso em um Campus de uma IFE, localizado na região Norte do Estado do Paraná. A IFE analisada está vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). Organizações como estas apresentam características contraditórias: são altamente apoiadas no modelo burocrático, com rotinas estabelecidas, porém ao mesmo tempo são locais de inovação e criação de conhecimento. São instituições executoras de múltiplas tarefas, mesclam ambientes administrativos altamente burocráticos com ambientes de ensino, pesquisa e extensão (NERY; FERREIRA FILHO, 2015). Mizael *et al.* (2013, p. 1148) salientam ainda que são instituições formadoras de opinião e geradoras de conhecimento, ao mesmo passo que “exigem de seus administradores uma capacidade reflexiva, proativa, conhecimento, visão, capacidade de planejamento, coordenação, controle e avaliação dos processos gerenciais”.

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, em que os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir da revisão bibliográfica realizada preconizando o compartilhamento de conhecimento em tempos da pandemia de COVID-19, ilustrado no Quadro 1. Foram entrevistados o diretor de ensino, pesquisa e extensão, o diretor de planejamento e administração e o diretor geral de um Campus de uma IFE. A liderança, principalmente a distância ou remotamente como tem sido em tempos da pandemia de COVID-19, tem papel fundamental no enfrentamento de dificuldades e na contribuição para o bom andamento do trabalho (GUAREZE; MARCON, 2018). Além disso, é pelos gestores que passam a maioria das informações e orientações administrativas.

Quadro 1 – Roteiro da entrevista com os diretores

Perguntas
1- De que forma você tem compartilhado conhecimento/informações com os servidores neste momento em que os servidores estão trabalhando de forma remota?
2- Qual a sua opinião sobre novas formas que têm surgido para este compartilhamento? Ou já era usual na instituição?
3- Qual a maior dificuldade encontrada no compartilhamento de conhecimento com os servidores neste momento da COVID-19?
4- Qual a vantagem e/ou facilidade do compartilhamento de informação/conhecimento com os servidores neste momento da COVID-19?
5- Os processos administrativos continuam normalmente? De que forma? Quais sistemas têm sido utilizados para suporte dos servidores neste momento?
6- Na sua opinião, qual o papel das ferramentas tecnológicas em um momento como este?
7- Você acredita que sua rotina de trabalho sofreu grandes mudanças por conta da pandemia? Ou a mudança foi apenas em métodos e ferramentas de trabalho?
8- Que tipo de informação ou conhecimento os servidores mais têm buscado neste momento?
9- Você acredita que alguma iniciativa criada neste momento para compartilhar informação/conhecimento será mantida depois?
10- Como você analisa o seu papel de liderança neste momento?
11- Você acredita que os servidores têm buscado novas formas de aprender para se adaptar a este cenário? Há o incentivo da direção?
12- Algo mais que gostaria de acrescentar sobre o assunto?

Fonte: Autores (2020).

As entrevistas foram realizadas remotamente, via Google Meet, e após serem transcritas, foram utilizadas para compor o corpus textual. Optou-se por esta ferramenta para realização da entrevista, pois é a tecnologia já utilizada pela instituição dos entrevistados para realização de videoconferências.

Como técnica de análise dos dados foi realizada a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011), que se dá em três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na primeira fase, pré-análise, é onde as ideias iniciais são organizadas e sistematizadas de modo que se possa estabelecer impressões, escolher os documentos que serão submetidos aos procedimentos de análise, preparar o material e elaborar indicadores. Já na segunda, exploração do material, é a fase de análise do conteúdo de fato, onde manualmente ou com auxílio de tecnologias, os dados serão codificados e decompostos para interpretação posterior. Por fim, na terceira e última fase da análise de dados, tratamento dos resultados, os resultados da etapa anterior são tratados de forma que passam a ter significado e validade para que se possa inferir e interpretar o material analisado.

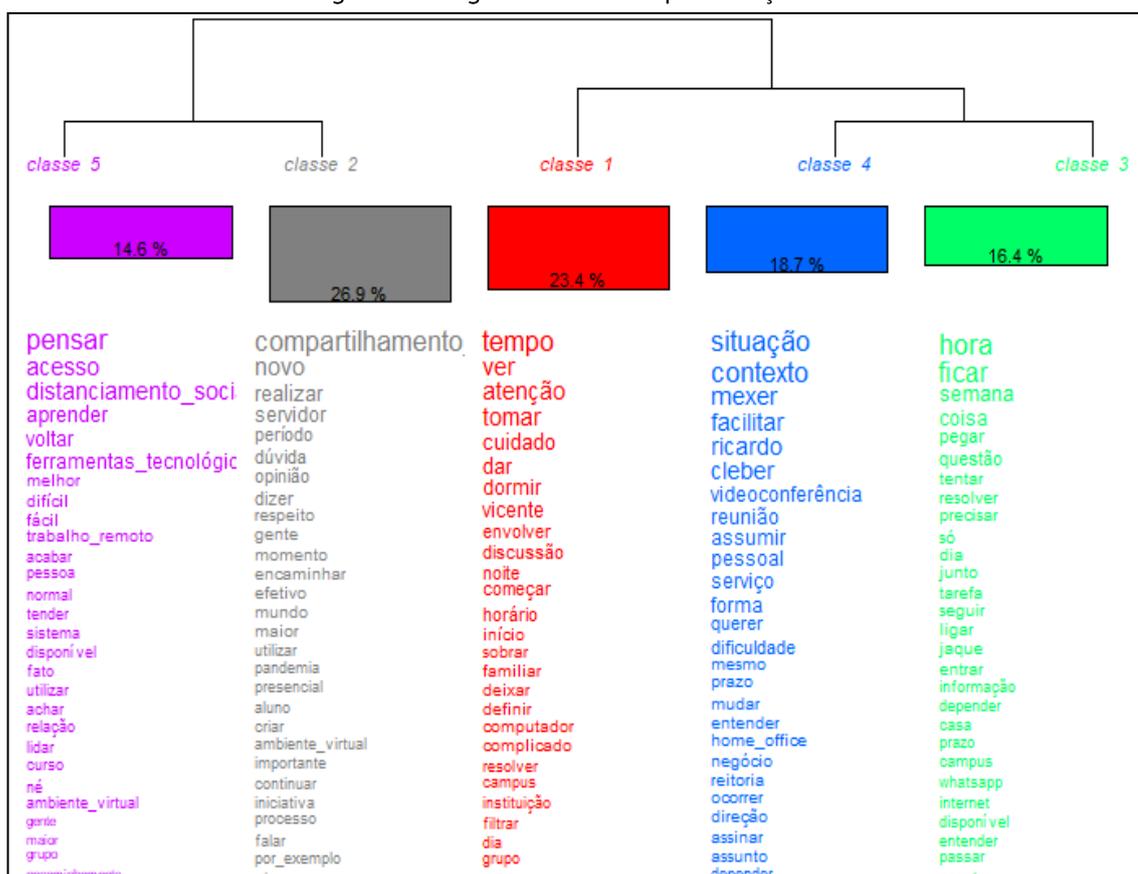
Para facilitar e agilizar a fase de exploração do material foi utilizada uma ferramenta de análise textual, que é o *software* IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Esta ferramenta realiza o processamento do texto de modo a permitir a identificação de classes de vocabulários, que, por sua vez, possibilitam inferir quais ideias o corpus textual deseja transmitir. Dentre as análises textuais possibilitadas pelo IRaMuTeQ, foram realizadas nesta pesquisa a classificação hierárquica descendente (CHD), que procura obter classes formadas por palavras que são significativamente associadas com aquela classe, ou seja, palavras com qui-quadrado (X^2) maior que 3,8 e $p < 0,05$ (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006). A análise de CHD contribui para que o pesquisador realize uma categorização a posteriori de cada classe, isto por apresentar as palavras que são significativas para cada classe, seu nível de significância e frequência, além de permitir que o pesquisador observe em qual contexto as palavras aparecem no corpus textual. Nesse sentido, a análise de CHD traz um importante subsídio para a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011). A análise fatorial de correspondência (AFC), que é realizada a partir da CHD, possibilita que o pesquisador verifique as relações entre as classes em um plano cartesiano, demonstrando a localização dessas classes e sua interação (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006), considerando a frequência de incidência de palavras e classes, e a nuvem de palavras, que contribui para a análise textual ao possibilitar a rápida identificação das palavras-chave de um corpus de texto (CAMARGO; JUSTO, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O *corpus* geral foi constituído por três textos resultantes das entrevistas realizadas, separados em 227 segmentos de textos (ST), com 171 segmentos classificados, resultando em um aproveitamento de 75,33%. Emergiram 7.891 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1018 palavras distintas e 798 com uma única ocorrência (intitulado de hapax). O conteúdo analisado foi categorizado em 5 classes, conforme apresentado na Figura 1.

A classe 1, com 40 ST (23,39%); classe 2, com 46 ST (26,9%); classe 3, com 28 ST (16,37%); classe 4, com 32 ST (18,71%), e; classe 5, com 25 ST (14,62%). Na Figura 1, observa-se que as 5 classes geradas se encontram, inicialmente, em 2 subcorpus. O Subcorpus A é composto pelas classes 2 e 5. O subcorpus B possui 2 ramificações (C e D). A ramificação C é composta pela classe 1. Já a ramificação D é composta pelas classes 3 e 4.

Figura 1 – Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ (2020).

A classe 1, categorizada de ‘alteração do cotidiano com a nova rotina de trabalho’, é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 29,68$ (tempo) e $X^2 = 3,85$ (filtrar). As seguintes palavras se destacam: tempo ($X^2 = 29,68$), ver ($X^2 = 20,9$), atenção ($X^2 = 20,36$), tomar ($X^2 = 19,25$), cuidado ($X^2 = 16,87$), dormir ($X^2 = 13,41$), envolver ($X^2 = 10$), noite ($X^2 = 9,4$), começar ($X^2 = 9,4$) ($X^2 = 16,87$), horário ($X^2 = 9,21$), início ($X^2 = 6,5$) e familiar ($X^2 = 6,09$). Essa classe demonstra as principais mudanças ocorridas no cotidiano dos entrevistados com a nova rotina de trabalho iniciada com a pandemia de COVID-19, algo que envolve dedicar tempo para a família e demandas extras com o trabalho, além de ter que disponibilizar um horário mais flexível para atender as demandas do trabalho, tal como pode ser observado nos fragmentos das entrevistas apresentados abaixo:

No início você tenta responder tudo, mas quando você vê na verdade nem tudo precisa ser respondido, toma um tempo considerável, então a gente também vai filtrando o que é possível fazer (DIRETOR GERAL).

A rotina de trabalho que tentei estabelecer aqui foi a seguinte. De manhã eu cuido da questão da escola do Vicente, faço as tarefas com ele, que é o horário que ele está mais produtivo, e tarde e noite, que é horário que eu estou mais produtivo, eu me dedico ao trabalho (DIRETOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO).

(...) às vezes você verifica que tem que dar um pouco de atenção também para a família, que o horário não é definido, você está trabalhando e às vezes atendendo uma questão lá. Eu vejo isso quando eu estou em casa. Por mais que em casa a gente tente organizar para eu ficar bem focado, tem hora que você precisa dar uma mão, então todos nós passamos por isso, então acaba que nosso trabalho pode se estender ao longo do dia. (DIRETOR GERAL).

A classe 4, categorizada de 'Tendências', é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 26,25$ (situação) e $X^2 = 4,0$ (depender). As seguintes palavras se destacam: situação ($X^2 = 26,25$), contexto ($X^2 = 26,11$), mexer ($X^2 = 21,54$), facilitar ($X^2 = 17,79$), videoconferência ($X^2 = 13,33$), reunião ($X^2 = 13,32$), assumir ($X^2 = 13,26$), pessoal ($X^2 = 13,15$), serviço ($X^2 = 12,72$), dificuldade ($X^2 = 8,53$), mudar ($X^2 = 5,53$), entender ($X^2 = 5,4$) e Home Office ($X^2 = 4,62$). Essa classe demonstra as mudanças que se fizeram necessárias com a pandemia de COVID-19 e que devem se perpetuar no Campus desta IFE, tal como pode ser observado nos fragmentos das entrevistas apresentados abaixo:

E eu acredito um pouco nisso, porque não tem assim, por exemplo, as videoconferências, dependendo da reunião funciona até melhor que a presencial, pessoas são mais pontuais, pessoas vão direto ao ponto. Lógico, a gente pode manter isso, mas eu não consigo enxergar muito se a gente vai poder se reunir presencialmente (DIRETOR GERAL).

Esse negócio que a gente fazia presencial, reunião atrás de reunião, não rola mais. Eventualmente a gente da direção aqui tem as reuniões do Campus, para analisar a nossa situação, e às vezes no mesmo dia tem reunião com o pessoal da reitoria, que é ad infinitum. Tem muita pauta, muita gente envolvida, aí vai (DIRETOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO).

Apesar de ser um negócio grave que interfere bastante, prejudica bastante gente, nós temos visto diariamente com as pessoas que prestam serviço ali, é uma oportunidade. No nosso contexto não vi nada ainda muito incisivo, mas eu tenho acompanhado principalmente o pessoal que trabalha no Tribunal da Justiça, que eles mudaram a forma de comunicação entre os advogados lá para as audiências, que mexe bastante com a situação presencial também. Então se a gente chegar neste ponto dessa oportunidade gerar novas ferramentas tecnológicas, novos fluxos de trabalho, para o Campus vai ser melhor, porque em geral a instituição se amarra muito no burocrático, não que não tenha que se amarrar as normas pra se resguardar de alguma coisa, mas tem que ter uma flexibilização e permitir que este momento seja como um teste (DIRETOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO).

A classe 3, categorizada de 'Atual rotina de trabalho', é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 36,77$ (hora) e $X^2 = 4,93$ (casa). As seguintes palavras se destacam: hora ($X^2 = 36,77$), ficar ($X^2 = 32,39$), questão ($X^2 = 10$), tentar ($X^2 = 9,23$), precisar ($X^2 = 8,77$), resolver ($X^2 = 8,77$), tarefa ($X^2 = 5,64$), informação ($X^2 = 5,47$), depender ($X^2 = 5,13$) e casa ($X^2 = 4,93$). Essa classe demonstra a rotina de trabalho dos entrevistados a partir do início da pandemia de COVID-19, tal como pode ser observado nos fragmentos das entrevistas apresentados abaixo:

A questão da videoconferência, ela cansa demais, então você tem que conciliar esse com o contexto aqui da casa, pelo menos pra mim é assim. Então eu tento fazer com eles, no máximo 1 hora, às vezes passa dependendo da demanda. Tirando com o Ricardo, aí é tempo livre. Mas com o restante do pessoal eu tento ser o mais objetivo possível porque me cansa e cansa eles também (DIRETOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO).

Em relação à minha rotina de trabalho no início foi um susto assim porque aumentou bastante. Uma coisa era eu chegar aqui no Campus às 8h e daí você vai atendendo as pessoas, vai dando encaminhamento, tá todo mundo próximo, se resolve. Outra coisa é você ter que pegar um telefone, mandar um áudio, esperar o retorno do áudio, ligar pra uma pessoa, entrar em 2, 3, 4 videoconferências num dia, e acaba que fica um pouco mais complexo administrar tudo isso tendo em casa também outras tarefas (DIRETOR GERAL).

A classe 2, denominada de 'Compartilhamento do Conhecimento', é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 45,86$ (compartilhamento do conhecimento) e $X^2 = 4,82$ (iniciativa). As seguintes palavras se destacam: compartilhamento do conhecimento ($X^2 = 45,86$), novo ($X^2 = 29,87$), realizar ($X^2 = 22,81$), servidor ($X^2 = 18,03$), período ($X^2 = 16,9$), dúvida ($X^2 = 14$), opinião ($X^2 = 14$), dizer ($X^2 = 12,56$), respeito ($X^2 = 11,13$), encaminhar ($X^2 = 11,13$), efetivo ($X^2 = 11,13$), utilizar ($X^2 = 11,13$), presencial ($X^2 = 5,19$) e ambiente virtual ($X^2 = 4,93$). Essa classe demonstra como tem sido realizado o compartilhamento do conhecimento com a pandemia de COVID-19, e permite identificar que a utilização de ferramentas tecnológicas informais, como o *WhatsApp*, não tem prejudicado o compartilhamento de informações e conhecimentos, tal como pode ser observado nos fragmentos das entrevistas apresentados abaixo:

Eu tenho realizado o compartilhamento do conhecimento com os servidores do Campus principalmente utilizando o Google Meet como ferramenta tecnológica. Nós estamos realizando o compartilhamento do conhecimento e debatendo sobre assuntos aí no Google Meet, mas utilizamos também o WhatsApp, e-mail e outras ferramentas tecnológicas também. A minha opinião sobre essas ferramentas tecnológicas, tanto na área do convívio com os docentes que nós lidamos com a parte de gestão e tudo mais, tanto com o compartilhamento do conhecimento aos alunos, é que o presencial é mais efetivo (DIRETOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO).

Para realizar o compartilhamento do conhecimento com os servidores nesse momento de pandemia, a gente tem feito, tem utilizado tanto e-mail institucional, que eu acho que talvez seja o caminho mais formal para informações, o *website*, porque daí a gente consegue alcançar servidores da comunidade (DIRETOR GERAL).

No que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento não houve nenhuma iniciativa criada pelos servidores nesse período. Ou seja, eu não percebi grandes mudanças no compartilhamento do conhecimento. A gente criou alguns canais para se falar melhor, conversar mais nesse período que a gente não vê tanto, senão levamos susto lá na frente. Que nem eu falo, o que teve de mais destaque assim foi questões operacionais que o pessoal mudou pra se adaptar ao momento. (DIRETOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO).

A classe 5, denominada de 'Vantagens e desvantagens do compartilhamento do conhecimento durante a pandemia de COVID-19', é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 42,62$ (pensar) e $X^2 = 4,11$ (disponível). As seguintes palavras se destacam: pensar ($X^2 = 42,62$), acesso ($X^2 = 30,08$), distanciamento social ($X^2 = 29,55$), aprender ($X^2 = 24,51$), voltar ($X^2 = 18,87$), ferramentas tecnológicas ($X^2 = 17,7$), difícil ($X^2 = 8,5$), trabalho remoto ($X^2 = 6,63$), pessoa ($X^2 = 4,93$), sistema ($X^2 = 4,11$) e disponível ($X^2 = 4,11$). Essa classe trata das vantagens e desvantagens do compartilhamento do conhecimento durante a pandemia de COVID-19, o que está diretamente relacionado com o uso de ferramentas tecnológicas, tal como pode ser observado nos fragmentos das entrevistas apresentados abaixo:

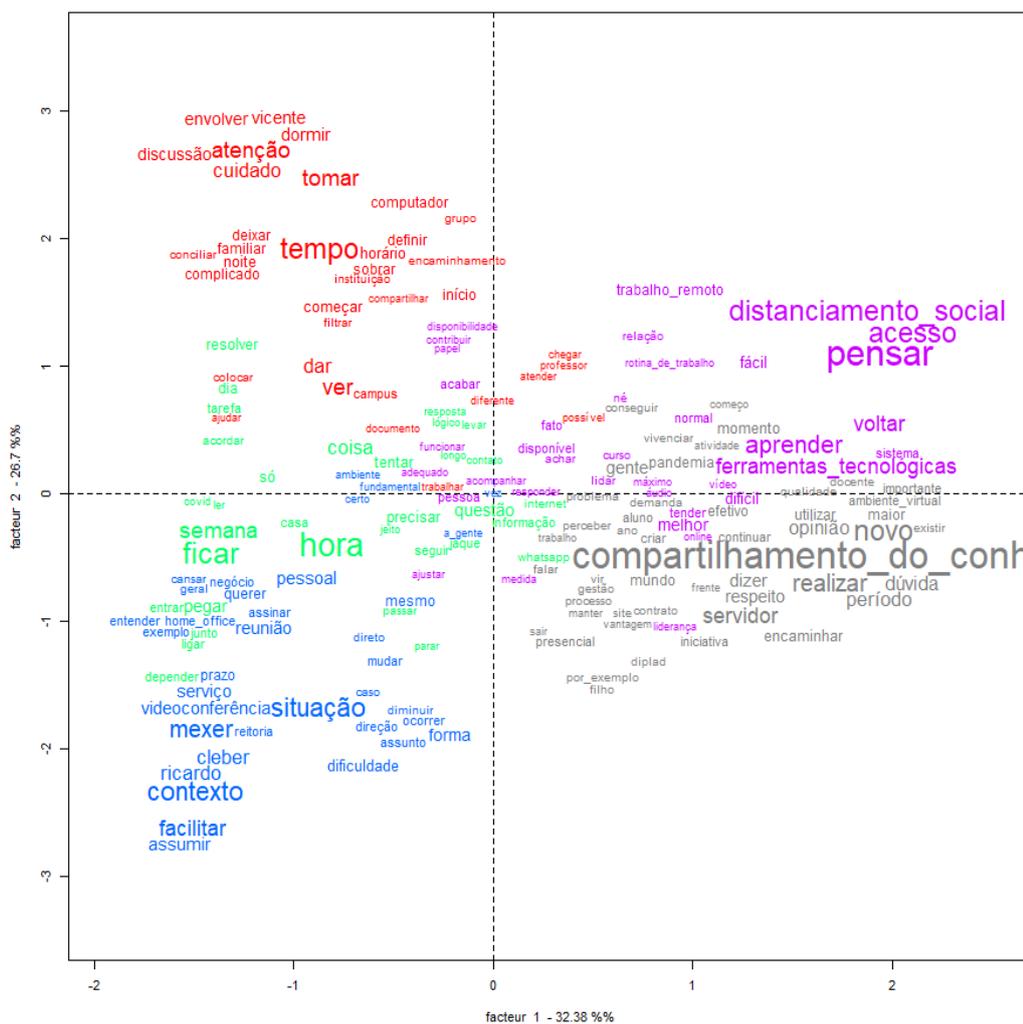
(...) então talvez a gente poderia considerar eu acho que as ferramentas tecnológicas acabam contribuindo com essa questão do distanciamento social e trabalho remoto, que antes não era possível (DIRETOR GERAL).

Então eu penso agora das poucas vantagens que tem. E a vantagem de existir essas ferramentas tecnológicas também é que algo está sendo feito mesmo com o isolamento social, pois senão estava tudo parado. Não temos uma qualidade efetiva de 100%, porém a gente continua trabalhando aí, continua realizando o compartilhamento do conhecimento com todas as limitações, mas está sendo feito (DIRETOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO).

Uma outra situação, quando você está numa reunião presencial, debatendo um assunto, pela fisionomia da pessoa, pela forma que você observa a gesticulação da pessoa, você tem às vezes um entendimento diferenciado da mensagem que ela quer passar. O aluno, por exemplo, eu batendo o olho no rostinho do aluno, eu já sei “aquele ali não está entendendo nada, está viajando”. Num ambiente virtual, nem todos abrem a câmera e a gente também não pode obrigar e sobrecarrega a questão de dados e tudo mais quando você está transmitindo áudio e vídeo,

eu não tenho essa percepção e o compartilhamento do conhecimento não é 100% efetiva. Outras desvantagens do compartilhamento do conhecimento pelo ambiente virtual são com as questões psicológicas envolvidas com o distanciamento social (DIRETOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO).

Figura 1 – Análise Fatorial por Correspondência



Fonte: Elaboração própria (2020).

A partir da Análise Fatorial por Correspondência (AFC), apresentada na Figura 2, foi possível realizar associação do texto entre as palavras, considerando a frequência de incidência de palavras e classes, representando-as em um plano cartesiano. Através da Figura 2, observa-se que as palavras das classes 2 e 5 estão próximas, misturando-se nos quadrantes 2 (Q2) e 3 (Q3). Tal representação já era esperada uma vez que a classe 2 representa o compartilhamento do conhecimento e a classe 5 as vantagens e desvantagens do compartilhamento do conhecimento no período da pandemia de COVID-19. A classe 1 encontra-se entre os quadrantes 1 (Q1) e 2 (Q2) e, portanto, relaciona-se diretamente com a classe 5. Isto também já era esperado

Diante da necessidade de reformular os processos de trabalho e de proporcionar inovações que pudessem suprir as demandas, inúmeras organizações adaptaram suas rotinas de trabalho presencial para remoto, proporcionando uma das maiores modificações estruturais dos últimos tempos. Isto alterou as formas de compartilhamento do conhecimento realizada nas instituições.

A partir das análises realizadas nas entrevistas com gestores de um Campus de uma IFE, verificou-se que o compartilhamento do conhecimento nesta instituição se alterou, realizando-se com o uso intensivo de ferramentas tecnológicas, como o Google Meet, WhatsApp, e-mail e *website*, tal como apresentado na classe 2 (Compartilhamento do Conhecimento) da classificação hierárquica descendente (CHD).

No tocante as mudanças, percebeu-se que o desenvolvimento de processos tecnológicos que pudessem conectar pessoas e compartilhar informações e conhecimentos trouxe vantagens, dentre as quais a possibilidade de conectar-se com pessoas não importando a distância. Porém também pode-se citar desvantagens, como a alteração do cotidiano, que impactou nas relações do horário destinado ao particular/privado para o horário de trabalho em si. Esta evidência está retratada nas classes 5 (Vantagens e desvantagens do compartilhamento do conhecimento durante a pandemia de COVID-19), 1 (alteração do cotidiano com a nova rotina de trabalho) e 3 (Atual rotina de trabalho).

A pesquisa apontou ainda que algumas das práticas utilizadas tende a permanecer no pós-pandemia, e que, embora o futuro seja incerto, aquelas na quais se despende menores recursos e se viabiliza melhor o fluxo de tempo tende a ser dado continuidade. Este resultado está apresentado na classe 4 (Tendências).

Nesse sentido, essa pesquisa traz uma importante contribuição para o debate acadêmico sobre a utilização de ferramentas tecnológicas como suporte ao compartilhamento de informações e conhecimentos por demonstrar algumas desvantagens que ainda não estão consolidadas na literatura, como a mudança do cotidiano dos servidores com a nova rotina de trabalho. Isto por eles terem que disponibilizar um horário mais flexível para atender as demandas do trabalho. Essa pesquisa também permitiu identificar que a utilização de ferramentas tecnológicas informais, como o WhatsApp, neste contexto de pandemia de COVID-19, não tem prejudicado o compartilhamento de informações e conhecimentos, ao contrário do que levantado no estudo de Macedo et al. (2018), que se deu em um contexto de normalidade.

Ainda, o presente estudo pode servir como proposta para o aprimoramento das pesquisas, com a referida temática, em trabalhos futuros, servindo de referencial teórico e prático. Neste sentido, evidencia-se que embora seja um estudo focalizado em uma Instituição de Ensino de Nível Superior, em um campus de uma IFE, o escopo pode ser ampliado, a fim de que se traga uma visão macro da perspectiva.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, Fábio Luis. **A gestão do conhecimento integrada à tecnologia**: connecting Ba: uma nova forma de apoiar o trabalho colaborativo na criação do conhecimento organizacional. Porto Alegre: Sulina, 2014.

ALMEIDA, Tânia Mara Campos. Dilemas de gênero e home office em meio à pandemia da Covid-19. In: GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos M.; CARRETEIRO, Teresa Cristina; NASCIUTTI, Jacyara Rochael. **Janelas da Pandemia**. Belo Horizonte: Editora Instituto DH, 2020. p. 39-48.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IraMuteq: Um *software* gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v21n2/v21n2a16.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020.

CHEDID, Marcello; CALDEIRA, Ana; ALVELOS, Helena; TEIXEIRA, Leonor. Knowledge sharing and collaborative behaviour: An empirical study on a Portuguese higher education Institution. **Journal Information Science**, p. 1-18, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551519860464>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CRUZ, Roberto Moraes *et al.* COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 20, n. 2, p. I-III, jun. 2020. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000200001&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 ago. 2020.

DAVENPORT, Thomas. H. Thinking for a living: **how to get better performances and results from knowledge workers**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005.

DAVENPORT, Thomas.H.; PRUSAK, L. Information Politics. *In*: KLEIN, David (ed.). **The strategic management of intellectual capital**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1998. p. 101-120.

FLDLMAN, Martha S.; PENTLAND, Brian T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative science quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FERRUCCI, Edoardo; RULLANI, Francesco. Re-designing knowledge production in the Post-Covid-19 era. A task-based approach. **Working Paper Series**, n. 2, Università Ca'Foscari Venezia, 2020. Disponível em: <http://virgo.unive.it/wpideas/storage/2020wp02.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2020.

GUAREZE, Verônica; MARCON, Silvana Regina Ampessan. Liderança de equipes à distância: estilos de liderança e relações de confiança estabelecidas. [2018]. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiimostrappga/paper/view/5996>. Acesso em: 31 ago. 2020.

IPE, Minu. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484303257985>. Acesso em: 30 jul. 2020.

ISLAM, Zahidul Md.; AHMAD, Zainal Ariffin; MAHTAB, Hanif. The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge globalization**. v. 3, n. 1, p. 31-48, 2010, Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1988101>. Acesso em: 24 jul. 2020.

LIMA, Suzana; BRESSAN, Cyndia. Mudança organizacional: uma introdução. *In*: LIMA, Suzana Maria Valle (org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV ed., 2003. cap. 1.

MACEDO, Valéria; DANTAS, Daniele Cristina; GUEDES, Rodrigo Duarte; CAVALCANTE, Marcos do Couto Bezerra. O uso do aplicativo WhatsApp nas práticas de gestão do conhecimento: o caso de uma comunidade virtual informal de profissionais na área de tecnologia. **R. Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, p. 135-150, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/42241/21129>. Acesso em: 15 ago. 2020.

MALLMANN, Gabriela L.; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; OLIVEIRA, Mérian. The influence of shadow IT usage on Knowledge Sharing: na exploratory study with IT users. **Business Information Review**, v. 35, n. 1, p. 17- 28, 2018.

MIZAEL, Glener Alvarenga; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, p. 1145-1164, out 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000500004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 5 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA SAUDE. **Painel Coronavírus**. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 01 nov. 2020.

MOTA, Daniel Marques; FERREIRA, Paulo José Gonçalves; LEAL, Lisiane Freitas. Produção científica sobre a COVID-19 no Brasil: uma revisão de escopo. **Revista Visa em Debate**, v. 8, p.114-124, Fiocruz, 2020.

Disponível em:

<https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fvisaemdebate.incqs.fiocruz.br%2Findex.php%2Fvisaemdebate%2Fissue%2Fdownload%2F46%2F9#p126>. Acesso em: 01 nov. 2020.

NASCIMENTO, A. R. A.; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: Uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 72-88, 2006. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v6n2/artigos/pdf/v6n2a07.pdf>. Acesso em: 4 set. 2020.

NERY, Vitor Sousa Cunha; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de caso na Universidade do estado do Pará. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Brasil, fev. 2015. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2015/conhecimento.html>. Acesso em: 4 jun. 2019.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). **Folha informativa COVID-19** - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PARADELA, Victor Cláudio; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

DE SANTANA, Wilder Kleber Fernandes; CABRAL, Avlairam Araújo; DA NÓBREGA, Maria Bernardete. Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e o caso específico do Blog: contribuição para o sistema educacional escolar. **Esferas**, n. 13, p. 126-135, 2019.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32456>. Acesso em 20 jul. 2020.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; BINOTTO, Erlaine. FATORES DETERMINANTES AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: A PERSPECTIVA BIDIRECIONAL. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/4892>. Acesso em: 19 ago. 2020.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio; VICTÓRIO, Valéria Xavier. A Gestão do Conhecimento, o Ba e seus valores, traduzidos em algumas histórias de vida. . In: CIESLAK, Rubens; CASAGRANDE, Rodrigo Moreira; BANISKI, Gislaine Martinelli; MOURA, Diocsianne Correia de. **Gestão do Conhecimento & Inovação: espaços de colaboração, confiança e contribuição estratégica**. Jundiaí: Paco Editorial, 2019. p. 63-87.

SOUZA, Diego de Oliveira. A saúde dos trabalhadores e a pandemia de Covid-19: da revisão à crítica. **Revista Visa em Debate**, v. 8, p. 125-131, Fiocruz, 2020. Disponível em: <https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fvisaemdebate.incqs.fiocruz.br%2Findex.php%2Fvisaemdebate%2Fissue%2Fdownload%2F46%2F9#p126>. Acesso em: 01 nov. 2020.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANGARAJA, Gangeswari; RASDI, Roziah Mohd; ISMAIL, Maimunah; SAMAH, Bahaman Abu. Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public servisse. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n 1, p. 121 – 140, 2015. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2014-0449/full/html>. Acesso em: 23 jul. 2020.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência da Informação**, v. 45, n. 3, 2018. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/21622>. Acesso em: 02 ago. 2020.