



# GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE DE CLASSE

Knowledge management in the context of digital transformation in organizations: a case study in a class entity

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV- EAESP),  
São Paulo, SP, Brasil  
Universidade de Marília, Programa de Pós-Graduação em Administração (UNIMAR-PPGA),  
Marília, SP, Brasil.  
bitencourt@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-5338-1498> 

Alberto Luiz Albertin

Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV- EAESP),  
São Paulo, SP, Brasil  
albertin@fgv.br

<https://orcid.org/0000-0002-4851-0961> 

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo 

## RESUMO

**Objetivo:** O conhecimento é um componente estratégico nos processos organizacionais, essencial para a compreensão e implementação da Transformação Digital (TD). O ambiente organizacional, em constante mudança, exige estratégias de TD e uma estrutura eficaz para gerenciar o conhecimento gerado. Este estudo teve como objetivo analisar a percepção, o acesso, o compartilhamento e o uso do conhecimento no contexto da TD na Associação Comercial e de Inovação de Marília (ACIM), localizada em Marília, São Paulo.

**Método:** Adotou-se o método de Estudo de Caso, com triangulação de dados, utilizando diferentes técnicas de coleta e análise, dentro de uma abordagem qualitativa, o que conferiu maior validade e robustez aos resultados.

**Resultado:** Foram identificados parâmetros para a Gestão do Conhecimento (GC) aplicáveis ao processo de TD na ACIM. Além disso, constatou-se que o uso efetivo do conhecimento é um fator impulsionador da inovação nos processos digitais da organização.

**Conclusões:** Verificou-se que a ACIM utiliza e gerencia o conhecimento, ainda que de forma não estruturada, durante a adoção de tecnologias digitais. Evidenciou-se a necessidade de transformar essas práticas em uma jornada contínua de TD, com foco claro e objetivos bem definidos. Para isso, é fundamental estruturar adequadamente tanto a TD quanto a GC, investindo no desenvolvimento de competências e na consolidação de uma cultura organizacional que sustente esses processos como pilares estratégicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Transformação Digital; Inovação; Organizações; Associação Comercial e de Inovação de Marília.

## ABSTRACT

**Objective:** Knowledge is a strategic component in organizational processes, essential for understanding and implementing Digital Transformation (DT). The constantly evolving organizational environment demands DT strategies and an effective structure to manage the generated knowledge. This study aimed to analyze the perception, access, sharing, and use of knowledge in the DT process at the Commercial and Innovation Association of Marília (CIAM), located in Marília, São Paulo.

**Method:** A Case Study method was adopted, with data triangulation using different collection and analysis techniques within a qualitative approach, ensuring greater validity and robustness of the results.

**Result:** The study identified parameters for Knowledge Management (KM) applicable to the DT process at CIAM. It also demonstrated that effective knowledge use drives innovation within the organization's digital transformation processes.



**Conclusions:** It was observed that ACIM applies and manages knowledge, albeit in an unstructured manner, during the adoption of digital technologies. The findings highlight the need to transform these isolated actions into a continuous DT journey, with a clear focus and well-defined objectives. Therefore, it is crucial to properly structure both DT and KM by developing competencies and consolidating an organizational culture that supports these processes as strategic pillars.

**KEYWORDS:** Knowledge Management; Digital Transformation; Innovation; Organizations; Commercial and Innovation Association of Marília.

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se que as organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e mutáveis, fazendo com que estas estejam alinhadas e encontrem estratégias para absorver as demandas de seus ambientes externos. Nesse contexto, a Associação Comercial e de Inovação de Marília (ACIM), entidade de classe com mais de 90 anos de existência e responsável por representar mais de 1.800 associados, busca constantemente se manter competitiva.

Para tanto, a entidade vem adotando o processo de Transformação Digital (TD) com o uso de tecnologias digitais em suas atividades, com o intuito de atender todos os sujeitos que se relacionam com a entidade – indo além da perspectiva dos associados e colaboradores. A TD deve ser compreendida como um processo organizacional, tornando este um importante aspecto para entender suas relações, os impactos e os resultados em sua interação com o conhecimento enquanto recurso, bem como a gestão desse conhecimento (GC). Dessa maneira, buscou-se compreender as perspectivas sobre a Transformação Digital (TD) para refletir sobre sua influência enquanto processo e/ou estratégia da organização, em especial, ao considerar o conhecimento enquanto recurso estratégico e seu processo de gestão.

Compreende-se que o ‘conhecimento’ atua como elo tanto na Transformação Digital quanto na Gestão do Conhecimento, uma vez que, à medida que este é construído ele se torna resultado do processo e alimenta o processo que o construiu (Wiig, 1993; Nonaka; Takeuchi, 1995; Boisot, 1998; Choo, 1998; Davenport; Prusak, 1998; Bukowitz; Williams, 2002; Valentim, 2004; Jorge *et al.*, 2021) em todos os processos organizacionais, inclusive na TD.

Com isso, torna-se oportuno aprofundar a análise sobre a Transformação Digital, uma vez que esse processo é um grande gerador de insumos para a construção de novos conhecimentos organizacionais que podem ser utilizados pelo próprio processo de TD, tornando, assim, a GC um dos pilares da TD (Van Nguyen *et al.*, 2024), bem como a TD um grande gerador de conhecimentos organizacionais. Nesse sentido o uso da Gestão do



Conhecimento no contexto da Transformação Digital, bem como o uso da TD na GC tornou-se fundamental em ambos os contextos (Xia *et al.*, 2024; Cardoso *et al.*, 2023).

Os conhecimentos no contexto organizacional, “[...] apoiam o processo decisório, exercem influências sobre o comportamento das pessoas e passa a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto” (Moraes; Fadel, 2008, p. 103). Nesse sentido, analisou-se uma organização cuja base de suas atividades consiste na prestação de serviços (de terceiros) para outras empresas, e com isso, o conhecimento e o processo de Transformação Digital (mesmo que não estruturado) ocorrem constantemente na organização.

Com isso, compreendeu-se a percepção, compartilhamento e uso do conhecimento frente ao processo de Transformação Digital, bem como a Gestão do Conhecimento (mesmo que de maneira não estruturada) enquanto recurso visualizado nesse contexto. Para tanto, é necessária a construção de parâmetros iniciais que apoiem a implementação da Gestão do Conhecimento de maneira estruturada como suporte para a realização da TD. Destaca-se que a TD possui caráter de estratégia inovadora nas organizações, principalmente aquelas que atuam com o conhecimento enquanto recurso estratégico na construção de inovações, visando uma maior competitividade nos mais diferentes contextos de atuação.

## 2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, INSUMO OU PROCESSO?

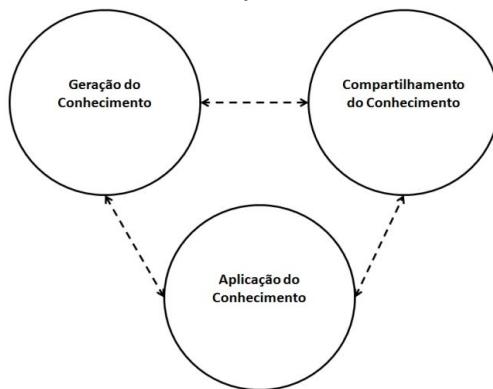
O conhecimento enquanto recurso organizacional vem ganhando status como um dos mais importantes recursos das organizações. O conhecimento surge como uma nova mercadoria, uma moeda potencial para explicar uma nova teoria econômica, estimulando os motores econômicos de muitas nações (Sutton, 2007). Nessa perspectiva as organizações identificam a necessidade de adotar modelos de gestão que atuem com o conhecimento como recurso, tornando o importante ativo para o atendimento das demandas dos ambientes interno e externo (Jorge *et al.*, 2021).

Dessa maneira, compreende-se cada vez mais a necessidade da Gestão do Conhecimento (GC) como um processo responsável por gerar e gerir o conhecimento enquanto recurso, ou seja, a GC atua desde a identificação, captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento no contexto organizacional, focalizando a potencialização da inovação, e consequentemente gerando uma maior competitividade (Alavi; Leidner, 2001; Jorge *et al.*, 2021).



Jorge (2017) cunhou um modelo conceitual chamado, 'Atividades básicas para Gestão do Conhecimento', baseado nos modelos de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1995), Boisot (1998), Choo (1998), Davenport e Prusak, (1998), Bukowitz e Williams (2002) e Valentim (2004). Foi identificado nos modelos analisados, 3 atividades básicas que dão sustentação para a realização de GC nas organizações, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Atividades básicas para Gestão do Conhecimento.



Fonte: Jorge (2017, p.60).

Observa-se que a adoção da GC pode ser sintetizada na implementação das três atividades mencionadas acima, afinal, considera-se a identificação da necessidade de conhecimento como um gatilho de seu usuário. Com isso, serão consideradas as três atividades básicas para gerir o conhecimento, desde a sua geração (identificação e captura), perpassando por seu compartilhamento e finalizando com a sua aplicação (Wiig, 1993 *apud* Jorge, 2017; Nonaka; Takeuchi, 1995; Boisot, 1998; Choo, 1998; Davenport; Prusak, 1998; Bukowitz; Williams, 2002; Valentim, 2004).

O conhecimento enquanto insumo é gerado na interação entre os sujeitos nas organizações, e nas suas relações (pessoais e profissionais), paralelamente ao consumo de informações e dados em diferentes suportes. Com isso, a geração de conhecimento resulta em dois tipos de conhecimentos enquanto insumo, o tácito, ou seja, o conhecimento que está inserido na mente do sujeito, o que torna a sua socialização complexa; e o explícito, no formato de informações e dados, que estejam em um padrão que possa ser acessado e armazenado em suportes. Destaca-se que os conhecimentos são gerados a todo instante, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das organizações, sendo que esse conhecimento se torna insumo no processo de GC (Wiig, 1993; Nonaka; Takeuchi, 1995; Boisot, 1998; Choo, 1998; Davenport; Prusak, 1998; Bukowitz; Williams, 2002; Valentim, 2004; Jorge *et al.*, 2021). Torna-se importante mencionar que a geração de

conhecimento ocorre sob duas óticas, quando o sujeito possui contato com dados e informações ou, quando os sujeitos compartilham conhecimentos entre eles.

A geração do conhecimento enquanto insumo ocorre nas atividades de compartilhamento dos conhecimentos entre os sujeitos, sendo um processo interativo e social, capaz de amplificar ‘de maneira organizacional’ o conhecimento gerado individualmente, incorporando este conhecimento como parte da rede de conhecimento organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1995; Choo, 1998). Cabe à organização a disponibilização de espaços que estimulem e facilitem a geração de novos conhecimentos, pois esse processo ocorre mediante as inter-relações dos indivíduos que aplicam os dois tipos de conhecimentos. As relações articuladas nesses espaços são estratégicas para a geração de novos conhecimentos (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Existem inúmeros processos formais capazes de auxiliar na geração e no compartilhamento de conhecimentos, como por exemplo, revisões de lições aprendidas, sessões de *brainstorming* e plataformas de compartilhamento de conhecimento, os quais são responsáveis por promover a disseminação e aplicação eficaz do conhecimento organizacional. Acredita-se que uma das maneiras mais assertivas consiste na construção de comunidades de prática, sendo consideradas fundamentais para a geração de conhecimento, uma vez que facilitam a troca de conhecimento tácito entre os membros da organização e, com isso, promovem a aprendizagem contínua e a resolução colaborativa de problemas (Wenger, 2011).

As comunidades de prática atuam com o conhecimento dos sujeitos das organizações, concomitantemente com as informações e dados inseridos nos suportes que disponibilizam recursos para apropriação pelos sujeitos e, consequentemente, são transformados e utilizados na construção de novos conhecimentos. Ademais, **recomenda-se** a materialização do conhecimento tácito e explícito sob um padrão passível de ser registrado em suportes, de preferência de ampla compreensão, afinal, apenas sob esse padrão torna-se possível o seu compartilhamento.

A transformação do conhecimento gerado em informação e, consequentemente, seu armazenamento para uso/aplicação no futuro é imprescindível (Jorge *et al.*, 2021). O uso do conhecimento no contexto organizacional não é algo novo, este sempre foi procurado, usado e valorizado, a novidade consiste em considerar o conhecimento como um recurso e um ativo organizacional (Davenport; Prusak, 1998).

O processo de GC parte da geração intencional de conhecimento, impactando o

desenvolvimento das habilidades e a resolução de questões complexas das organizações, promovendo insumos para a inovação de maneira estruturada e o desenvolvimento organizacional (Wiig, 1993). Nesse sentido, o processo de GC atua em três perspectivas: perspectiva de gestão, de negócios e do fazer. Destaca-se que as organizações atuam com o conhecimento enquanto recurso em duas perspectivas, a da gestão que facilitam e valorizam as atividades de monitoramento e uso do conhecimento, e a perspectiva de negócios, fazendo uso do conhecimento em estratégias, produtos ou serviços (Jorge *et al.*, 2021).

Dessa maneira, na medida que o conhecimento atua como recurso, também atua como processo, sendo este cada vez mais estratégico no contexto das organizações. Com isso, o conhecimento passa a ser capaz de gerar consistência nas mudanças, ações e implementações nas organizações, como, por exemplo, a implementação de ações oriundas do processo de Transformação Digital, cada vez mais presente nas organizações em múltiplas perspectivas.

### **3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Compreender a adoção de tecnologias digitais pela sociedade e, consequentemente, pelas indústrias e nos processos de gestão organizacional como Transformação Digital (TD), torna-se um ponto de partida para a compreensão desse processo social (Nadkarni; Prügl, 2021; Verhoef *et al.*, 2021; Vial, 2019). A TD surge na intersecção de produtos e serviços com tecnologias digitais, transformando e criando valores para produtos, serviços e processos das organizações (Schallmo; Williams, 2018).

Sendo assim, pode-se conceituar a TD inicialmente como “[...] um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade” (Vial, 2019, p. 118).

A TD deve ser compreendida como uma estratégia que vai além da automação de processos, uma vez que a Transformação Digital abrange uma reconfiguração ampla das práticas organizacionais, fazendo uso das competências das tecnologias digitais, como *Internet of Things* (IoT), análise de dados, computação em nuvem e inteligência artificial, visando construir valor para colaboradores, *stakeholders* e clientes, o que resulta na compreensão da TD como um processo adaptativo e contínuo, além de ser colaborativa

entre áreas e com uma mentalidade direcionada para a inovação e o aprendizado permanente (Venkatraman; Henderson, 1998; Ross; Beath; Mocker, 2019; Westerman; Bonnet; McAfee, 2014).

Evidencia-se que a TD surge com a função de ir além das tecnologias digitais, ocupando um espaço muito maior nas organizações, atuando de forma holística. Com isso, envolve muitas variáveis organizacionais que podem ser agrupadas na tríade ‘tecnologia’, ‘pessoas’ e ‘processos’, sendo esses agrupamentos responsáveis por amparar os demais processos da organização que venham adotar a TD como um processo contínuo.

A Transformação Digital tornou-se necessária para as organizações permanecerem competitivas no mercado, entretanto, para seu sucesso é fundamental o apoio da alta gestão e a construção de uma cultura organizacional que permita valorizar a inovação, o conhecimento enquanto recurso, bem como a colaboração entre as áreas da organização (Bughin; Catlin; LaBerge, 2017).

Com a TD as organizações acabam frequentemente revendo os seus modelos de negócios, observando sua adequação aos meios digitais, colocando a inovação como um importante componente nesses modelos e, consequentemente, gerando, mapeando e capturando valor nos ambientes digitais (Amit; Zott, 2001). Além disso, a adoção de tecnologias emergentes (como, por exemplo, a inteligência artificial e IoT) passa a ser crucial para o processo de Transformação Digital, afinal, são tecnologias que impactam e transformam as organizações (Brynjolfsson; McAfee, 2017).

Uma cultura organizacional que promova a inovação e o aprendizado é balizadora para a TD, com isso a adaptação organizacional e a ambidestria visando a inovação contínua, são fundamentais para o êxito da TD (O'Reilly; Tushman, 2008). A capacitação dos colaboradores com relação às habilidades digitais relevantes é tão importante quanto o acesso às tecnologias digitais; afinal, não basta ter o acesso à tecnologia se não é possível fazer um bom uso, sendo assim, a educação visando o desenvolvimento de habilidades e competências na preparação para a digitalização é atividade inicial para a TD (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Uma das variáveis mais importantes da TD é a experiência do usuário, buscando concentrar-se na melhoria da experiência do cliente nos canais digitais e na personalização de serviços, tornando esse processo uma forma de buscar maior competitividade (Pine; Gilmore, 1998). O usuário pode ser compreendido como um cliente (interno ou externo) para a TD, e sua experiência atua como reflexo da experimentação, colaboração e



aprendizado contínuo, gerando assim uma maior interação com os clientes e, com isso, interações personalizadas, convenientes e consistentes nos canais (para experimentação, colaboração e aprendizado contínuo) (Chaffey, 2019).

Espera-se que, como resultado da implantação da TD, seja possível gerar melhorias significativas na eficiência operacional e na automação de processos (Weill; Woerner, 2015; Verhoef *et al.*, 2021) e, consequentemente, reduzir custos e aumentar a produtividade. Além do aumento da eficiência, a TD e as tecnologias digitais proporcionam suporte para novos modelos de negócios, produtos e serviços, mantendo a organização inovadora, relevante e competitiva no contexto em que a empresa que está inserida (Matt *et al.*, 2015).

Dessa maneira, as tecnologias digitais podem atuar como componente estratégico nas organizações, e com isso a TD é um processo contínuo, ou jornada, de adaptação organizacional que envolve a integração estratégica das tecnologias digitais em toda a organização, gerando mudanças na sua dinâmica, que incluem operações, cultura, modelos de negócios e interações entre parceiros e clientes, modificando a maneira de entregar valor aos clientes e parceiros, gerando adaptabilidade em cenários complexos e altamente competitivos (Laudon; Laudon, 2016; Ross; Beath; Mocker, 2019; McAfee; Brynjolfsson, 2017).

Com isso, é possível definir a Transformação Digital como um processo e/ou jornada contínua e multidimensional da organização, capaz de integrar as tecnologias digitais visando a remodelação ou redefinição dos processos e estratégias nos ambientes interno e externo, promovendo mudanças culturais e organizacionais. Quando ocorre a jornada da Transformação Digital nas organizações, gera-se um aumento exponencial de dados e informações, revelando novas oportunidades e novos desafios, com a abundância desses insumos. Dessa maneira, o gerenciamento, a análise e a interpretação de dados para tomar decisões estratégicas tornam-se complexos, bem como o uso dessas informações e dados na construção de inovações (McAfee; Brynjolfsson, 2017, Davenport; Dyche, 2013).

Diante deste cenário, torna-se estratégico transformar esses dados em informações relevantes e posteriormente em conhecimento para a organização. A sobrecarga de informações acaba gerando “[...] falta de foco e clareza nas estratégias organizacionais, exigindo ferramentas e técnicas eficazes de análise e visualização de dados para extrair valor das informações disponíveis” (Laney, 2017, p. 63).

Para um melhor aproveitamento da TD e de todos os dados e informações gerados com sua implementação, há a necessidade da adoção de um modelo/processo que seja



capaz de transformar os dados e informações em conhecimentos disponíveis para a organização. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento pode potencializar o processo de TD nas organizações, bem como o processo de TD passa a ser capaz de gerar exponencialmente uma quantidade de dados e informações que podem ser retroalimentados pela própria TD na forma de novos conhecimentos.

#### **4 MATERIAIS, MÉTODOS E POPULAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa adotou o método ‘Estudo de Caso’ uma vez que, “[...] o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (Yin, 2003, p. 21). Com isso, aplicou-se a triangulação de métodos, ou seja, fez-se uso de várias técnicas para o estudo de caso.

Dessa maneira, a utilização de diferentes técnicas na investigação propiciou uma maior consistência e maior validade dos dados coletados e das análises realizadas. A presente pesquisa realizou um estudo de caso único. No entanto, as análises apresentadas podem servir como parâmetros para outras organizações independentemente do tipo e da natureza.

A presente pesquisa ocorreu durante os meses de novembro e dezembro do ano de 2024, na Associação Comercial e de Inovação de Marília (ACIM). A ACIM é uma entidade de classe privada e sem fins lucrativos, caracterizada pela união de empreendedores da cidade de Marília, no estado de São Paulo. A ACIM é composta por empresas que atuam em diversos segmentos econômicos, em especial por empresas de comércio e prestação de serviços de diferentes tamanhos. Cabe à ACIM a realização de ações conjuntas para uma maior representatividade da classe empreendedora, buscando, assim, maior competitividade.

Enquanto organização, a ACIM é vinculada à Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), entidade responsável por representar organizações desse tipo no contexto nacional. A classificação realizada pela CACB sobre as Associações Comerciais consiste em entidades da classe empresarial aglutinadoras de pessoas jurídicas e físicas de todas as áreas e atividades econômicas (agricultura, pecuária, comércio, indústria, prestação de serviços e profissionais liberais). A entidade ainda destaca que essas organizações não possuem fins lucrativos (Desenvolvimento..., 2005, p.19).

É importante destacar que a ACIM possui 90 (noventa) anos de história, e em 2023 mudou de nome, deixando de se chamar Associação Comercial e Industrial de Marília para assumir o papel de articuladora de inovação no âmbito nacional, passando a se chamar Associação Comercial e de Inovação de Marília. A entidade permaneceu com seus objetivos claros, que consistem na participação no desenvolvimento da cidade, bem como a defesa dos interesses dos associados; entretanto, assumiu o papel de grande promotora e articuladora de inovação. Essa vocação está explícita nos documentos internos da entidade, onde apresenta-se a missão de “Entidade representativa sem fins lucrativos que visa fortalecer o setor empresarial local, fomentando o desenvolvimento através de projetos, ações e soluções socioeconômicas”.

Observa-se a entidade na liderança entre as demais associações comerciais do estado de São Paulo. A ACIM representa diretamente seus 1.800 (mil e oitocentos) associados e, ainda que indiretamente, assume o papel de principal liderança regional, representando indiretamente os associados de 19 (dezenove) associações comerciais. A representação abrange desde aspectos políticos voltados aos empresários, até aspectos comerciais, normalmente relacionados aos produtos e serviços geradores de receitas para as associações comerciais e, consequentemente, desenvolvimento econômico regional.

Os serviços ofertados pela Associação Comercial e de Inovação de Marília destacam-se, uma vez que visam proporcionar sustentabilidade para as empresas associadas. Além desses serviços, a entidade desenvolve a conscientização sobre a importância do associativismo visando a melhoria contínua na prestação de seus serviços através da eficiência do sistema de gestão da qualidade da entidade.

A análise da estrutura organizacional da ACIM evidencia que, no topo de sua estrutura, estão os 1.800 (um mil e oitocentos) associados, representados por aqueles que ocupam 6 (seis) cadeiras no conselho fiscal, 30 (trinta) cadeiras no conselho consultivo e 8 (oito) associados que atuam como diretores executivos. Esses sujeitos são eleitos pelos próprios associados para representá-los por um período de 3 (três) anos.

Observa-se que os sujeitos que atuam voluntariamente na diretoria executiva possuem ações diretivas na ACIM, atuando como representantes dos associados, bem como articulando para que as demandas dos associados cheguem e sejam supridas pela entidade. Esses sujeitos demandam atividades e estratégias visando o atendimento de seus associados, acompanhando a execução dos processos e atividades da ACIM.

Para dar consistência ao nível estratégico, o nível gerencial é composto por sete (7) indivíduos que atuam na gestão, buscando atender as demandas da diretoria, capitaneados pelo superintendente da Entidade. Enquanto isso, o nível operacional é composto por vinte e sete (27) sujeitos que realizam as suas atividades nas quinze (15) áreas e departamentos da ACIM. A entidade atualmente passa por um processo de reestruturação digital, já iniciado pela diretoria na construção de um ambiente de inovação, gerando assim estratégias, métodos e ferramentas para todos que compõem a ACIM, tanto no ambiente interno quanto no externo.

Cabe ao superintendente da ACIM realizar todo o acompanhamento dos gestores, atuando de maneira significativa na coordenação das atividades de gestão da entidade. Dessa maneira, a presente pesquisa buscou compreender o principal ator da diretoria executiva, na figura de seu presidente, representando toda a diretoria, a principal interface com a diretoria e gestão/operação, o superintendente, bem como os gestores e demais colaboradores da entidade.

Ao realizar o processo de observação direta, utilizando um roteiro de observação estruturado, identificou-se a necessidade de tratar as afirmações da coleta de dados de maneira que as pessoas conseguissem compreender a GC e a TD por meio de atividade. Dessa forma, foi elaborado um instrumento de pesquisa que abarcasse todas as principais variáveis da GC e TD, considerando o conhecimento, processos e tecnologias digitais como estas variáveis.

Devido à complexidade envolvida na abordagem dessas variáveis, as afirmações do questionário — construído com base no referencial teórico — foram discutidas e explicadas para os sujeitos em pequenos grupos, a fim de garantir maior precisão nas respostas. Durante esse processo, dúvidas e exemplos práticos foram abordados conforme os participantes respondiam, favorecendo uma melhor compreensão dos enunciados.

O questionário construído foi aplicado nos diferentes níveis da organização, com uma maior ênfase na área gerencial e de operações, uma vez que a área estratégica é constituída por voluntários. No questionário, foi utilizada a *Escala de Likert* que, uma vez que se baseia na *Escala de Thurstone*, é constituída por intervalos (Gil, 1999). Nesse sentido, foram escolhidas escalas de frequência para as respostas às afirmativas: 'Nunca', 'Raramente', 'Às vezes', 'Frequentemente', 'Sempre' e 'Não se aplica'. As afirmações dos questionários foram agrupadas em duas diferentes perspectivas, 'Gestão do Conhecimento

instrumentalizado pela Transformação Digital', e 'Transformação Digital e o conhecimento e sua gestão como insumo em suas atividades'.

Outro ponto que carece de destaque foi a elaboração de uma entrevista semiestruturada, que foi realizada com o superintendente da ACIM. Esta foi realizada com esse sujeito, uma vez que, na observação direta, foi possível compreender sua importante função de articulação e conexão entre os níveis estratégico e gerencial/operações, uma vez que ele absorve as demandas da diretoria e ajuda o nível estratégico a transformar essas em atividades para a operação junto aos gestores, além de acompanhar os resultados destas atividades.

As informações da entrevista semiestruturada conferiram maior confiabilidade aos dados coletados nos questionários da presente pesquisa, pois, em diversos momentos, deram maior consistência nos pontos abordados nas afirmações e, em outros momentos, forneceram explicações fundamentais para compreender o panorama analisado. Essas explicações foram incorporadas às análises nos momentos em que os resultados apresentados demandaram uma maior fundamentação.

É importante destacar que apenas o presidente da entidade fez parte dessa pesquisa, uma vez que, no roteiro de observação, identificou-se que esse sujeito é o único membro da diretoria com expediente e ações diretas na gestão e operação da ACIM. Por isso, foi considerado apenas esse sujeito do nível estratégico para a presente pesquisa. Dessa maneira, a pesquisa atuou com 100% dos sujeitos que compõem e desempenham atividades diretamente na gestão e operação da entidade, proporcionando assim uma análise holística da entidade.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O questionário foi construído sob duas importantes perspectivas, a primeira, 'Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital' e a segunda, 'Transformação Digital e o conhecimento e sua gestão como insumo em suas atividades'. O primeiro agrupamento de afirmações traz à tona o uso e Gestão do Conhecimento utilizando de tecnologias digitais como apoio para o processo de TD.

Devido à extensão do questionário, os resultados (frequências) das afirmações serão apresentados na Tabela 1, e para a análise e discussão dos resultados será utilizado predominantemente a mediana para discorrer sobre estes, uma vez que a soma ou média das respostas não representam adequadamente os resultados em análises qualitativas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

**Tabela 1 - Análise das atividades de Gestão do Conhecimento e Transformação Digital na ACIM**

<b>Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital</b>	Nunca [1]	Raramente [2]	Às Vezes [3]	Frequente mente [4]	Sempre [5]	Não se aplica	Media na	Desvio Padrão	Variância						
Busco renovar a oferta de produtos e/ou serviços (digitais) (Schallmo; Williams, 2018) ao meu cliente (interno e externo) baseado no meu conhecimento (Jorge, 2017)	4	11,4%	1	2,9%	8	22,9 %	1	37,1 %	9	25,7 %	0	0,0 %	4	1,2387	1,5345
Pesquiso tendências e informações (Jorge, 2017) sobre a minha atuação profissional (Venkatraman; Henderson, 1998; Ross; Beath; Mocker, 2019; Westerman; Bonnet; McAfee, 2014)	2	5,7%	1	2,9%	6	17,1 %	1	31,4 %	1	42,9 %	0	0,0 %	4	1,1242	1,2639
Analiso e reviso os processos / operações da minha empresa buscando oportunidades de melhoria (Vial, 2019, p. 118) com base nos conhecimentos da empresa (Jorge, 2017)	1	2,9%	1	2,9%	4	11,4 %	1	42,9 %	1	40,0 %	0	0,0 %	4	0,9438	0,8908
Realizo mudanças nos processos / operações (Chaffey, 2019) quando ocorrem problemas ou reclamações de clientes (interno e externo) utilizando os meus conhecimentos (Jorge, 2017)	2	5,7%	1	2,9%	4	11,4 %	1	40,0 %	1	40,0 %	0	0,0 %	4	1,0831	1,1731
Busco ativamente por novos clientes (interno externo) / realizo ações para aumentar minha carteira de clientes (Pine; Gilmore, 1998) com base no conhecimento da empresa (Jorge, 2017)	6	17,1%	1	2,9%	6	17,1 %	6	17,1 %	1	45,7 %	0	0,0 %	4	1,5063	2,2689
Busco promover parcerias, troca de informações e experiências com outras empresas visando a construção de conhecimentos para a empresa (Laudon; Laudon, 2016; Ross; Beath; Mocker, 2019; McAfee; Brynjolfsson, 2017)	6	17,1%	3	8,6%	7	20,0 %	9	25,7 %	1	28,6 %	0	0,0 %	4	1,4390	2,0706
Busco novas formas de me comunicar com meus clientes (interno/externo) visando compartilhar os meus conhecimentos (Bughin; Catlin; LaBerge, 2017; Jorge, 2017)	5	14,3%	1	2,9%	4	11,4 %	1	28,6 %	1	42,9 %	0	0,0 %	4	1,4035	1,9697
Busco promover troca de informações, Colaboradores (outros)	0	0,0%	0	0,0%	8	22,9 %	7	20,0 %	2	57,1 %	0	0,0 %	5	0,8382	0,7025

Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital		Nunca [1]		Raramente [2]		Às Vezes [3]		Frequentemente [4]		Sempre [5]		Não se aplica		Media na	Desvio Padrão	Variância
conhecimentos e experiências com os seguintes atores da ACIM (Bughin; Catlin; LaBerge, 2017; Jorge, 2017):	Clientes - Associados (Interno/Externo)	3	8,6%	0	0,0%	9	25,7 %	7	20,0 %	1	42,9 %	1	2,9 %	4	1,2399	1,5374
	Fornecedores	6	17,1%	2	5,7%	1	28,6 %	5	14,3 %	7	20,0 %	5	14,3 %	3	1,4162	2,0057
	Diretoria	6	17,1%	4	11,4%	1	28,6 %	5	14,3 %	1	28,6 %	0	0,0 %	3	1,4419	2,0790
	Parceiros	5	14,3%	4	11,4%	3	8,6%	1	28,6 %	1	34,3 %	1	2,9 %	4	1,4589	2,1283
Busco utilizar novas ferramentas de comunicação digital com (O'Reilly; Tushman, 2008):	Colaboradores (outros)	1	2,9%	4	11,4%	7	20,0 %	8	22,9 %	1	42,9 %	0	0,0 %	4	1,1725	1,3748
	Clientes - Associados (Interno/Externo)	1	2,9%	1	2,9%	7	20,0 %	8	22,9 %	1	45,7 %	2	5,7 %	4	1,0535	1,1098
	Fornecedores	5	14,3%	4	11,4%	8	22,9 %	6	17,1 %	8	22,9 %	4	11,4 %	3	1,4135	1,9978
	Diretoria	6	17,1%	5	14,3%	9	25,7 %	3	8,6%	1	31,4 %	1	2,9 %	3	1,4987	2,2460
	Parceiros	6	17,1%	2	5,7%	7	20,0 %	9	25,7 %	1	28,6 %	1	2,9 %	4	1,4395	2,0722
Transformação Digital e o conhecimento e sua gestão como insumo em suas atividades		Nunca [1]		Raramente [2]		Às Vezes [3]		Frequentemente [4]		Sempre [5]		Não se aplica		Media na	Desvio Padrão	Variância
Crio e estimulo a comunicação digital com meus (O'Reilly; Tushman, 2008):	Colaboradores (outros)	2	5,7%	2	5,7%	6	17,1 %	1	31,4 %	1	40,0 %	0	0,0 %	4	1,1617	1,3496
	Clientes - Associados (Interno/Externo)	1	2,9%	1	2,9%	7	20,0 %	1	37,1 %	1	34,3 %	1	2,9 %	4	0,9847	0,9697

Questão	Resposta	Nunca [1]		Raramente [2]		Às Vezes [3]		Frequente mente [4]		Sempre [5]		Não se aplica		Media na	Desvio Padrão	Variância
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%			
Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital	Fornecedores	5	14,3%	4	11,4%	7	20,0%	1	31,4%	5	14,3%	3	8,6%	3	1,3133	1,7248
	Diretoria	6	17,1%	4	11,4%	7	20,0%	8	22,9%	9	25,7%	1	2,9%	3	1,4466	2,0927
	Parceiros	6	17,1%	3	8,6%	6	17,1%	9	25,7%	9	25,7%	2	5,7%	4	1,4538	2,1136
Dou importância para as informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e fazem parte do universo digital do meu negócio (McAfee; Brynjolfsson, 2017, Davenport; Dyche, 2013)	Colaboradores (outros)	0	0,0%	0	0,0%	5	14,3%	7	20,0%	2	60,0%	2	5,7%	5	0,7550	0,5701
	Clientes - Associados (Interno/Externo)	1	2,9%	0	0,0%	5	14,3%	6	17,1%	2	60,0%	2	5,7%	5	0,9663	0,9337
	Fornecedores	3	8,6%	2	5,7%	3	8,6%	7	20,0%	1	45,7%	4	11,4%	5	1,3416	1,8000
	Diretoria	4	11,4%	0	0,0%	6	17,1%	6	17,1%	1	51,4%	1	2,9%	5	1,3484	1,8182
	Parceiros	4	11,4%	1	2,9%	4	11,4%	6	17,1%	1	51,4%	2	5,7%	5	1,3919	1,9375
Busco melhorar o acesso e a qualidade dos serviços digitais que ofereço a (Vial, 2019):	Colaboradores (outros)	2	5,7%	1	2,9%	4	11,4%	8	22,9%	1	54,3%	1	2,9%	5	1,1489	1,3200
	Clientes - Associados (Interno/Externo)	1	2,9%	1	2,9%	5	14,3%	6	17,1%	2	57,1%	2	5,7%	5	1,0454	1,0928
	Fornecedores	4	11,4%	3	8,6%	3	8,6%	6	17,1%	1	40,0%	5	14,3%	4	1,4782	2,1851
	Diretoria	4	11,4%	1	2,9%	7	20,0%	6	17,1%	1	42,9%	2	5,7%	4	1,3796	1,9034
	Parceiros	4	11,4%	2	5,7%	5	14,3%	7	20,0%	1	42,9%	2	5,7%	4	1,4021	1,9659
Penso na possibilidade de comercialização de novos produtos/serviços no formato digital baseado nos conhecimentos da empresa (Laney, 2017; Schallmo; Williams, 2018)		3	8,6%	3	8,6%	1	31,4%	1	31,4%	7	20,0%	0	0,0%	4	1,1718	1,3731
Acredito que novos produtos/serviços no formato digital (baseado em conhecimentos) são uma maneira de geração de renda,		0	0,0%	0	0,0%	6	17,1%	1	45,7%	1	37,1%	0	0,0%	4	0,7195	0,5176

Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital	Nunca [1]	Raramente [2]	Às Vezes [3]	Frequentemente [4]	Sempre [5]	Não se aplica	Media na	Desvio Padrão	Variância
produtividade e agregação de valor (Laney, 2017; Schallmo; Williams, 2018)									
Penso em construir estratégias, padrões e regulação com enfoque de Transformação Digital	1 1	2,9% 1	11,4% %	31,4 1	31,4% 1	22,9% 0	0,0% 0	4	1,0627
Penso em utilizar as ferramentas digitais para gerar novas propostas de valor para os clientes (Schallmo; Williams, 2018)	1 1	2,9% 2	5,7% %	25,7 3	37,1% 0	28,6% 0	0,0% 0	4	1,0142
Penso em transformar a minha rotina profissional física para meio digital, tendo como base o conhecimento adquirido na empresa (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Weill; Woerner, 2015; Verhoef <i>et al.</i> , 2021)	4 4	11,4% %	2,9% 1	40,0 1	31,4% %	14,3% 0	0,0% 0	3	1,1361
Penso em transformar a minha rotina profissional física para um negócio híbrido (físico + digital) (Weill; Woerner, 2015; Verhoef <i>et al.</i> , 2021)	3 0	8,6% %	5,7% 1	28,6 3	37,1% %	20,0% 0	0,0% 0	4	1,1464
Procuro reforçar a proteção dos dados digitais, como senhas, base de dados e dados gerados pela minha empresa e pelos colaboradores, fornecedores, parceiros e/ou clientes, entre outros (Laney, 2017; McAfee; Brynjolfsson, 2017; Davenport; Dyche, 2013)	2 5	5,7% %	1 1	2,9% %	14,3 1	31,4 %	45,7 0	0,0% 0	4
Procuro estimular a inovação e a colaboração, em especial no universo digital na minha empresa (entende-se como universo digital as ferramentas digitais disponíveis e adequadas para a realização de suas atividades) (O'Reilly; Tushman, 2008; Matt <i>et al.</i> , 2015)	2 6	5,7% %	2 1	5,7% %	17,1 3	37,1 %	34,3 0	0,0% 0	4
Estímulo o aprendizado por meios digitais (Brynjolfsson; McAfee, 2014)	1 1	2,9% %	2 1	5,7% %	14,3 1	31,4 %	45,7 0	0,0% 0	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Considerando o agrupamento de afirmações quanto a ‘Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital’, que buscou compreender como a TD pode auxiliar e instrumentalizar a GC. A primeira afirmação compreendeu a busca e renovação da oferta de produtos e/ou serviços (digitais) ao cliente (interno e externo) baseado no conhecimento dos sujeitos, sendo este questionamento apresentado para compreensão da percepção da importância do conhecimento para adoção de novos produtos e ofertas dos clientes. Com isso, baseado na mediana das respostas, essa ação é realizada ‘frequentemente’ pelos sujeitos que compõem a entidade, demonstrando assim que os sujeitos que compõem a ACIM preocupam-se em manter a entidade frequentemente atualizada quanto aos seus produtos e serviços.

Observa-se a frequência na pesquisa de tendências e informações quanto à atuação profissional dos sujeitos, demonstrando assim, a ‘frequente’ preocupação desses sujeitos quanto às suas atualizações profissionais. Esse resultado reflete o compromisso dos colaboradores com o aprendizado contínuo. A alta frequência observada indica um comportamento proativo no acompanhamento de mudanças e tendências do mercado, essencial para a inovação no contexto digital da organização.

Observa-se a preocupação ‘frequente’ dos sujeitos da ACIM quanto ao uso do conhecimento da empresa para análise e melhoria dos processos, conforme pode ser visualizado na terceira afirmação. Essa revisão dos processos com base no conhecimento da instituição apresenta um amadurecimento da cultura organizacional voltada à valorização do conhecimento organizacional. A baixa dispersão reforça que essa prática está bem estabelecida entre os colaboradores.

As mudanças de processos/operações de problemas ou reclamações oriundas dos clientes são ‘frequentemente’ realizadas pelos conhecimentos dos sujeitos da ACIM. Com isso, é possível observar a GC aplicada como instrumento de correção e adaptação das operações. Este instrumento pode ser potencializado, com o uso de tecnologias digitais, sendo estes importantes suportes para as ações de Gestão do Conhecimento.

A base de conhecimento da empresa é ‘frequentemente’ utilizada na busca ativa de novos clientes (internos ou externos) visando o aumento de carteira de clientes pelos sujeitos da ACIM. Apesar da alta mediana, o desvio padrão indica variações significativas. Isso pode sinalizar uma atuação mais proativa por parte de alguns colaboradores, enquanto outros não internalizaram essa prática, demonstrando assim a importância das tecnologias digitais para ampliar o conhecimento construído de maneira consistente de alguns

colaboradores, tornando assim o conhecimento materializado em informação, acessível e disponível para todos na organização.

A mesma frequência (frequentemente) da afirmação anterior é mencionada pelos sujeitos da entidade quanto à busca da promoção de parcerias, troca de informações e experiências com outras empresas visando a construção de conhecimentos para a empresa, bem como na busca de novas formas de se comunicar com os clientes visando o compartilhamento dos seus conhecimentos. Essa ação evidencia o entendimento da GC como prática colaborativa, no entanto, a alta dispersão demonstra que essa prática ainda não está uniformemente difundida, tornando assim as tecnologias digitais instrumentos para essa difusão.

Com isso, a pesquisa buscou compreender de maneira holística a ACIM quanto a busca da promoção da troca de informações, conhecimentos e experiências com os atores que atuam na instituição, e com isso, identificar a frequência destas trocas. Portanto, os sujeitos mencionaram que ‘sempre’ realizam esse processo com outros colaboradores, ‘frequentemente’ com seus associados e clientes internos e parceiros, enquanto que ‘às vezes’ com a diretoria e fornecedores.

Esse resultado demonstra a importância de estruturar de maneira mais assertiva estratégias que visem permitir essa troca. As mesmas frequências com os mesmos atores reforçam essa necessidade quando os sujeitos foram questionados quanto a busca para utilização de novas ferramentas de comunicação digital, demonstrando assim, a necessidade de adoção de uma cultura baseada em estratégias capazes de permitir que esses atores (dirigentes e fornecedores) facilitem o acesso e compartilhamento de seus conhecimentos baseados em tecnologias digitais, afinal, estes não atuam frequentemente nas dependências da entidade.

Em decorrência disso, observa-se que de um modo geral, os sujeitos que compõem a ACIM identificam a importância do conhecimento enquanto recurso passível de ser gerenciado, e os resultados apresentados demonstram a importância de as tecnologias digitais atuarem como instrumentos para potencializar a Gestão do Conhecimento na entidade. Com isso, cabe à entidade fazer uso das melhores tecnologias digitais para suportar todas as atividades que geram, compartilham e aplicam o conhecimento em suas ações e processos.

Afirmações que remetem ao conhecimento e sua gestão como insumo das atividades de TD (Transformação Digital e o conhecimento e sua gestão como insumo em suas atividades) foram objetos das afirmações do segundo bloco de afirmações da Tabela 1.

Com isso, de maneira holística, se considerou todos os atores (outros colaboradores, clientes-associados, fornecedores, diretoria e parceiros) da ACIM em três afirmações. A primeira envolve a frequência que estes sujeitos que compõem a ACIM buscam a criação e estímulo quanto comunicação digital, resultando ‘frequentemente’ com outros colaboradores, clientes-associados e parceiros, enquanto isso, fornecedores e diretoria com a frequência de ‘às vezes’, demonstrando assim dificuldade de acesso e troca, em especial com a diretoria, resultado já mencionado em afirmações do contexto anterior, entretanto nesse contexto, a entidade pode perder importantes conhecimentos que poderiam ser utilizados como insumos na jornada de Transformação Digital.

A segunda afirmação desse contexto buscou compreender o quanto os sujeitos dão ‘[...] importância para as informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e fazem parte do universo digital do meu negócio’. O resultado apresenta que sujeitos ‘sempre’ dão importância, demonstrando assim que as fontes de informações e conhecimentos independem da sua origem, considerando estas fontes do universo digital sempre importantes para esses sujeitos.

Enquanto isso, a terceira afirmação buscou compreender a procura dos sujeitos para melhorar o acesso e a qualidade dos serviços digitais que oferecem, sendo que ‘sempre’ realizam tal processo para colaboradores e clientes – associados. Enquanto isso, ‘frequentemente’ realizam essa busca quando oferecem aos fornecedores, diretoria e parceiros, demonstrando assim uma grande inclinação dos sujeitos a melhorarem o acesso e a qualidade dos serviços digitais que oferecem.

A reflexão sobre a possibilidade de comercialização de novos produtos/serviços no formato digital baseado nos conhecimentos da empresa foi uma afirmação realizada aos sujeitos que compõem a entidade. Nesse sentido, foi apontada pela mediana que esses sujeitos ‘frequentemente’ refletem sobre tal possibilidade, demonstrando assim que estes buscam inovar quanto a comercialização de novos produtos/serviços no formato digital, considerando os conhecimentos da empresa. O resultado aponta que os sujeitos reconhecem o potencial do conhecimento organizacional como base para novos modelos de negócio digitais, ainda que essa visão não esteja totalmente disseminada.

A preocupação na geração de renda, produtividade e agregação de valor por meio de novos produtos/serviços digitais foi considerada ‘frequentemente’ percebida pelos sujeitos que atuam na ACIM. Destaca-se que a baixa dispersão revelou consenso sobre o valor estratégico dos produtos digitais, o que pode servir de base para iniciativas de inovação de produtos e serviços.



Outro ponto importante para a TD consiste na construção de estratégias, padrões e regulação com enfoque na Transformação Digital, sendo essa afirmação levada para os sujeitos da ACIM. A reflexão sobre a formalização de estratégias digitais é ‘frequente’, indicando maturidade, mas destaca-se que a entidade ainda não institucionalizou tal regulação com enfoque em TD, colocando a GC como instrumento potencial para este processo.

A utilização de ferramentas digitais com o intuito de gerar novas propostas de valores para os clientes foi uma afirmação realizada aos sujeitos da entidade e obteve a mediana ‘frequentemente’. Esse resultado reforça o uso instrumental da TD como meio para geração de inovação e personalização dos serviços, gerando assim novos conhecimentos.

Foram identificadas barreiras perceptíveis, seja por limitações técnicas ou por questões culturais, quando os sujeitos pensam na transformação de sua rotina física para digital por meio do conhecimento adquirido na instituição, tornando a transição da rotina para o meio digital complexa. Essa transformação demanda maior apoio institucional, sendo esta apontada pela mediana como ‘às vezes’.

Diferentemente quando observado quanto a transformação da rotina profissional física para híbrida (físico + digital), sendo esta ‘frequentemente’ refletida pelos sujeitos. A proposta de um modelo híbrido encontra maior aceitação, possivelmente por representar um meio termo mais seguro entre tradição e inovação no contexto de uma entidade de classe cujas suas bases e estruturas são tradicionais.

O reforço quanto à proteção dos dados digitais, como senhas, base de dados e dados gerados pela empresa é algo ‘frequentemente’ considerado pelos sujeitos que compõem a ACIM. A segurança da informação é tratada com seriedade, o que é fundamental em um cenário de crescimento digital. Ainda assim, ações formativas e políticas internas podem fortalecer esse pilar, bem como a estruturação de um processo de GC para que seja possível compartilhar estes conhecimentos para todos os sujeitos da organização.

A busca pelo estímulo da inovação e a colaboração, especialmente no universo digital da ACIM, foi apontada como ‘frequentemente’ considerada pelos sujeitos. O estímulo à inovação digital é frequente na entidade, apontando para uma cultura organizacional que valoriza a experimentação. No entanto, isso ainda não é um comportamento unânime, uma vez que a ACIM carece de ações que auxiliem a expansão dos compartilhamentos de conhecimentos construídos por meio do estímulo da inovação e colaboração dentro do universo digital.



O estímulo ao aprendizado por meios digitais também é ‘frequentemente’ considerado pelos sujeitos da ACIM. A prática de aprendizado digital é valorizada e aplicada de forma consistente, o que é essencial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores em um contexto de mudança tecnológica, entretanto, não foi identificado no presente estudo de caso nenhum processo sistematizado para mapeamento e compartilhamento do conhecimento construído nesse contexto.

Observa-se que a ACIM possui uma cultura construída para a adoção de tecnologias digitais, uma vez que estão consonantes com os resultados dos questionários. Ao observar a entidade por meio do roteiro de observação, os resultados dos dados coletados no questionário aplicado a todos os sujeitos, em conjunto com a entrevista realizada com o superintendente, observa-se que a entidade atua de maneira não estruturada com a Gestão do Conhecimento e TD de maneira não complementar. Com isso, cabe à entidade construir estratégias para um melhor aproveitamento dos conhecimentos gerados pelas tecnologias digitais, bem como o uso dos conhecimentos construídos nesse processo.

Além disso, cabe à ACIM estruturar uma jornada de TD focada no suporte das atividades que já atuam de maneira estruturada com a GC. Esse alinhamento pode potencializar ainda mais as ações de GC, e com isso, reforçar a TD como instrumento e/ou processo transformador em múltiplos contextos da entidade.

## 5.1 Síntese dos resultados apresentados

Nesse sentido, ao analisar o resultado dos questionamentos do agrupamento ‘Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital’ (Tabela 1), observa-se a predominância da mediana 4 nas respostas, ou seja, a mediana apontou que as respostas ficaram como ‘frequentemente’, em 12 das 17 questões deste contexto, demonstrando assim a inclinação da ACIM para o uso do conhecimento no contexto da Transformação Digital por meio das tecnologias digitais.

Com isso, observa-se no Quadro 1, a distribuição das respostas e medianas, e dessa forma, passa a ser possível visualizar de maneira mais assertiva a distribuição da percepção dos sujeitos da organização. Quatro questões obtiveram mediana 3, ou seja, apontaram para ‘Às vezes’, sendo estas extremamente coerentes, uma vez que tanto a troca de conhecimento, informações e experiências, quanto a busca de novas ferramentas digitais de comunicação com a diretoria e fornecedores são assinaladas pelos sujeitos e obtiveram como resultado a mediana 3.



Quadro 1 - Agrupamento das medianas no contexto da GC instrumentalizado pela TD e, TD e o conhecimento e sua gestão como insumo em suas atividades

Gestão do Conhecimento instrumentalizado pela Transformação Digital		
Às Vezes [3]	Frequentemente [4]	Sempre [5]
<p><b>1)</b> Busco promover troca de informações, conhecimentos e experiências com os seguintes atores da ACIM: Fornecedores;</p> <p><b>2)</b> Busco promover troca de informações, conhecimentos e experiências com os seguintes atores da ACIM: Diretoria;</p> <p><b>3)</b> Busco utilizar novas ferramentas de comunicação digital com: Fornecedores;</p> <p><b>4)</b> Busco utilizar novas ferramentas de comunicação digital com: Diretoria.</p>	<p><b>1)</b> Busco renovar a oferta de produtos e/ou serviços ao meu cliente (interno e externo) baseado no meu conhecimento; <b>2)</b> Pesquiso tendências e informações sobre a minha atuação profissional;</p> <p><b>3)</b> Analiso e reviso os processos / operações da minha empresa buscando oportunidades de melhoria com base nos conhecimentos da empresa;</p> <p><b>4)</b> Realizo mudanças nos processos / operações quando ocorrem problemas ou reclamações de clientes (interno e externo) utilizando os meus conhecimentos;</p> <p><b>5)</b> Busco ativamente por novos clientes (interno externo) / realizo ações para aumentar minha carteira de clientes com base no conhecimento da empresa;</p> <p><b>6)</b> Busco promover parcerias, troca de informações e experiências com outras empresas visando a construção de conhecimentos para a empresa;</p> <p><b>7)</b> Busco novas formas de me comunicar com meus clientes (interno/externo) visando compartilhar os meus conhecimentos;</p> <p><b>8)</b> Busco promover troca de informações, conhecimentos e experiências com os seguintes atores da ACIM: Clientes - Associados (Interno/Externo);</p> <p><b>9)</b> Busco promover troca de informações, conhecimentos e experiências com os seguintes atores da ACIM: Parceiros;</p> <p><b>10)</b> Busco utilizar novas ferramentas de comunicação digital com: Colaboradores (outros);</p> <p><b>11)</b> Busco utilizar novas ferramentas de comunicação digital com: Clientes - Associados (Interno/Externo);</p> <p><b>12)</b> Busco utilizar novas ferramentas de comunicação digital com: Parceiros.</p>	<p><b>1)</b> Busco promover troca de informações, conhecimentos e experiências com os seguintes atores da ACIM: Colaboradores (outros).</p>

Transformação Digital e o conhecimento e sua gestão como insumo em suas atividades		
Às Vezes [3]	Frequentemente [4]	Sempre [5]
<p><b>1)</b> Crio e estimulo a comunicação digital com meus: Fornecedores;</p> <p><b>2)</b> Crio e estimulo a comunicação digital com meus: Diretoria;</p> <p><b>3)</b> Penso em transformar a minha rotina profissional física para meio digital, tendo como base o conhecimento adquirido na empresa.</p>	<p><b>1)</b> Crio e estimulo a comunicação digital com meus: Colaboradores (outros);</p> <p><b>2)</b> Crio e estimulo a comunicação digital com meus: Clientes - Associados (Interno/Externo);</p> <p><b>3)</b> Crio e estimulo a comunicação digital com meus: Parceiros;</p> <p><b>4)</b> Busco melhorar o acesso e a qualidade dos serviços digitais que ofereço a: Fornecedores;</p> <p><b>5)</b> Busco melhorar o acesso e a qualidade dos serviços digitais que ofereço a: Diretoria;</p> <p><b>6)</b> Busco melhorar o acesso e a qualidade dos serviços digitais que ofereço a: Parceiros;</p> <p><b>7)</b> Penso na possibilidade de comercialização de novos produtos/serviços no formato digital baseado nos conhecimentos da empresa;</p> <p><b>8)</b> Acredito que novos produtos/serviços no formato digital (baseado em conhecimentos) são uma maneira de geração de renda, produtividade e agregação de valor;</p> <p><b>9)</b> Penso em construir estratégias, padrões e regulação com enfoque de Transformação Digital;</p> <p><b>10)</b> Penso em utilizar as ferramentas digitais para gerar novas propostas de valor para os clientes;</p> <p><b>11)</b> Penso em transformar a minha rotina profissional física para um negócio híbrido (físico + digital);</p> <p><b>12)</b> Procuro reforçar a proteção dos dados digitais, como senhas, base de dados e dados gerados pela minha empresa e pelos colaboradores, fornecedores, parceiros e/ou clientes, entre outros;</p> <p><b>13)</b> Procuro estimular a inovação e a colaboração, em especial no universo digital na minha empresa (entende-se como universo digital as ferramentas digitais disponíveis e adequadas para a realização de suas atividades);</p> <p><b>14)</b> Estimulo o aprendizado por meios digitais;</p>	<p><b>1)</b> Dou importância para as informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e fazem parte do universo digital do meu negócio: Colaboradores (outros);</p> <p><b>2)</b> Dou importância para as informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e fazem parte do universo digital do meu negócio: Clientes - Associados (Interno/Externo);</p> <p><b>3)</b> Dou importância para as informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e fazem parte do universo digital do meu negócio: Fornecedores;</p> <p><b>4)</b> Dou importância para as informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e fazem parte do universo digital do meu negócio: Diretoria;</p> <p><b>5)</b> Dou importância para as informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e fazem parte do universo digital do meu negócio: Parceiros;</p> <p><b>6)</b> Busco melhorar o acesso e a qualidade dos serviços digitais que ofereço a: Colaboradores (outros);</p> <p><b>7)</b> Busco melhorar o acesso e a qualidade dos serviços digitais que ofereço a: Clientes - Associados (Interno/Externo).</p>

Fonte: Fonte: Elaborador pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).



O resultado proporciona uma maior consistência para as informações coletadas durante a observação direta e entrevista realizada com o superintendente, uma vez que a entidade possui esses processos canalizados em poucos sujeitos, sendo estes os gestores e, em sua maior parte das vezes, o superintendente. Com isso, tanto a comunicação quanto a troca de informações, conhecimento e experiências ficam restritas nesse grupo de pessoas, tornando assim o compartilhamento desse conhecimento e busca por novas formas de comunicação limitadas devido à cultura da organização.

Enquanto isso, as questões que tiveram como resultado a mediana 4, ou seja, ‘frequentemente’ demonstram o comportamento identificado na rotina da organização, bem como foram validadas com o superintendente, uma vez que são questões que estão intrínsecas às atividades dos sujeitos da ACIM. Destaca-se que, na grande maioria das questões, houve uma concentração de sujeitos que assinalaram ‘Nunca’ ou ‘Raramente’, entretanto, essa concentração não chegou a 30% dos sujeitos, e, em muitos casos, não ultrapassou 10%, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Essa concentração reflete de maneira precisa a quantidade de sujeitos que estão na ponta, envolvidos em atividades de operação rotineiras, tornando a percepção do conhecimento enquanto recurso difícil para esses sujeitos. Enquanto a grande maioria dos sujeitos concentraram as suas respostas entre ‘Às vezes’, ‘Frequentemente’ e ‘Sempre’, com a distribuição oscilando de acordo com a questão (Tabela 1).

Esse resultado demonstra que os sujeitos da entidade, em sua grande maioria, já consideram o conhecimento importante como recurso, em especial no contexto das atividades, mesmo que fragmentadas e não estruturadas, de Transformação Digital, informação constatada na observação direta e validada na entrevista com o superintendente. O entrosamento e cultura do conhecimento enquanto recurso no contexto interno da ACIM é reforçado na única questão que obteve mediana 5, ou seja, ‘Sempre’. A questão, ‘Busco promover troca de informações, conhecimentos e experiências com os seguintes atores da ACIM: Colaboradores (outros)’, recebeu 57,1% das respostas dos sujeitos, totalizando 20 indivíduos mencionando ‘Sempre’, enquanto 20%, ou seja, 7, mencionaram ‘Frequentemente’.

Dessa forma, 77,1% dos sujeitos concentraram as suas respostas entre ‘Sempre’ e ‘Frequentemente’, enquanto os demais 22,9%, totalizando o número de 8 sujeitos, mencionaram ‘Às vezes’. Esse resultado reforça as questões com mediana 4, ou seja, ‘Frequentemente’; afinal, observa-se que as demais atividades com mediana 4 são



consequência da realização de trocas de conhecimentos, informações e experiências entre os colaboradores da ACIM (mediana 5).

Enquanto isso, 24 (vinte e quatro) questões foram agrupadas na 'Transformação Digital e o conhecimento e sua gestão como insumo em suas atividades', com o intuito de compreender a relação entre a TD e a geração e Gestão do Conhecimento em suas atividades, mesmo que de maneira não estruturada. Com isso, 3 (três) questões obtiveram mediana 3, ou seja, 'Às vezes'. Destaca-se que dessas três, duas são sincronizadas com as respostas da mesma mediana do contexto GC instrumentalizado pela TD, ou seja, a criação e estimulação de comunicações digitais com a diretoria e fornecedores são mencionadas pelo agrupamento de sujeitos com a mediana 3.

O mesmo ocorre quando os sujeitos foram questionados sobre o quanto pensam em transformar a sua rotina profissional da física para o meio digital, utilizando o conhecimento adquirido na empresa, demonstrando assim a dificuldade de operacionalizar a virtualização de suas atividades. Assim como no contexto anterior, o resultado da mediana dessas questões, alinhadas à entrevista com o superintendente e à observação direta, demonstra a centralização de conhecimentos e ações concentradas nos gestores e superintendência, dificultando assim que a operação consiga intervir, sugerir e experimentar ações voltadas para a Transformação Digital.

Observa-se que mais da metade das questões, ou seja, quatorze das vinte e quatro questões, obtiveram a mediana 4, ou seja, 'Frequentemente'. Ao analisar o retorno dessas quatorze questões, alinhadas à observação direta e à entrevista, é possível compreender que os sujeitos da ACIM possuem forte inclinação para a Transformação Digital, entretanto, torna-se necessário um maior reforço não somente na instrumentalização, mas também no desenvolvimento de competências digitais além da operação digital das ferramentas.

Sendo assim, cabe à entidade construir competências além da manipulação das tecnologias digitais, ou seja, desenvolver raciocínio crítico quanto à Transformação Digital. Dessa maneira, os sujeitos passam a ser capazes de planejar e monitorar as consequências da TD e, com isso, estimular os colaboradores a construírem soluções e estratégias para suprir e potencializar essas consequências, usando o conhecimento como base para essas construções.

Enquanto isso, sete questões desse agrupamento obtiveram a mediana 5, ou seja, 'Sempre', sendo cinco delas abordando a importância das informações originadas das pessoas ou organizações que se relacionam com a ACIM e que fazem parte do universo digital da entidade. Dessa maneira, a afirmação mencionada obteve mediana 'Sempre', nos

cinco contextos da entidade, ou seja, ‘Colaboradores (outros)’, ‘Clientes - Associados (Interno/Externo)’, ‘Fornecedores’, ‘Diretoria’ e ‘Parceiros’; demonstrando que esses sujeitos consideram as informações e conhecimentos oriundos do universo digital de maneira plena.

A busca pela melhoria do acesso e pela qualidade dos serviços digitais oferecidos aos Colaboradores (outros) e Clientes - Associados (Interno/Externo) demonstra que a ACIM busca atender às duas pontas de seu universo, ou seja, os colaboradores (ambiente interno) e seus clientes, nesse caso, seus associados. Com isso, observa-se que o objetivo quanto à melhoria existe; entretanto, esse apontamento reforça a necessidade já sinalizada da construção de competências digitais para além da operação.

Analizando a Tabela 1 e, consequentemente, o Quadro 1, alinhados à entrevista realizada com o superintendente e ao processo de observação, é possível evidenciar que a ACIM possui importantes direcionadores relacionados ao conhecimento enquanto recurso, bem como à importância do uso de tecnologias digitais. Entretanto, torna-se fundamental realizar ações que busquem reforçar de maneira estruturada ambos os contextos, ou seja, a Gestão do Conhecimento e a Transformação Digital, como atividades e ações complementares.

## 6 CONSIDERAÇÕES E REFLEXÕES

Após a realização da análise e apresentação dos resultados, a presente pesquisa analisou a percepção, acesso, compartilhamento e uso do conhecimento frente ao uso das tecnologias digitais no processo de TD na ACIM. Nesse sentido, os resultados demonstram que a entidade possui uma boa percepção sobre a GC (acesso, compartilhamento e uso do conhecimento) frente ao uso das tecnologias digitais, entretanto não comprehende a TD como uma jornada e/ou processo contínuo, impossibilitando um maior uso dos conhecimentos gerados no uso das tecnologias digitais.

Com isso, dois contextos precisam ser revistos de maneira rápida pois fragilizam as ações de GC e TD, primeiro, o distanciamento entre a diretoria e fornecedores das ações de comunicação (digitais) e a troca de informações e conhecimentos com os sujeitos que compõem a entidade e, a ausência de apoio quanto a estruturação para a virtualização de algumas atividades. Esses dois pontos apresentam importantes aspectos que podem fragilizar as ações de GC e TD, uma vez que o distanciamento dos sujeitos da ACIM da diretoria e fornecedores impedem importantes trocas que podem originar novos conhecimentos e muitas vezes suportar o uso de tecnologias digitais, enquanto que a

ausência de virtualização de algumas atividades realizadas pelos sujeitos, podem gerar insatisfação e consequentemente o enfraquecimento de uma cultura voltada para a TD.

Com base na percepção, acesso, compartilhamento e uso do conhecimento frente ao uso das tecnologias digitais no processo de TD dos sujeitos que compõem a ACIM, foi possível identificar aspectos importantes visando a estruturação dos processos de Transformação Digital (TD) e Gestão do Conhecimento (GC) na entidade.

Assim, o primeiro ponto a ser considerado consiste na construção da percepção (para todos que atuam na ACIM) de que, quando se utiliza alguma tecnologia digital, o processo passa a construir naturalmente conhecimentos, os quais precisam ser gerenciados, e com isso, estruturar de maneira consistente a GC para este contexto.

Enquanto isso, para potencializar e amplificar a Gestão do Conhecimento de maneira holística na entidade, torna-se fundamental o uso de tecnologias digitais, e como consequência, realizar a quebra de eventuais barreiras para a construção de novos conhecimentos. Desse modo, pode-se compreender que o conhecimento atua como insumo e resultado em ambos os processos, sendo este cada vez mais valorizado no contexto da entidade.

Indo ao encontro desse ponto, torna-se fundamental compreender a GC e a TD como processos holísticos, de modo que sejam estendidos a todos os que se relacionam com a ACIM. Nesse sentido, passa a ser fundamental que as atividades de GC e TD considerem também os fornecedores e diretores, uma vez que os resultados apontam que estes sujeitos muitas vezes não estão inseridos no planejamento e na dinâmica do nível gerencial e operacional da entidade.

Acredita-se que quando os diretores e fornecedores passem a ser considerados, eles podem potencializar a entidade com um volume maior de conhecimentos que devem ser gerenciados e passam a ser passíveis de aplicação no contexto da TD. Dessa maneira, além de contribuírem com a construção de novos conhecimentos, passam a ser importantes atores para a manutenção do processo de GC e TD na ACIM.

Nesse sentido, também se identificou que a percepção do conhecimento enquanto recurso bem como a TD enquanto estratégia competitiva, estão consolidadas no nível gerencial da entidade, porém precisam ser reforçadas no nível operacional. Para isso, torna-se fundamental o fortalecimento de uma cultura que valoriza o conhecimento e as tecnologias digitais nesse nível, bem como o desenvolvimento de competências que gerem criticidade para as pessoas responsáveis pela operação das tecnologias digitais.

Dessa maneira, esses sujeitos passam a compreender a importância do processo de TD e as consequências desse importante processo, bem como ser capazes de intervir, experimentar e gerar novos conhecimentos, saindo do *status* de operadores das tecnologias implantadas pelo nível gerencial. O nível gerencial precisa construir estratégias, bem como fazer uso de tecnologias digitais para compartilhar o conhecimento construído nesse nível, e, com isso, nivelar o conhecimento para todos os que fazem parte da organização, em especial para o nível operacional.

Cabe à gestão da entidade estruturar de maneira mais consistente as atividades voltadas para a construção e Gestão do Conhecimento, além de compartilhar o planejamento e expectativa das estratégias de Transformação Digital, e, com isso, gerar a possibilidade para que todos que compõem a entidade – Colaboradores (outros), Clientes - Associados (Interno/Externo), Fornecedores, Diretoria e Parceiros – sejam capazes de contribuir na construção e compartilhamento de conhecimentos, bem como de identificar os objetivos da absorção de tecnologias digitais.

A partir dos resultados da presente pesquisa, recomenda-se o desenvolvimento de outros estudos e análises, visando ao aprofundamento das atividades realizadas de TD e GC na ACIM, em especial nas lacunas identificadas pelos dados da pesquisa. Por meio da soma da presente pesquisa, bem como do aprofundamento recomendado, passa a ser possível a construção de parâmetros estruturados capazes de atender às organizações em outros contextos.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3250961>. Acesso em: 30 dez. 2024.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.187>. Acesso em: 30 dez. 2024.

BOISOT, M. **Knowledge assets**: securing competitive advantage in the information economy. New York: Oxford University Press, 1998.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The second machine age**: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Machine, platform, crowd**: harnessing our digital future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.



BUGHIN, J.; CATLIN, T.; LABERGE, L. Why digital strategies fail. **McKinsey Quarterly**, v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/cn/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Why%20digital%20strategies%20fail/Why-digital-strategies-fail.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

CARDOSO, A. *et al.* Digital culture, knowledge, and commitment to digital transformation and its impact on the competitiveness of Portuguese organizations. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14010008>. Acesso em: 30 dez. 2024.

CHAFFEY, D. **Total digital**: why thinking digital is the key to success. London: Kogan Page Publishers, 2019.

CHOI, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 203 p.

DAVENPORT, T. H.; DYCHE, J. Big data in big companies. **International Institute for Analytics**, v. 3, n. 1, 2013. Disponível em: <http://www.iqpc.com/media/7863/11710.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

DESENVOLVIMENTO de Entidades Empresariais. Brasília: Confederação das Associações Comerciais do Brasil; SEBRAE, 2005.

JORGE, C. F. B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas**. 2017. 511f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152376>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

JORGE, C. F. B. *et al.* Complexity and knowledge in organisational context: concepts, approaches, boundaries and relations. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 20, n. 4, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S0219649221500416>. Acesso em: 01 dez. 2024.

LANEY, D. **3D data management**: controlling data volume, velocity, and variety. Meta Group Research Note, 2017.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems**: managing the digital firm. 14. ed. London: Pearson, 2016.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. **Machine, platform, crowd**: harnessing our digital future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.



MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>. Acesso em: 30 dez. 2024.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. **Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações.** In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008.

NADKARNI, S.; PRÜGL, R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. **Management Review Quarterly**, v. 71, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>. Acesso em: 30 dez. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company:** how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>. Acesso em: 30 dez. 2024.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, 1998. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/34523534/4.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; MOCKER, M. Digital transformation is not about technology. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 1, 2019. Disponível em: <https://bluecirclemarketing.com/wp-content/uploads/2019/07/Digital-Transformation-Is-Not-About-Technology.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHALLMO, D. R.; WILLIAMS, C. A. **Digital transformation now:** guiding the successful digitalization of your business model. Cham: Springer, 2018.

SUTTON, M. J. D. **Examination of the historical sensemaking processes representing the development of knowledge management programs in universities:** case studies associated with an emergent discipline. 2007. 416 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Faculty of Education, McGill University, Montréal, Québec, Canadá, 2007.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento:** especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/columnas\\_conteudo\\_print.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/columnas_conteudo_print.php?cod=88). Acesso em: 30 nov. 2024.

VAN NGUYEN, T. et al. An integrated model of supply chain quality management, Industry 3.5 and innovation to improve manufacturers' performance—a case study of Vietnam. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 27, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2059457>. Acesso em: 30 nov. 2024.



VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, 1998. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/3fabd6a5bcfc15d013e871ecd411f27/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>. Acesso em: 30 nov. 2024.

VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>. Acesso em: 30 nov. 2024.

VIAL, S. **Being and the screen**: how the digital changes perception. Cambridge: MIT Press, 2019.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. Thriving in an increasingly digital ecosystem. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 4, 2015. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>. Acesso em: 30 nov. 2024.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading digital**: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Press, 2014.

WIIG, K. **Knowledge sense of the organization**: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WENGER, E. **Communities of practice**: a brief introduction, 2011. Disponível em: <http://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>. Acesso em: 30 nov. 2024.

XIA, H. et al. Evolution of digital transformation in traditional enterprises: evidence from China. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 31, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2124909>. Acesso em: 30 nov. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

## NOTAS

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

**Concepção e elaboração do manuscrito:** C.F.B. Jorge, A.L, Albertin

**Coleta de dados:** C.F.B. Jorge

**ANálise de dados:** C.F.B. Jorge

**Discussão dos resultados:** C.F.B. Jorge, A.L, Albertin

**Revisão e aprovação:** C.F.B. Jorge, A.L, Albertin

### AGRADECIMENTOS

A presente pesquisa é oriunda do Programa de Pós-Doutorado da Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV- EAESP), sob supervisão do Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin, e contou com o apoio da FGV- EAESP.

### FINANCIAMENTO

A presente pesquisa é oriunda do Programa de Pós-Doutorado da Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV- EAESP), sob supervisão do Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin, e contou com o apoio da FGV- EAESP.

### CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.



## APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Não se aplica.

## CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

## LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Encontros Bibli** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution](#) (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

## PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

## EDITORES

Edgar Bisset Alvarez, Patrícia Neubert, Genilson Geraldo, Camila De Azevedo Gibbon, Jônatas Edison da Silva, Luan Soares Silva, Marcela Reinhardt e Daniela Capri.

## HISTÓRICO

Recebido em: 07-01-2025 – Aprovado em: 06-06-2025 – Publicado em: 27-06-2025

