

## **Transformação digital e gestão do conhecimento:**

### **A importância da comunicação para o negócio**

Juliana Batista Ribeiro  
julianabatistaribeiro@gmail.com

#### **RESUMO**

A Transformação Digital tem implementado tecnologias para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais de gestão e comunicação, na era digital a produção de informação se tornou mais dinâmica e intensa. Diante deste cenário o presente trabalho propõe verificar como as ferramentas da Transformação Digital pode facilitar a comunicação organizacional, tornando-a cada vez mais eficaz. Através de uma revisão bibliográfica para encontrar definições e características de gestão do conhecimento e transformação digital é possível correlacionar estes dois assuntos no processo de atualização digital das empresas de tecnologia da informação. O presente estudo por meio de pesquisas em referências de gestão do conhecimento e transformação digital, propõe uma análise sobre a influência da gestão do conhecimento aplicada em empresas de TI para acelerar o processo de transformação digital. Durante a pesquisa foi identificado que grande parte das empresas de TI reconhecem a necessidade de compartilhar uma base de conhecimento, porém não utilizam ferramentas eficientes que contribuem com comunicação e compartilhamento de informações. A limitação deste estudo está na diversidade de informações coletadas, pois a maioria dos respondentes são colaboradores de empresas de TI.

Palavras-chave: Transformação digital. Gestão do conhecimento.

#### **1. INTRODUÇÃO**

As tecnologias digitais vêm transformando a maneira como as empresas inovam e gerem seus negócios. Especialmente o processo de inovação, que, segundo Rogers (2017, p. 19), no

passado era geralmente conhecido por ser tradicionalmente dispendioso. É possível identificar nos dias atuais cenários em que esse processo continua sendo burocrático e demorado, visto que ainda existe uma resistência diante do novo. No entanto hoje, com as tecnologias e modelos de transformação digital, ou indústria 4.0, como também é geralmente nomeada, é possível experimentar ideias através de protótipos.

A expressão Knowledge Management (KM ou Gerenciamento do Conhecimento) passou a circular amplamente, em meados da década de 1980, a partir de sua utilização no livro de Nonaka e Takeuchi (1997), o termo caracteriza a sociedade atual como sociedade do conhecimento. De acordo com os autores do livro Gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008), a partir da sociedade do conhecimento surge uma sociedade com crescimento ilimitado.

A gestão do conhecimento tem um fluxo básico onde é necessário dados sobre o assunto ou produto tratado que, em seguida, é interpretado, gerando uma informação relevante e, a partir dela, o conhecimento necessário para tornar o dado inicial aplicável, atendendo às especificações. Todo este movimento é normalmente identificado como a quarta revolução industrial, considerando que ele quebra paradigmas do mercado tradicional, força as empresas a pensarem em maneiras criativas de gerar valor para seus clientes, promove a fusão de diferentes tecnologias e a interação de diferentes domínios, como descrito por Siqueira (2018).

O objetivo geral deste trabalho é avaliar como a transformação digital aliada à implantação de métodos da comunicação assertiva dentro das empresas pode contribuir para melhorar e facilitar a gestão do conhecimento organizacional e contribuir para melhorar o negócio das empresas. Por isso, ao longo deste trabalho serão apresentados conceitos sobre transformação digital e gestão do conhecimento, bem como boas práticas, ferramentas e demais conceitos que nos propicia uma comunicação clara e eficaz nos processos voltadas para construção da transformação digital.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990. De acordo com Ribeiro (2016, p. 15) “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional, faz parte da estratégia empresarial” cita a autora referenciando Sveiby (1998, p. 3). Ainda de acordo com a autora esta constatação corrobora o fato que nem todo

conhecimento existente dentro de uma empresa está devidamente formalizado. Pelo contrário, grande parte desse conhecimento está na cabeça das pessoas e nas técnicas utilizadas nos departamentos pertencentes à corporação.

Para Ribeiro (2016) a gestão do conhecimento é um processo de identificação, criação e renovação dos conhecimentos de uma organização, ou seja, é gerenciar o saber das pessoas que fazem parte da empresa. A autora acredita que seja importante examinar a gestão do conhecimento, defendendo seu lado estratégico de desenvolvimento competitivo.

O gerenciamento do conhecimento dos colaboradores de uma empresa passou a ser fundamental para o sucesso de uma organização, desde o início da globalização. Leme e Carvalho (2005) acreditam que nos dias atuais existe uma nova sociedade do conhecimento, globalizada e interligada por redes de telecomunicações. Nessa nova sociedade nasce um novo trabalhador. Na sociedade do conhecimento, a informação está presente em todos os lugares, facilitada pelas *intranets*, *extranets*, pela *internet* ou ainda por redes privadas de comunicação nas empresas, mas é preciso saber fazer uso de toda esta informação.

Conhecimento deriva da informação, ele não é puro ou simples, mas uma mistura de elementos difíceis de serem colocados em palavras ou de serem compreendidos através de termos lógicos. Segundo Davenport e Prusak (1988), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interagem com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

Dentro das empresas, um dos principais ativos são as informações. Existem normas, procedimentos, dentre outros tópicos, que devem ser seguidos para garantir o pleno fluxo dos processos diários, da forma mais harmônica e segura possível. Liston (2009) destaca que obter uma vantagem competitiva em uma empresa só se justifica pelo uso estratégico da informação. A vantagem pode ser obtida em vários níveis organizacionais, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho em cada nível da organização com o uso da informação, não se esquecendo da tecnologia apropriada.

De acordo com Zaidan e Jamil (2007) o cenário mundial está cada vez mais competitivo, e com isso as organizações necessitam de formas mais eficazes para reter o conhecimento, objetivando alcançar processos melhores e sucesso no negócio. De acordo com os autores para alcançar esses objetivos é importante ter uma visão sistêmica e estratégica dos mecanismos de criação, retenção e disseminação do conhecimento e da informação.

Ainda de acordo com Zaidan e Jamil (2007) “o uso de tecnologias para retenção e disseminação do conhecimento é fundamental e imprescindível, pois, os recursos dos quais as tecnologias são compostas, fornecerão suporte para os colaboradores das organizações para reterem seus conhecimentos”.

Recentemente o conceito de transformação digital vem se tornando cada vez mais popular, o surgimento constante de novas tecnologias está transformando a visão das companhias em relação ao mercado e modelo de negócios. Rogers (2017) diz que este fenômeno, ao que ele próprio chama de revolução digital, está virando de ponta a cabeça a velha cartilha de negócios arranjada pelas grandes empresas tradicionais. Mas, mesmo que o conceito esteja na moda, é difícil compreender ou definir um arquétipo da transformação digital, porque ela representa uma mudança orgânica de paradigmas e estratégias organizacionais.

Assim, apesar do processo de transformação digital está intrinsecamente relacionado com tecnologia, a ideia central que conduziu, por exemplo, Rogers (2017) na abordagem do tema, é que a transformação digital não tem a ver com tecnologia, mas, sim, com a estratégia e novas maneiras de pensar o negócio.

Não raramente, a gestão do conhecimento pode ser associada com tecnologia da informação e, portanto, sofre evoluções constantes com os aprimoramentos das tecnologias. Existem ferramentas tecnológicas de gestão do conhecimento que podem ser utilizadas dentro das empresas para facilitar e agilizar procedimentos, buscando a qualidade do processo Tais como:

- Confluence
- AnswerHub
- Bitrix24

Tais ferramentas permitem o compartilhamento de informações de forma rápida e segura, além de incentivar a utilização através de técnicas modernas de usabilidade.

### **3. METODOLOGIA**

A mescla entre gestão do conhecimento com a transformação digital tem gerado frutos valiosos para as empresas. Toda empresa, grande ou pequena, possui uma gama de

informações geradas cotidianamente, e negligenciar os dados gerados não é sensato, pelo contrário, é perigoso (ROGERS. 2017).

A relevância desse tema pode ser aferida através de pesquisas organizacionais que demonstram a ineficiência da comunicação nas equipes de desenvolvimento de software em organizações que estão passando por um processo de transformação digital.

Com base em uma pesquisa qualitativa com finalidade descritiva, este trabalho tem como objetivo final apresentar como a gestão conhecimento, impulsionada pelo o avanço tecnológico nos últimos anos, tem afetado e está interagindo de forma a agregar valor ao negócio dentro das empresas e aumentar o poder tecnológico das mesmas a partir de ferramentas inteligentes que são capazes de disseminar o conhecimento de forma rápida e segura, fazendo com que as organizações realizem passos importantes da transformação digital.

A natureza do trabalho consiste em uma pesquisa aplicada, pois o estudo propõe a coleta de dados através de questionários, além do estudo teórico para compreender e definir corretamente a área estudada. Foi realizado um estudo utilizando o método descritivo, cujo objetivo é definir as variáveis e encontrar a relação entre elas.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foi realizada uma pesquisa em duas empresas situadas em Belo Horizonte no estado de Minas Gerais, por motivos de confidencialidade o nome das empresas não será citado neste trabalho, serão denominadas como empresa A e empresa B. Ambas as empresas possuem um setor próprio de tecnologia, na empresa A o produto final é totalmente tecnológico desenvolvido pelos colaboradores da empresa, na empresa B não utiliza a tecnologia da informação como produto final, porém utiliza deste meio para se manter competitiva no mercado.

Durante a análise de discussão dos resultados não haverá distinção entre as respostas obtidas da empresa A e empresa B, pois o objetivo do trabalho é convergir os resultados para um denominador comum.

A pesquisa foi realizada através de formulário online disponibilizado com a autorização dos líderes e responsáveis das empresas através de meios comuns de comunicação, tais como

e-mail e whatsapp. A pesquisa foi estruturada para tentar entender o quanto as empresas estão interessadas em realizar a gestão do conhecimento e qual o nível de importância e reconhecimento dado pelos colaboradores ao tema.

Foram entrevistadas ao todo 76 pessoas, onde 75% são funcionários exclusivos do setor de TI, os 25% restantes dos entrevistados se dividem entre os setores: administrativo, comercial, marketing, gestão de projetos e recursos humanos. A maioria dos respondentes trabalham a mais de 3 anos na sua respectiva empresa.

Quanto aos conhecimentos do tema abordado, a maioria dos entrevistados sabem o que é uma base de conhecimento compartilhada e, concordam que é uma boa ferramenta para orientação dos colaboradores da empresa quanto a dúvidas de processos e ferramentas. Dentre a maioria dos que sabem o que é uma base de conhecimento a maioria afirmou ter problemas para realizar tarefas quando possuem algum tipo de dúvida.

Quanto a identificação da base de conhecimento das organizações a maioria dos entrevistados reconhece algum tipo de base de conhecimento compartilhada nas empresas que trabalham, porém admitem que não existe uso contínuo e as informações podem estar defasadas. Dentre os entrevistados que não identificaram uma base de conhecimento na empresa, a maioria são do setor de TI e trabalham na empresa entre 6 meses e 1 ano, no entanto, quase 30% trabalham na empresa entre 1 e 5 anos.

Foram identificados a partir dos resultados encontrados no questionário que mais da metade dos entrevistados concordaram que a existência de uma base de conhecimento auxilia a orientação na resolução de problemas, visto que mais de 80% dos entrevistados já tiveram dúvidas que somente uma pessoa poderia respondê-las. Fica exposto neste ponto uma possível fragilidade na manutenção do conhecimento, entendendo que, por consequência da concentração de conhecimento em um único indivíduo, pode-se criar dependência de pessoas para realização de atividades e solução de problemas.

A maioria dos entrevistados concordam que a empresa que trabalha incentiva a produção de conteúdo para conhecimento compartilhado, e também incentiva que os colaboradores acessam essas informações para realizarem suas atividades. No entanto, não possuem esses processos estruturados para todos da organização e ainda existe dificuldade em encontrar respostas para dúvidas, a maioria concorda que uma gestão do conhecimento efetiva com dados reais e acessível a todos ofereceria mais autonomia no trabalho desempenhado.

Realizando uma análise de todos os resultados obtidos com questões abertas do questionário, é possível afirmar que os respondentes da pesquisa concordam que a falta de uma base de comunicação atrapalha as pessoas detentoras do conhecimento nas próprias atividades, fazendo com que elas deixem de produzir novas demandas para repassar conhecimentos que poderiam estar disponibilizados de forma prática e acessível, além de considerarem o risco de perda das informações caso esta pessoa detentora do conhecimento se desligue da organização.

## 5. CONCLUSÃO

As organizações que responderam à pesquisa deste trabalho buscam atualizações constantes para se manterem competitivas no mercado, bem como atualização das ferramentas corporativas para melhorar o processo de geração de valor. Tais empresas possuem um processo de transformação digital em andamento, porém não se tornaram empresas ditas como digitais, pois o processo de mudança na cultura organizacional ainda é lento.

Foi possível perceber durante a pesquisa que ainda há muito chão a percorrer, mas que o *mindset* das organizações vem mudando gradativamente, e a alta gestão tem visto a necessidade de aplicar a gestão do conhecimento, uma vez que há uma elevada rotação de colaboradores, principalmente do setor de TI. A rotatividade de pessoas contribui negativamente para processo de transformação digital em empresas que não realizam a gestão do conhecimento, visto que todo conhecimento adquirido nos novos processos e ferramentas não é retido na organização.

É notório nesta pesquisa que empresas e setores que possuem uma gestão do conhecimento efetiva, já estão avançando para utilizarem cada vez mais ferramentas e processos que contribuem com a transformação digital. Tais empresas utilizam os conhecimentos adquiridos de forma evolutiva e expansiva para melhorar o processo de transformação digital. Isso é independente da rotação do time, uma vez que o conhecimento está centralizado e disponível e por já possuírem ferramentas que os auxiliam na geração de valor e aumento dos ativos empresariais.

Quanto às empresas e setores que não possuem uma gestão do conhecimento efetiva, é identificado a dificuldade na retenção de valor e conseqüentemente atraso no processo de evolução digital. Ficou evidente a dificuldade na comunicação entre setores e o

reconhecimento dos valores que um setor pode gerar ao outro. Os setores nesta situação não possuem uma ferramenta que automatiza ou auxilia de maneira eficaz o fluxo de informações, tendo assim boa parte de sua atuação de maneira manual, retendo parte do conhecimento organizacional e dos ativos empresariais.

Uma sugestão para pesquisas futuras é realizar um estudo para apresentar técnicas e ferramentas que podem contribuir para transformação digital das organizações e aferir como a gestão do conhecimento pode se beneficiar da utilização destas ferramentas.

## REFERÊNCIAS

ANSWERHUB. **Resumo do AnswerHub**. [S.l.]: Answerhub, 2019. Disponível em: <https://www.getapp.pt/software/102519/answerhub>. Acesso em: 22 out. 2019.

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BITRIX. **Resumo do AnswerHub**. [S.l.]: Bitrix, 2019. Disponível em: <https://www.bitrix24.com.br/apps/?app=integrations24.mindmap>. Acesso em: 22 out. 2019.

CONFLUENCE. **A new look and time-saving features with Confluence 6.7**. [S.l.]: Confluence, 2019. Disponível em: <https://www.atlassian.com/blog/confluence/a-new-look-and-time-saving-features-with-confluence-6-7>. Acesso em: 22 out. 2019.

CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano**. Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter. **A sociedade pós-capitalista**. Pioneira, 1999.

LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely. **Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico**. *Perspect. ciênc. inf.*, Ago 2006, vol.11, no.2, p.206-219. ISSN 1413-9936.

LEME, Murilo Oliveira; CARVALHO, Hélio Gomes de. **Requisitos mínimos para um portal corporativo de gestão do conhecimento**. *Revista Gestão Industrial*, 2005, v.1, n.4, p.85-92. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/145>. Acesso em 15 set. 2019.



LISTON, Rose Cristiani Franco Seco. **Gerenciamento Estratégico da Informação: Um Fator de Competitividade nas empresas**. Costa Rica, MS: FECRA, 2009.

MERCADO EM FOCO. **Inovação disruptiva: cases que mudaram as regras do jogo**. Unisul, 2018. Disponível em: <https://mercadoemfoco.unisul.br/inovacao-disruptiva-cases-que-mudaram-as-regras-do-jogo/>. Acesso em: 02 jul. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. 01. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008, V.01, p 54- 93.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILAÇA, M. L. C. **Pesquisa e Ensino: Considerações e Reflexões**. Revista E-scrita. Volume 1. Número 2. Maio-Agosto de 2010.

REBOUÇAS, Fernando. **O que é Gestão do Conhecimento?** Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento>. Acesso em 16 jul. 2019.

ROGERS, David L. **Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Autêntica Business, Edição 1ª, 2017.

RIBEIRO, Juliana Batista. **Aplicação de Técnicas de Gestão do Conhecimento em Projetos: Estudo de Caso em uma empresa da área automobilística**. 2016. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

SILVA, Francisco Antônio Cavalcanti Silva; ESPÍNOLA, Marcos José Costa; VILAR, Rosângela Maria. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas**. Disponível em: [http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_7b15bfefa1\\_0012847.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_7b15bfefa1_0012847.pdf). Acesso em: 16 jul. 2019.

SIQUEIRA, Wagner. **Quarta Revolução Industrial: impactos sobre as organizações, emprego, trabalho e competências**. Disponível em: <https://cfa.org.br/wp->

content/uploads/2018/10/Ato\_0224232\_QUARTA\_REVOLUCAO\_INDUSTRIAL.pdf. Acesso em: 02 jul. 2019.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REGENSTEINER, Roberto. Gerenciamento do conhecimento: origem, contexto histórico e gestão. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, São Paulo, n. 12, p. 141-153, dec. 2013. ISSN 2316-3852. Disponível em: <[http://www.fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/194](http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/194)>. Acesso em: 29 oct. 2019.

ZAIDAN, Fernando Hadad; JAMIL, George Leal. Desafios e vantagens em reter conhecimentos das organizações. *Pretexto (Belo Horizonte)*, v. 8, p. 49-62, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/437>. Acesso em 21 de jul. 2019.

<2019>

## Autorização de Divulgação de Artigo Técnico

### AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

**NÃO** AUTORIZO A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO.

BELO HORIZONTE, 29/10/19

**CURSO:** Transformação Digital

**SEMESTRE/ANO:** 2º/2019

**TURMA:** TD03

**TÍTULO DO ARTIGO: Transformação digital e gestão do conhecimento:**  
Como a comunicação assertiva pode alavancar o negócio

**NOME DO AUTOR (LEGÍVEL)**

Juliana Batista Ribeiro

**ASSINATURA**

\_\_\_\_\_