

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES

Cheryl Maureen Daehn¹

Paulo Mauricio Selig²

***Abstract:** Digital transformation is a fundamental lever for economic growth. Strongly based on the technological dimension, digital transformation is considered a broad process that permeates all aspects of an organization. This research considered that digital transformation has been widely discussed, however, it lacks specific investigations regarding its dimensions and how they relate to the organizational knowledge sharing process. Through an integrative literature review, the aim of the study is to identify the dimensions of digital transformation that relate to the practice of sharing organizational knowledge. The results were within the reach of 28 dimensions, indicating culture, leadership and engagement as the most prevalent for the effective action of knowledge sharing.*

Keywords: digital transformation; knowledge cycle; knowledge sharing.

Resumo: A transformação digital é uma alavanca fundamental para o crescimento econômico. Pautada fortemente na dimensão tecnológica, a transformação digital é considerada um processo amplo, que permeia todos os aspectos de uma organização. Essa pesquisa parte do pressuposto que a transformação digital vem sendo amplamente discutida, entretanto carece de investigações específicas quanto as suas dimensões e como elas se relacionam com o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional. Por meio de uma revisão integrativa de literatura, o objetivo do estudo é identificar as dimensões da transformação digital que se relacionam com a prática de compartilhamento do conhecimento organizacional. Os resultados foram ao alcance de 28 dimensões, sendo a cultura, a liderança e o engajamento, como as mais preponderantes para a ação efetiva de compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: transformação digital; ciclo do conhecimento; compartilhamento do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, um conceito muito difundido e interligado aos processos de gestão, é o de transformação digital. Entendida como “um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio de combinações

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0189-7932>. e-mail: cheryl.daehn@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3190-2624>. e-mail: pauloselig@gmail.com

de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), computação, comunicação e conectividade” Vial (2019, p. 121), a transformação digital começa a ser protagonista nos processos de gestão das organizações e instituições, públicas e privadas.

Pode-se dizer que a transformação digital permeia as organizações, seu funcionamento e as relações interpessoais e interorganizacionais a partir da introdução de ferramentas de tecnologias digitais. A transformação digital envolve a definição de novas estratégias, para que se possa produzir modelos de negócios e de gestão que se adaptem a essa nova realidade (Moura, 2020).

A transformação digital é marcada por forte presença de TICs, existindo grande circulação de dados. Há necessidade de constante conexão entre as organizações e os atores externos das cadeias de valor, bem como entre os próprios processos internos. Ou seja, realizar a transformação digital significa digitalizar todos os nós finais presentes no setor de atuação de uma organização (Kagermann et al., 2016).

As tecnologias digitais revolucionaram o processo produtivo nas organizações, mudando a forma como as pessoas acessam, utilizam e criam informação e conhecimento, dentro ou fora do contexto organizacional (Sordi et al, 2017). No entanto, no ambiente de trabalho o compartilhamento de conhecimento, mesmo com as facilidades emergentes das novas tecnologias, ainda é um desafio (Hong; Suh; Koo, 2011).

Se há evidentes transformações acontecendo nas organizações, há também mudanças na forma de gerir os negócios. Isso significa promover melhorias nos meios produtivos e de gestão, que reflete na capacitação da mão-de-obra para a ocupação de novos postos de trabalho. Portanto, há a necessidade do emprego das metodologias para a Gestão do Conhecimento aliadas àquilo que a transformação digital oferece (Santos et al, 2019).

Neste contexto, facilitar os processos de compartilhamento de conhecimento é uma das prioridades das organizações integrantes da chamada economia baseada no conhecimento. Parte-se do pressuposto que, conhecer os fatores envolvidos e as possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento, pode ser um avanço para futuras iniciativas que visem facilitar tais processos (Sordi et al, 2017).

Essa pesquisa parte do pressuposto que a transformação digital vem sendo amplamente discutida, entretanto carece de investigações específicas quanto as suas dimensões e como elas se relacionam com o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional. Nesse escopo, o estudo busca responder, por meio de uma revisão integrativa de literatura, a seguinte

questão de pesquisa: quais dimensões da transformação digital se relacionam com a prática de compartilhamento do conhecimento organizacional?

Para possibilitar a adequada compreensão do tema estudado, o artigo apresenta a metodologia utilizada, por meio de revisão integrativa de literatura sobre dimensões da transformação digital e sua relação com as práticas de compartilhamento de conhecimento organizacional. Na sequência, demonstra os resultados obtidos, a análise e discussão dos resultados, conclusões e referências.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a revisão integrativa, que consiste em utilizar métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, além de sistematizar a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). Este procedimento foi escolhido por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado (Sordi et al, 2017), nomeadamente quanto as dimensões da transformação digital e sua relação com as práticas de compartilhamento de conhecimento organizacional.

Foram utilizadas duas bases de dados internacionais (*Scopus e Web of Science*), e duas bases nacionais (SciELO e Spell). Os descritores utilizados foram “transformação digital”, “indústria 4.0”, “quarta Revolução Industrial”, “compartilhamento do conhecimento”. Além disso, também ficou definido inicialmente que apenas as publicações mais citadas, com conteúdo relacionado ao objetivo da pesquisa, seriam utilizadas para este estudo. Esse procedimento de justifica a fim de abordar somente artigos com maior difusão acerca da temática investigada.

Foram definidos como critérios de busca, somente artigos publicados em periódicos científicos, em português, inglês ou espanhol. As buscas foram baseadas na presença dos descritores no título, resumo ou palavras chave dos artigos.

A busca sistemática obteve o total de 54 artigos. Foram considerados como critérios de inclusão: ano de publicação de 2017 a 2021; área: gestão, sistemas e tecnologias, ciências sociais. Após a leitura integral dos manuscritos, foram selecionados 20 artigos com conteúdo adequado ao escopo proposto no estudo e considerados os mais relevantes com maior número de citações.

Posteriormente, os artigos foram analisados com a utilização do método da matriz, proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011) de acordo com as seguintes categorias criadas: (a) transformação digital; (b) dimensões da transformação digital e (c) compartilhamento de conhecimento. As análises e discussões resultantes desta revisão sistemática integrativa serão desenvolvidas nos tópicos a seguir.

3. RESULTADOS

Os resultados obtidos podem ser visualizados no quadro 01, onde é apresentada a relação de artigos, sua procedência, ano de publicação em ordem decrescente, autores e as principais considerações/temáticas relacionadas.

Quadro 01 – Relação de artigos identificados na pesquisa

Procedência	Ano de publicação	Título do artigo	Autores	Considerações/Temática
1 <i>Web of Science</i>	2021	<i>Digital Death and Thanatechnology: New Ways of Thinking About Data (Im)Mortality and Digital Transformation</i>	Sxehmus Bicer, Arif Yıldırım	Examina formas de pensar sobre a morte digital e a tanatecnologia como dimensões integrantes da transformação digital e da (im) mortalidade de dados em medicina, estudos de mídia e sociedade no século 21.
2 <i>Web of Science</i>	2021	<i>Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic</i>	Øystein Tønnessen, Amandeep Dhir, Bjørn-Tore Flåten	Investiga a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho criativo de pessoas que trabalham em <i>home office</i> .
3 <i>Scopus</i>	2020	<i>Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era</i>	Viduni Udovita	Investiga e encontra uma resposta para a questão crucial "o que transformar?" em uma empresa para alcançar uma transformação digital de sucesso.
4 <i>Scopus</i>	2020	<i>Conceptual Review on Digital Transformation of Higher Education</i>	Viduni Udovita	Investiga o conceito de transformação digital e fornecer uma visão holística da transformação digital e um <i>framework</i> de dimensões.
5 <i>Web of Science</i>	2020	<i>The influence mechanism of rewards on knowledge sharing behaviors in virtual communities</i>	Nan Wang, Jieli Yin, Zhenzhong Ma and Maolin Liao	Explora os efeitos das recompensas organizacionais em duas formas de compartilhamento de conhecimento: compartilhamento de conhecimento explícito e compartilhamento de conhecimento tácito em comunidades virtuais.

6	<i>Web of Science</i>	2020	Compartilhamento de conhecimento com fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica	Wnadoir Weichen, Fabiano Larentis	Investiga como as empresas graduadas de incubadoras estabelecem seus processos de compartilhamento de conhecimento e inovatividades organizacional.
7	<i>Web of Science</i>	2019	<i>Technology Impact Types for Digital Transformation</i>	Key Pousttchi, Alexander Gleiss, Benedikt Buzzi, Marco Kohlhagen	Explora as relações de causa e efeito entre a aplicação de tecnologias digitais e seu impacto na organização ao longo de três diferentes dimensões (criação de valor, proposta de valor e interação com o cliente).
8	<i>Web of Science</i>	2019	<i>Gearing Up For Successful Digital Transformation</i>	Vijay Gurbaxani, Debora Dunkle	Identifica seis dimensões da transformação digital no nível empresarial indicadas como aquelas que posicionam uma empresa para o sucesso devido a transformação digital.
9	<i>Scopus</i>	2019	<i>The Potential Role of Digital Nudging in the Digital Transformation of the Healthcare Industry</i>	Christian Meske, Ireti Amojó, Akira-Sebastian Poncette, Felix Balzer	Define possibilidades atuais de implementação e futuros potenciais para o <i>nudging</i> digital no setor de saúde.
10	<i>Scopus</i>	2019	<i>What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry</i>	Fadwa Zaoui, Saliha Assoul, Nissrine Souissi	Compara uma ontologia e uma pesquisa sobre as dimensões da transformação digital.
11	<i>Scopus</i>	2019	<i>Digital Transformation of Postal Operators – Challenges and Perspectives</i>	Anna Otsetova	Discute os principais condutores da transformação digital e as dimensões da transformação digital no setor de serviços postais na Bulgária.
12	<i>Web of Science</i>	2018	<i>University Business Models and Digital Transformation</i>	Pere Tumbas, Predrag Matkovic	Apresenta abordagens para a inovação de modelos de negócios universitários e seus componentes, bem como a estrutura das dimensões da transformação digital das universidades.
13	<i>Scopus</i>	2018	<i>Towards a management framework for the digital transformation of logistics and manufacturing</i>	Lars Gehrke, René Bonse, Michael Henke	Desenvolve uma aplicação orientada para fluxograma de projeto de digitalização para a gestão da transformação digital de logística e fabricação na indústria automotiva.
14	<i>Web of Science</i>	2018	<i>The influence of knowledge sharing on service innovation performance</i>	Cheng-Wen Lee, Nurul Hidayat	Examina o efeito do compartilhamento de conhecimento sobre o desempenho da inovação em serviços hospitalares na Indonésia.

15	<i>Web of Science</i>	2018	Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa	Victor Fraile Sordi, Marina Keiko Nakayama, Erlaine Binotto	Propõe um modelo analítico e empírico do compartilhamento de conhecimento nas organizações baseando-se em uma abordagem do compartilhamento de conhecimento como ação cooperativa.
16	<i>Web of Science</i>	2018	Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento	Patrícia Fernanda Dorow, Dorzeli Salete Trzeciak, Gregório Jean Varvakis Rados	Evidencia os motivadores no compartilhamento do conhecimento tácito, de acordo com a percepção de radiologistas integrantes de grupos de trabalhos de organizações intensivas em conhecimento.
17	<i>Web of Science</i>	2018	<i>ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage</i>	John P. Wilson & Larry Campbell	Apresenta investigação exploratória sobre o papel do conhecimento na ISO9001: 2015.
18	<i>Scopus</i>	2017	<i>Digital Transformation Strategies</i>	Christian Matt, Thomas Hess, Alexander Benlian	Define quatro dimensões para as estratégias de transformação digital.
19	<i>Web of Science</i>	2017	Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional	Victor Fraile Sordi, Marina Keiko Nakayama, Erlaine Binotto, Cristiano José Castro de Almeida Cunha	Discute e analisa criticamente a produção acadêmica mais difundida sobre os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento.
20	Scielo	2015	Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014	Marilei Osinski; Darlan José Roman; Paulo Mauricio Selig	Apresenta uma bibliometria dos artigos que tratam do tema compartilhamento de conhecimento no período de 1994 a 2014, disponíveis nas bases de dados Scielo e <i>Scopus</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Foram identificados 11 artigos que tratam da transformação digital, dos quais 8 delimitam o enfoque nas dimensões da transformação digital e 3 realizam uma abordagem holística do tema. Quanto ao tema compartilhamento do conhecimento, foram considerados 9 artigos, dos quais 4 abordam fatores organizacionais e 4 artigos que tratam de fatores individuais. Apenas um artigo apresenta uma abordagem generalista.

Desta forma, as discussões serão abordadas em eixos, divididos pelas temáticas transformação digital, numa abordagem ampla e contextualizada; dimensões da transformação digital; compartilhamento do conhecimento.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Matkovic (2018) define que a escolha de uma abordagem para a transformação digital de um modelo de negócios mais apropriado para uma organização depende de seus objetivos estratégicos, ambiente de negócios, pressões competitivas e expectativas do cliente. A escolha da abordagem certa exige uma compreensão profunda dos vários fatores que o influenciam:

- onde os produtos e serviços da área de negócios da organização estão localizados no continuum físico / digital
- nível de aceitação de mobilidade e redes sociais, bem como as expectativas do cliente
- ações estratégicas de outros participantes da indústria
- nível de integração de novos processos digitais e processos físicos tradicionais em cada uma das fases de transformação

Indústria 4.0 é um tópico altamente interdisciplinar. Isso leva ao fato de que os diversos departamentos e componentes da estrutura de toda a organização estão envolvidas nele. Em consequência, especialistas veem a necessidade de construir colaborações e redes de conhecimento, a fim de iniciar um intercâmbio e comunicação relacionados ao tema dentro da organização. Pela novidade de inovações digitais e Indústria 4.0, os especialistas encarregados de iniciar projetos da Indústria 4.0 dentro de seus departamentos têm que lidar intensamente em prol do ganho apoio e confiança de outras partes interessadas relevantes dentro da organização, especialmente de membros do conselho e clientes internos (Gehrke et al, 2016).

Carentes de uma estratégia digital, as empresas tendem a equacionar digitalização com integração de TI, o que implica confusão entre o processo de transformação digital e o processo de integração de TI (Zaqui, 2019). O autor indica que a maioria dos artigos de pesquisa que tratam dos processos de transformação digital focam principalmente na integração de TI, ou digitalização de informações, frequentemente enquadrado numa visão setorial. O aspecto transformacional da digitalização, como um modelo econômico completo, é frequentemente ausente da literatura.

4.2 DIMENSÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O estudo de Pousttchi et al (2019) explorou o impacto da transformação digital nas empresas ao longo de três dimensões: modelo de criação de valor, modelo de proposta de valor e modo de interação com o cliente. Apresenta oito tipos de impactos no processo de transformação digital: comportamento do consumidor, relacionamento com o cliente, *networking*, *marketing*, exploração de dados, gestão de processos, desenvolvimento de produto e de negócio. Ainda, cita os três tipos de tecnologia envolvidos: tecnologia baseada em dados, tecnologias de informação e comunicação, sistemas inteligentes de *hardware e software*.

Gurbaxani (2019) propõe um *framework* com seis dimensões críticas para assessorar gestores no processo exitoso de transformação digital nas organizações. As dimensões são: visão estratégica, cultura de inovação, ativos de propriedade intelectual e *know-how*, capacidades digitais, alinhamento estratégico, ativos tecnológicos.

Meske (2019) afirma que o *digital nudging* (incentivo digital) pode influenciar positivamente o uso de tecnologia, criação de novo valor, mudança de estruturas e, conseqüentemente, dimensões financeiras da transformação digital. Determina que ganhos financeiros por meio de *nudging* podem ser realizados em nível micro e macro de processos de transformação digital. No geral, argumenta que a dimensão financeira e, portanto, o financiamento externo de empreendimentos transformacionais é indiretamente apoiado por meio da implementação bem-sucedida de *nudges* nos outros três domínios (uso da tecnologia, criação de valor e mudanças estruturais).

Udovita (2020) discute quatro áreas principais podem ser identificadas que precisam ser abordadas no processo de transformação digital, que são: *go-to market*, engajamento, organização e operações. Nomeadamente, a terceira dimensão ganha destaque, no envolvimento dos trabalhadores. Uma das partes menos tocadas, porém a mais impactada da transformação digital de uma empresa são os funcionários. Larjovuori et al (2016) afirmam que as tecnologias e capacidades em si não são suficientes para alcançar uma digitalização de valor em uma organização, mas também uma gestão muito desenvolvida e modificação da liderança, estrutura organizacional, *design* de serviço e processos de trabalho.

Em resumo, todos os funcionários de uma organização devem ser transformados virtualmente para a cultura de trabalho digitalizada. Liberdade, mobilidade e independência no trabalho são alguns dos fatores proeminentes considerados por funcionários da geração moderna (Saha, 2017). Assim, a digitalização permite que os funcionários tenham mobilidade,

acessem informações relacionadas ao trabalho, independentemente da localização ou dispositivo que estão usando

Para garantir o lançamento bem-sucedido de uma estratégia de transformação digital e explorar totalmente os efeitos pretendidos, é essencial alinhar as suas quatro dimensões diferentes: uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros (Matt, 2015). O autor ainda apresenta a estratégia de transformação digital dividida em três categorias: estratégia de negócio, estratégia operacional (produto, mercado, processos), estratégia funcional (financeiro, recursos humanos, tecnologia de informação). Zaqui (2019) categoriza as dimensões em: estruturais, informacionais, ambientais, de segurança, qualidade, financeiras, culturais e de inovação.

No quadro 02 é possível visualizar uma síntese das principais dimensões da transformação digital identificadas na revisão e seus respectivos autores.

Quadro 02 – Dimensões da transformação digital identificadas na revisão

Dimensões	Autores
visão estratégica, cultura de inovação, ativos de propriedade intelectual e <i>know-how</i> , capacidades digitais, alinhamento estratégico, ativos tecnológicos	Gurbaxani (2019)
financeira	Meske (2019), Zaqui (2019)
<i>go-to market</i> , engajamento, organização e operações	Udovita (2020)
liderança, estrutura organizacional, <i>design</i> de serviço e processos de trabalho	Larjovuori, Bordi, Mäkinemi, & Tammi, (2016)
estruturais, informacionais, ambientais, de segurança, qualidade, financeiras, culturais e de inovação	Zaqui (2019)
uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros	Matt, 2015

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Gestão do Conhecimento e compartilhamento de conhecimento são temas relativamente recentes, uma vez que as publicações a respeito começaram a acontecer de forma expressiva a partir de 2009 (Osinski et al, 2015). Os autores sugerem que no Brasil há uma tendência de aumento do número de organizações que adotam essa prática (compartilhamento de conhecimento).

Sordi et al (2017) sugerem que o compartilhamento de conhecimento pode ser determinado tanto por fatores individuais e organizacionais, como por fatores tecnológicos. Esses fatores estão relacionados respectivamente às pessoas (fontes e destinatários), suas motivações e características pessoais; às próprias organizações, suas estruturas de trabalho,

cultura e estratégias; e às redes e ferramentas tecnológicas que oferecem oportunidades de compartilhamento e apoiam os processos de compartilhamento.

O estudo identificou possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento, que são desdobramentos dos fatores determinantes com efeitos negativos. Essas barreiras, tanto para quem busca conhecimento, como para quem disponibiliza, estão direcionadas ao esforço envolvido no ato de compartilhar (He; Wei, 2009). Ou seja, ao custo associado ao comportamento de compartilhamento. Cabe à gestão organizacional fazer com que esse esforço percebido seja minimizado. Portanto o papel da gestão organizacional nesse contexto é perceber quais as barreiras existentes, quais os fatores envolvidos e construir estratégias que modifiquem tal cenário. Fortalecendo uma cultura favorável ao compartilhamento, oferecendo meios mais rápidos e seguros de compartilhar, institucionalizando esses comportamentos na rotina da organização, criando assim um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento.

Com relação aos elementos motivadores, quando se trata do comportamento individual e do grupo, Dorow (2018) indicam, como principal resultado, que o tema motivação foi classificado em motivação intrínseca e motivação extrínseca, caracterizando quatro categorias de motivação relacionadas a: i) fatores individuais, ii) fatores sociais, iii) fatores organizacionais e iv) fatores do conhecimento. Esses fatores atuam no comportamento de compartilhamento do conhecimento, juntamente com a base de conhecimento e experiência do indivíduo, cultura organizacional e tamanho do grupo de trabalho. Com isso, percebe-se nos “fatores individuais” que gostar da atividade surge como principal motivador no discurso de todos os participantes. Sendo assim, esses resultados confirmam a pesquisa de McDermott e O’Dell (2001) que indicam que o motivador mais significativo ao compartilhamento está ligado às recompensas intrínsecas vindas a partir do próprio trabalho ou por um sentimento de envolvimento e contribuição com o grupo

Sordi et al (2018) destacam que os principais focos para a análise do processo de compartilhamento do conhecimento são: as características do conhecimento a ser compartilhado, as características do ambiente organizacional, as oportunidades para compartilhar, as barreiras ao compartilhamento, as condições para a existência de cooperação e as motivações para compartilhar. Além disso, sustenta a premissa de que a gestão pode interferir positivamente nos processos de compartilhamento de conhecimento ao alterar as condições de cooperação existentes entre os indivíduos. Ou seja, que o compartilhamento de conhecimento necessita da cooperação entre os agentes para acontecer (Sordi; Binotto; Ruviano, 2014).

De maneira geral, as empresas compartilham conhecimento, mas falta transformar ou aproveitar as oportunidades que este oferece em inovações, assim gerar vantagem competitiva perante os concorrentes - inovatividade organizacional. Destaca que o compartilhamento de conhecimento (informações e experiências) não é um processo estruturado em todas as empresas. Infere que o compartilhamento de conhecimento planejado de forma eficaz leva à inovatividade organizacional, ou seja, aumenta as capacidades da empresa para inovar (Welchen et al, 2020).

A pesquisa de Tonnessen et al (2021), aponta resultados que destacam o papel central que o compartilhamento de conhecimento digital envolve no aprimoramento do desempenho criativo, destacando o papel vital da nova tecnologia digital neste processo. O estudo sublinha a importância da transformação digital no novo mundo do trabalho e para incentivar o governo público a fornecer a infraestrutura necessária para a aceleração a evolução tecnológica.

Comunidades virtuais, também chamadas de comunidades virtuais de inovação ou inovação aberta comunidades, são plataformas de inovação centradas no usuário e baseadas na tecnologia da informação onde os usuários da comunidade se comunicam entre si, trocam informações e compartilham ideias (Wang et al., 2020; Zhao et al., 2016).

Estudos de Wang et al (2021) mostram que as recompensas virtuais têm uma tendência linear significativamente positiva relação com o compartilhamento de conhecimento explícito, mas têm uma relação inversa com o compartilhamento de conhecimento tácito em comunidades virtuais. Além disso, motivações intrínsecas, incluindo satisfação e autoeficácia, mediam a relação entre recompensas e compartilhamento de conhecimento tácito. Lee (2018) indica que o compartilhamento de conhecimento (coleta e doação de conhecimento) influencia positivamente no desempenho da inovação em serviços.

5. CONCLUSÕES

O contexto da transformação digital vem inserindo as organizações, públicas e privadas, num processo inexorável de mudanças em sua atuação, considerando fatores intrínsecos e extrínsecos. Acelerado pela pandemia de COVID-19 ao longo dos anos 2020 e 2021, o processo de transformação digital trouxe para os gestores o desafio de lidar com modelos de gestão até então configurados para uma realidade analógica. As organizações vivem um momento de travessia, da era analógica para a digital, dentro da dicotomia que a transformação digital inevitavelmente impõe.

A transformação digital é uma alavanca fundamental para o crescimento econômico. Pautada fortemente na dimensão tecnológica, a transformação digital é considerada um processo amplo, que permeia todos os aspectos de uma organização. Abrange desde o nível operacional até o estratégico e contempla todos os seus públicos, interno e externo. Entretanto, a transformação digital requer atenção da ciência para as demais dimensões que a compõe.

Neste estudo, foram identificadas pelo menos 28 dimensões dentro do escopo pesquisado. Isso demonstra que o enfoque da transformação digital não está somente na digitalização ou no âmbito tecnológico. É um processo de magnitude, que envolve pessoas. Ao envolver pessoas, denota que impacta diretamente o ciclo do conhecimento dentro da organização.

Neste estudo, o enfoque foi dado à etapa de compartilhamento do conhecimento, determinante para que o ciclo de conhecimento se conclua e promova a efetiva gestão do conhecimento. São escassos os estudos acerca da transformação digital com foco em sua dimensão social. O compartilhamento de conhecimento é sustentado por pessoas. Sem as pessoas, a gestão do conhecimento não existe. Sem gestão do conhecimento, não existe transformação digital. Então, nesse sentido, reside a importância de compreender que o fator humano deve ser considerado com prioridade numa estratégia de transformação digital, especialmente em organizações intensivas em conhecimento.

Zaqui (2019) e Gurbaxani (2019) admitem a cultura como dimensão da transformação digital. Larjovuori, Bordi, Mäkineniemi, & Tammi, (2016) abordam a liderança. Udovita (2020) indica o engajamento como dimensão relevante. Diante dessas constatações, citam-se pelo menos 3 dimensões relacionadas com o processo social dentro de uma organização. A cultura, a liderança e o engajamento envolvem pessoas, considerando *stakeholders*, usuários e colaboradores. Essas são as dimensões que podem ser citadas, dentre as demais, como as mais preponderantes na ação efetiva de compartilhamento do conhecimento. Um processo de transformação digital que não for pensado e planejado considerando as pessoas, protagonistas do compartilhamento de conhecimento, fatalmente implicará no insucesso da estratégia de gestão do conhecimento organizacional. Ou seja, a plenitude do ciclo do conhecimento depende do êxito da totalidade de suas etapas.

Neste estudo foram identificadas as dimensões da transformação digital que se relacionam com a prática de compartilhamento do conhecimento organizacional. A pesquisa limitou-se a revisão integrativa de literatura, mas, diante da relevância do tema, é pertinente a realização de estudos empíricos, a fim de relacionar a teoria com a prática e ampliar as

discussões. Além disso, o estudo teve seu enfoque na etapa de compartilhamento do ciclo do conhecimento, sendo indicado que futuras pesquisas explorem como o processo de transformação digital e suas dimensões se relacionam com as demais etapas do ciclo. Por fim, esta pesquisa proporcionou contribuições teóricas acerca das dimensões da transformação digital, nomeadamente a social, tópico ainda pouco explorado na literatura e que pode prospectar em avanços teórico-práticos para a gestão do conhecimento em organizações.

Agradecimento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Dorow, P. F., Trzeciak, D. S., & Rados, G. J. V. (2018). Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 373-394.
- Gehrke, L., Bonse, R., & Henke, M. (2016). Towards a management framework for the digital transformation of logistics and manufacturing. In *23rd EurOMA Conference, June* (pp. 1-10).
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3).
- He, W., & Wei, K. K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and-seeking beliefs. *Decision support systems*, 46(4), 826-838.
- Hong, D., Suh, E., & Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert systems with Applications*, 38(12), 14417-14427.
- Kagermann, H., Anderl, R., Gausemeier, J., Schuh, G., & Wahlster, W. (Eds.). (2016). *Industrie 4.0 in a Global Context: strategies for cooperating with international partners*. Herbert Utz Verlag.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkinieniemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Lee, C. W., & Hidayat, N. (2018). The Influence Of Knowledge Sharing On Service Innovation Performance: An Empirical Study On Hotel In North Borneo, Indonesia. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(2), 23-32.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.

- Matkovic, P., Tumbas, P., & Pavlicevic, V. (2018). University Business Models and Digital Transformation. In *Proceedings of the 11th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI), Seville, Spain* (pp. 9270-9277).
- McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*.
- Meske, C., Amojó, I., Poncette, A. S., & Balzer, F. (2019, July). The potential role of digital nudging in the digital transformation of the healthcare industry. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 323-336). Springer, Cham.
- Osinski, M., Roman, D. J., & Selig, P. M. (2015). Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20, 149-162.
- Pousttchi, K., Gleiss, A., Buzzi, B., & Kohlhagen, M. (2019, July). Technology impact types for digital transformation. In *2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 487-494). IEEE.
- Saha, D. D. (2017). Digitalizing Human Resources Through Gamification for Employee Engagemet. *Asia Pacific Journal*.
- Santos, N., Diogo, R. A., Junior, A. K., (2019). A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. *P2p E Inovação*, 5(2), 154-175.
- Sordi, V. F., Nakayama, M. K., & Binotto, E. (2018). Compartilhamento de conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 44-66.
- Sordi, V. F., Nakayama, M. K., de Almeida Cunha, C. J. C., & Binotto, E. (2017). Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(2), 225-246.
- Sordi, V. F., Binotto, E., & Ruviaro, C. F. (2014). A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 119-134.
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866.
- Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Wang, N., Tiberius, V., Chen, X., Brem, A., & Yu, F. (2020). Idea selection and adoption by users—a process model in an online innovation community. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-16.
- Wang, N., Yin, J., Ma, Z., & Liao, M. (2021). The influence mechanism of rewards on knowledge sharing behaviors in virtual communities. *Journal of Knowledge Management*.

- Welchen, V., Mukendi, J. T., & Larentis, F. (2020). Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 10(1), 1-19.
- Zaoui, F., Assoul, S., & Souissi, N. (2019). What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry. *International Journal of recent technology and engineering (IJRTE)*, 8(4), 9962-9970.