

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM CONTEXTOS HIPER TURBULENTOS: UMA ANÁLISE MULTI CASOS**

**César Panisson<sup>1</sup>;**  
**Graciele Tonial<sup>2</sup>;**  
**Mariana Pessini Mezzaroba<sup>3</sup>;**  
**Neri Do Santos<sup>4</sup>**

**Abstract:** This article aims to understand the adoption of Knowledge Management practices and Digital Transformation in organizations during the crisis period caused by the COVID-19 pandemic. The empirical research has a qualitative approach, the descriptive analyzes were carried out with managers of Brazilian organizations from different sectors of the economy. The collected data indicate that the use of digital tools associated with the adoption and/or intensification of Knowledge Management practices help in facing the phases identified as Confusion, Understanding, Adaptation and New Normal, thus accelerating the process of Digital Transformation and contributing to adaptation of organizational strategies.

*Keywords: Knowledge Management; Knowledge Management practices; Digital Transformation; COVID-19 crisis.*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo compreender a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento e a Transformação Digital nas organizações durante o período de crise provocado pela pandemia do COVID-19. A pesquisa empírica, é de abordagem qualitativa, as análises descritivas foram realizadas junto à gestores de organizações brasileiras de diversos setores da economia. Os dados coletados apontam que a utilização de ferramentas digitais associadas à adoção e/ou intensificação de práticas de Gestão do Conhecimento auxiliam no enfrentamento das fases identificadas como Confusão, Entendimento, Adaptação e Novo Normal, acelerando assim o processo de Transformação Digital e contribuindo para adaptação das estratégias organizacionais.

*Palavras-chave:* Gestão do Conhecimento; Práticas de GC; Transformação Digital; Crise COVID-19.

---

<sup>1</sup> Docente na Universidade de Caxias do Sul (UCS) Caxias do Sul-Brasil. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1553-7751>. E-mail: cesar.panisson@ucs.br

<sup>2</sup> Docente na Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) Chapecó-Brasil. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5137-035X>. E-mail: Graciele.tonial@unoesc.edu.br

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) Florianópolis-Brasil ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1527-1543>. E-mail: mariana.bomdia@gmail.com

<sup>4</sup> Docente no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis-Brasil ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0356-6750>. E-mail: nerisantos@gmail.com

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo comprender la adopción de prácticas de Gestión del Conocimiento y Transformación Digital en las organizaciones durante el período de crisis causado por la pandemia de COVID-19. La investigación empírica tiene un enfoque cualitativo, los análisis descriptivos se realizaron con gerentes de organizaciones brasileñas de diferentes sectores de la economía. Los datos recolectados indican que el uso de herramientas digitales asociadas a la adopción y/o intensificación de prácticas de Gestión del Conocimiento ayudan a enfrentar las fases identificadas como Confusión, Entendimiento, Adaptación y Nueva Normalidad, acelerando así el proceso de Transformación Digital y contribuyendo a la adaptación de estrategias organizativas.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento; Prácticas de GC; Transformación Digital; Crisis del COVID-19.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto hiper turbulento ocasionado pela crise do COVID-19, conduz o entendimento para uma nova ordem econômica global que tem alterado o mundo dos negócios (Sneader & Singhal, 2020), acelerando o surgimento de novas tecnologias, que direciona as organizações para a Transformação Digital (TD) que de forma previsível afeta o mundo dos negócios (Eller *et al.*, 2020). A TD é compreendida como uma mudança de paradigma (Mergel *et al.*, 2019).

Momentos de crises e de incertezas aceleram, de certa forma, a necessidade de mudanças e afetam o planejamento e as estratégias de Gestão do Conhecimento (Bolisiani & Bratianu, 2017), reconhecido como um recurso estratégico capaz de gerar vantagem competitiva para as organizações (Barney 1991; Grant, 1996). De fato, nas últimas décadas ocorreram várias crises de diferentes naturezas (desastres naturais, terrorismo, política, econômica, cibernética, corrupção, falhas de produtos, saúde) as quais, muitas delas, provocaram mudanças significativas nas organizações. As crises têm trazido à tona a vulnerabilidade em que se encontram as organizações no que tange o enfrentamento de momentos turbulentos e das incertezas delas decorrentes (Sneader & Singhal, 2020).

Observando a era digital estabelecida pelo advento da internet, o acesso online a dados e informações em quantidades cada vez maiores, a aceleração da Transformação Digital (TD) impõe novos paradigmas para a criação e gerenciamento de conhecimento nas organizações (Beutel & Brettel, 2019). A Gestão do Conhecimento (GC) que já era importante para a gestão dos ativos intangíveis na Era Industrial, seguramente será imprescindível na Era Digital, pois um dos passos importantes da TD é a digitalização, que significa a conversão de produtos, do formato analógico para o formato digital e as mudanças então resultantes (Heubeck, 2023).

Contudo, à medida que as pesquisas sobre TD avançam, desafios substanciais são descobertos (Soluk e Kammerlander, 2021), pois, definir estratégias para digitalização exigem diferentes habilidades para os gestores de empresas em comparação com as ondas anteriores de tecnologia inovadora (Scuotto *et al.*, 2020). Neste contexto, a TD passa a ser reconhecida como uma alternativa estratégica de sobrevivência organizacional ao contexto da crise econômica e social (Sneader & Singhal, 2020) e a GC é uma abordagem capaz de contribuir para gerenciar a criação, armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações neste novo contexto. Portanto, há uma sinergia simbiótica entre TD e GC neste novo contexto (Heubeck, 2023).

Assim, ampliar o entendimento e a pesquisa sobre o impacto da transformação digital nas organizações, operacionalizada por meio de práticas de gestão do conhecimento, é essencial e oportuno (Verhoef *et al.*, 2021), para o desenvolvimento de novas competências em empresas brasileiras e de países emergentes, pois essas empresas estão operando em ambientes turbulentos com alta mobilidade tecnológica, bem como à um processo de geração de novos conhecimentos apoiando a inovação, a produtividade e a manutenção do sistema econômico, (De Bem Machado *et al.*, 2022).

Diante do exposto, emerge a questão desta pesquisa: como a Gestão do Conhecimento e a Transformação Digital podem contribuir para a adaptação das organizações ao enfrentamento da crise provocada pelo COVID-19? Portanto, esse artigo tem como objetivo compreender a Gestão Conhecimento e a Transformação Digital nas organizações durante o período de crise provocado pela pandemia do COVID-19. O estudo traz contribuições empíricas sobre as diferentes formas de adaptação estratégica de organizações brasileiras atuantes em setores variados da economia.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM CONTEXTOS DE CRISE**

A partir de um constructo teórico da visão baseada no conhecimento (KBV) de Grant (1996) o conhecimento é reconhecido como o recurso mais estrategicamente significativo de uma organização (Alavi e Leidner 2001; Argote e Ingram 2000). Assim gerir, capturar e compartilhar conhecimento em uma organização fornece uma vantagem estratégica que influencia os resultados de desempenho (Nonaka 1994; Singh 2005).

Em relação as organizações, existe uma dimensão temporal no conhecimento que pode perder rapidamente sua relevância devido a contextos hiper turbulentos, ou crises que envolvem mudanças rápidas (Bray, 2007; Keszey, 2018; Bolisiani & Bratianu, 2017). Bray (2007) cita que investigações documentadas confirmam que existia conhecimento suficiente, porém com trocas insuficientes para mitigar os resultados negativos gerados pelas crises. Ainda, conforme relatam Sardan e Sweeney (2016) o mundo enfrentou uma lista assustadora de crises com comportamento caótico, e para tais momentos foi necessário desenvolver novos métodos capazes de lidar com as incertezas do futuro complexo, caótico e que pode entrar em colapso rapidamente.

Na realidade, as crises podem ameaçar severamente as estratégias de uma organização (Wang & Belardo, 2009) e o desenvolvimento de medidas de prevenção, preparação e recuperação são fatores-chave para diminuir a frequência e a gravidade das crises. Esses fatores podem ser fortalecidos antecipadamente durante a fase pré-crise ou reabastecidos quando a crise tiver passada (Hernantes, Rich, Laugé, Labaka, & Sarriegi, 2013). Adquirir conhecimento correto, no momento certo, no lugar certo e, se possível, pelo custo certo, é fundamental para o sucesso de gerenciar qualquer situação de crise (Ponis & Koronis, 2012).

Em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, o conhecimento é um dos recursos mais estrategicamente importantes da empresa. Porém, quando as condições do mercado mudam repentinamente o valor desses recursos podem se alterar e as empresas devem se adaptar às condições turbulentas do mercado e reorganizar seus recursos para manter sua vantagem competitiva (Barney, Ketchen & Wriqht, 2011; Durst & Ferenhof, 2014).

Definir diretrizes para gerenciamento do conhecimento pode influenciar na capacidade competitiva, bem como na resiliência das organizações, assim processos e práticas de Gestão do Conhecimento (GC) podem ser implantados em qualquer organização (Young, 2010). Na literatura, as práticas de GC foram definidas por Inkinen, Kianto e Vanhala (2015) como ações ou atividades intencionais da organização com objetivo de apoiar os processos de gerenciamento organizacional, visando capturar, disseminar e promover o compartilhamento de conhecimento. Desta maneira, possuir diretrizes que visam utilizar práticas de GC e TD em organizações pode ser essencial em ambiente hiper turbulentos de crises.

A base teórica utilizada para a pesquisa de campo utilizou o estudo de Kianto e Andreeva (2014), que definiram as práticas de GC como “o conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionais destinadas a fortalecer os processos de conhecimento

de uma empresa”. Nesse sentido, foram propostas cinco categorias de análise das práticas de GC, relacionadas às operações das organizações, que incluem:

- Estratégia de GC: a gestão estratégica clara do conhecimento é importante para qualquer tipo de organização. No entanto, considerando que o conhecimento pode ser um driver de valor mais crítico para organizações de serviços, é possível supor que a estratégia de GC pode ter uma influência mais forte no desempenho de GC para empresas de serviços.
- Cultura organizacional: os valores discutidos como suporte à GC incluem confiança nos colegas e na organização, ajudar os colegas, assumir riscos, tolerância a erros, comunicação aberta e assim por diante, e podem ser relevantes para diferentes tipos de negócios. No entanto, como os serviços dependem principalmente de seus ativos humanos, pode-se supor que a cultura organizacional seria uma das principais ferramentas gerenciais nessas empresas e, portanto, poderia ter uma influência mais forte no desempenho da GC.
- Práticas de gestão de recursos humanos: a gestão de recursos humanos e a GC estão intimamente ligadas, pois são os colaboradores da organização que detêm a maior parte dos recursos de conhecimento. As práticas de gestão de recursos humanos que dão suporte à GC têm uma influência mais forte no desempenho da GC para empresas de serviços. No entanto, como as pessoas são o principal ativo dessas empresas, também levantamos a hipótese de que as empresas de serviços usariam essas práticas com mais frequência.
- Desenho organizacional: inclui divisão de trabalho e responsabilidades e coordenação do trabalho. A literatura de GC sugere que as decisões de design organizacional podem inibir ou promover processos de conhecimento na organização, então essas práticas têm igual importância para negócios orientados a serviços e orientados para produção.
- Ferramentas TIC: como as ferramentas TIC armazenam e suportam principalmente a comunicação com conhecimento explícito, enquanto os serviços envolvem muito conhecimento tácito, levantamos a hipótese de que as ferramentas TIC são usadas com menos frequência pelas empresas de serviços e têm menos impacto em seu desempenho de GC.

Essas práticas foram adaptadas de acordo com o contexto deste estudo, que buscou entender como a transformação digital acelerou o uso dessas práticas, no contexto hiper turbulento de crise causada pela pandemia do COVID-19.

Nesse contexto, este estudo utiliza o conceito de Transformação Digital (TD) para entender como organizações de diferentes setores brasileiros adaptaram sua estrutura

organizacional aos aspectos da TD. Pois, conforme afirmado por Blackburn *et al.*, (2020), o digital tornou-se um ponto central de interação, direcionando organizações e indivíduos para a compreensão da adoção da transformação digital como alternativa estratégica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza empírica, caracterizada como sendo qualitativa e descritiva. Segundo Creswell (2010) esta abordagem permite ao pesquisador compreender a experiência de um determinado grupo ou organização a partir do ponto de vista dos participantes.

A técnica utilizada para levantamento de dados foi por meio de entrevistas com 10 gestores de organizações brasileiras, públicas e privadas, de diferentes setores. As entrevistas foram realizadas de maneira online, por meio de um roteiro estruturado elaborado com vistas às Práticas de GC. A seleção dos casos ocorreu intencionalmente e por acessibilidade. Foram selecionadas empresas intensivas em conhecimento, públicas e privadas, de diferentes setores como educação, tecnologia, empresas de serviços e indústria.

Uma lista unificada e amplamente aceita das Práticas de GC ainda não foi estabelecida, assim, neste trabalho, optou-se por utilizar as Práticas de GC definidas por Kianto e Andreeva (2014) que visam melhorar os processos de conhecimento das organizações e podem ser categorizadas em cinco dimensões: estrutura organizacional; cultura organizacional; ferramentas de TICs; gestão de RH e estratégia de conhecimento. Portanto, as Práticas de GC apontadas pelas autoras serviram de base para a formulação da entrevista estruturada desta pesquisa.

A análise dos dados coletados ocorreu a partir da “análise do discurso do sujeito coletivo”, que de acordo com Lefevre e Lefevre (2006) é considerada uma técnica de pesquisa qualitativa de opinião ou representação social. O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) elenca e articula depoimentos coletados em pesquisas empíricas e têm demonstrado eficácia para o processamento e expressão de opiniões coletivas (Lefevre & Lefevre, 2006).

### 4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

As organizações participantes da pesquisa apresentam a amplitude da amostra, sendo caracterizadas por 10 organizações brasileiras de pequeno, médio e grande porte, de atuação nacional e multinacional, de administração pública, privada sem fins lucrativos e administração privada com participação societária limitada e de capital social aberto, atuantes em diferentes

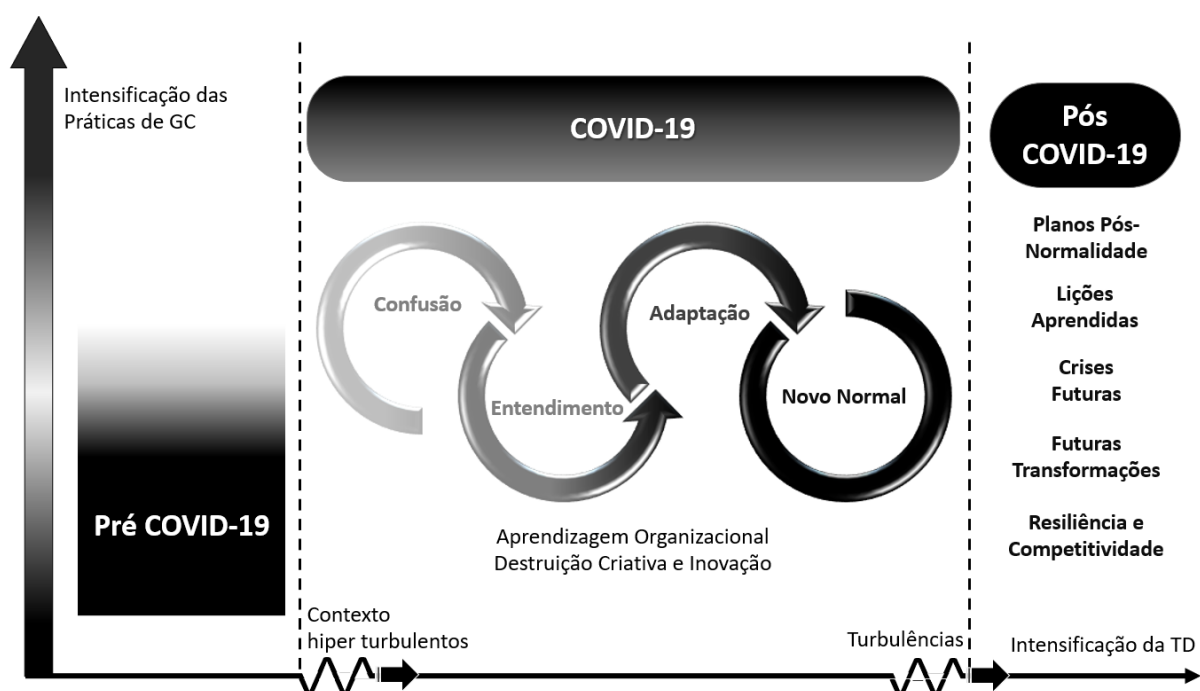


setores econômicos: manufatura, energia, prestação de serviços técnicos, serviços públicos, de base tecnológica e instituições de ensino.

A análise do discurso do sujeito coletivo aponta que os gestores das organizações percebem diferentes períodos caracterizados como: antes (período pré-crise), durante (período da crise) e depois (período pós-crise) da crise, provocados pelo COVID-19, vivenciados até o momento da pesquisa. Esses períodos são marcados por fases e separados por rupturas que exigem adaptações estratégicas para manutenção das operações da organização e sua sobrevivência em contextos hiper turbulentos, incertos, complexos e caóticos. De Sarbo, Di Benedetto, Song, & Sinha, (2005) apontam que a adaptação estratégica possibilita a organização responder de maneira ágil e com velocidade ao ambiente caótico e de mudanças.

A análise permitiu identificar quatro fases críticas no “período de crise”, explicadas pelos entrevistados como diferentes ciclos de decisões, assim denominados de: Fase 1-Confusão, Fase 2-Entendimento, Fase 3-Adaptação e a Fase 4-Novo Normal. Para cada fase identificamos diferentes práticas de GC adotadas. Assim, foi proposto um framework que representa de forma visível cada fase de adoção e intensificação de GC e TD que permitiram o enfrentamento da crise em ambiente hiper turbulentos, apresentado na Figura 01.

Figura 1 – Framework de adoção e intensificação de GC e TD para enfrentamento de crises em contextos hiper turbulentos



Fonte: Autores (2023)

Ao analisar o período de pré-crise apresentada no framework por meio dos dados empíricos, se percebe que antes mesmo dos primeiros casos de COVID-19 serem confirmados no Brasil o contexto de hiper turbulência se iniciava, pelo fato de que parceiros internacionais, como a China (origem do vírus) e países da União Europeia, indicavam uma forte retração econômica em relação à dinâmica do mercado global.

Esta fase inicial desencadeou diferentes eventos nas organizações que, devido às medidas ostensivas de isolamento social adotadas pelos governos, precisaram suspender suas atividades normais encaminhando seus colaboradores para o trabalho remoto. Este período passou de complexo a caótico, pois ocorreram mudanças disruptivas, rápidas e totalmente imprevisíveis (Sardar & Sweeney, 2016) o que levou as organizações a urgência de adaptação de suas estruturas operacionais e de gestão para sobreviverem.

Neste novo cenário, e percebendo que o período da crise era imensurável e incerto, os gestores relatam que uma série de ações estratégicas foram necessárias para restabelecer suas operações. A adoção de soluções digitais e TICs para GC foram utilizadas para manter a operação das organizações. Kianto & Andreeva (2014) corroboram que as TICs contribuem para a GC, sendo essenciais para o armazenamento e recuperação do conhecimento explícito organizacional, auxiliando no compartilhamento e na criação de canais de comunicação, permitindo fechar lacunas das distâncias físicas entre os colaboradores.

#### 4.1 PRIMEIRA FASE DENOMINADA “CONFUSÃO”

Explicada pelos gestores, como uma fase de grande impacto no formato de trabalho e estrutura tanto do processo operacional quanto na gestão da organização. A adoção de uma gestão ágil e a formação de equipes multidisciplinares possibilitou o avanço na tomada de decisões estratégicas, que rotineiramente seriam lentas e morosas. Entretanto, salienta-se que as Comunidades de Prática (CoP) já tinham sido incorporadas por algumas dessas empresas pesquisadas o que, sem dúvida, lhes permitiu uma adaptação mais rápida ao contexto de crise, conforme os dados coletados. Essa fase, provocada pelas determinações, decretos e medidas restritivas adotadas pelos governos, afetou a operação e mudou o comportamento de gestores, colaboradores e stakeholders, pois criou um contexto muito limitado para as atividades não essenciais, o que os levou à uma aprendizagem situada neste novo contexto, conforme proposto por Lave & Wenger (1991). De fato, o fechamento de produção, o isolamento de trabalhadores, o cancelamento de aulas, e o fechamento de negócios não essenciais para a população, por exemplo, afetaram intensamente a economia e as relações de trabalho. Os gestores relatam que



a criação de comitês para o enfrentamento da crise, com equipes multidisciplinares (TIC, P&D, RH, Projetos, entre outros) permitiu o alinhamento das decisões gerenciais e possibilitou o compartilhamento de informações e melhores práticas, com benchmarking interno e externo, para buscar compreender rapidamente a nova situação. Também apontam que para este momento de insegurança e futuro incerto do trabalho na organização, as medidas de segurança das pessoas foram priorizadas, assim como, a segurança para utilização das ferramentas tecnológicas. Na literatura, Bray (2007) observa que não basta identificar o que os funcionários sabem (e não sabem) para que possam direcionar adequadamente a transferência de conhecimento, mas é preciso discernir quando esse conhecimento será valioso como um ativo estratégico.

No cenário imposto, os gestores mencionam o fato da resistência e dificuldade dos colaboradores no entendimento de como iriam desempenhar suas atividades em trabalho remoto. Para superar esse desafio, foi preciso implementar práticas de *e-learning*, que já eram implementadas pela área de gestão de recursos humanos dessas empresas, para permitir uma melhor adaptação de todos os seus colaboradores às novas ferramentas e soluções digitais. Os gestores mencionam ainda que diferentes ferramentas tecnológicas foram utilizadas para compartilhamento de conhecimento essencial que contribuíram para alinhar o processo de tomada de decisões entre todos os níveis organizacionais. Assim, é possível verificar que a adoção e intensificação das práticas de GC foram fundamentais para que a organização pudesse fazer a transição para a próxima fase com maior velocidade.

#### 4.2 SEGUNDA FASE DENOMINADA “ENTENDIMENTO”

Explicada pelos gestores como uma fase onde é possível ter maior compreensão dos fatores que afetaram a dinâmica de operações, o que possibilitou o entendimento e preparação para uma nova forma de trabalho e gestão. As organizações experimentaram e adquiriram plataformas de TICs de suporte ao trabalho remoto para acessos das equipes. Ainda, se percebe que as organizações que estavam preparadas à Transformação Digital dos seus processos, intensificaram as práticas de GC, principalmente relacionadas a gestão de recursos humanos, a estrutura organizacional e TICs. Para as organizações a sobrevivência a curto prazo é o principal item da agenda estratégica, e baseados neste cenário turbulento e um futuro de incerteza, conforme explicam Sneader e Singhal (2020), o comportamento empreendedor de risco baseado no conhecimento, foi determinante para projetar a tomada de decisões rápidas. Entretanto, esses comportamentos são por muitas vezes, conforme considerado pelos gestores,

imprevisíveis e difíceis na mensuração de sua efetividade. Em virtude disso, os gestores apontam a necessidade de criar repositórios com ferramentas adequadas ao perfil de cada trabalhador e negócio, pois, de imediato utilizaram aplicativos de mensagens instantâneas via celular para compartilhar conhecimento, mas entendiam não ser uma solução adequada pela dificuldade de recuperação e arquivamento do conhecimento compartilhado.

A cultura organizacional possibilitou intensificar as práticas de GC nesta fase. Os gestores relatam que lições aprendidas e compartilhadas foram essenciais para gerar aprendizado entre as equipes. A flexibilização e autonomia para a tomada de decisões possibilitou o engajamento dos colaboradores, mesmo que virtualmente. Kianto e Andreeva (2014) apontam que a cultura organizacional é um fator que estimula o compartilhamento e criação do conhecimento, promovendo o relacionamento aberto e iniciativas de aprendizado e colaboração interfuncional. O uso de ferramentas de TICs para compartilhar conhecimento entre equipes de diferentes setores foi primordial para reuniões online, grupos de discussão e possibilitou a criação de novas competências contribuindo para as adequações e melhorias nos processos. Dávila, Varvakis e North (2019), observam que a implementação de práticas e ações de GC podem ser facilitadas pelo alto nível de coletivismo existente na cultura organizacional, o que é uma característica das organizações brasileiras.

#### 4.3 TERCEIRA FASE DENOMINADA “ADAPTAÇÃO”

A partir do entendimento da situação de crise, as organizações passam para uma fase de adaptação tanto na estrutura organizacional como em seus processos. Os gestores consideram que as práticas de GC são necessárias e passaram a fazer parte da rotina organizacional. Durante esta fase ocorre uma melhor gestão do processo de comunicação. A troca de mensagens por aplicativos é substituída por plataformas que garantem maior segurança dos dados e permanecem sobre o domínio da organização para assegurar que as informações não se percam e se tornem efetivas na tomada de decisão e operacionalização das novas rotinas. A Transformação Digital passa a ser entendida não mais como uma tendência, mas como uma necessidade para adaptação da organização. As lições aprendidas foram incorporadas à cultura organizacional e os processos organizacionais são redesenhados incorporando as soluções digitais, neste momento já testadas e implementadas. Os gestores citaram que foram criados manuais de procedimentos, novas instruções de rotinas diárias, protocolos de uso de TIC's e, inclusive, materiais indicando boas práticas no ambiente digital como dress code, ambientação do local de home-office, entre outros, os quais foram disponibilizados em repositórios de

conhecimento. Sendo assim, nesta fase as práticas de GC são utilizadas pelas organizações para avançar no processo de adaptação estratégica.

Os gestores citaram que os parceiros de soluções tecnológicas ficaram mais próximos, não somente no desenvolvimento de novas soluções, mas na capacitação de pessoal e intensificação do uso. Verificou-se também que a intensificação da TD se deu pela análise de risco e retorno para implementação de soluções e sobrevivência da organização. No período anterior à crise a relação custo benefício tornava inviável a implementação de soluções digitais mais robustas, enquanto no período de crise do COVID-19 o risco da não implementação dessas soluções acarretaria na descontinuidade das atividades da organização. Beutel e Brettel (2019), corroboram que organizações com orientação digital tendem a ter flexibilidade para adaptar suas estratégias de maneira mais rápida e abrangente.

#### 4.4 TERCEIRA FASE DENOMINADA “NOVO NORMAL”

Nesta fase as organizações estabelecem novas práticas como uma rotina. Os gestores conseguiram perceber os benefícios advindos da tomada de decisão das fases anteriores para continuidade dos negócios. E entenderam que a GC é fundamental para auxiliar no suporte da gestão de recursos intangíveis das organizações, como forma de garantir a sua capacidade de resiliência (Umoh, Amah & Wokocha, 2014). Assim, os gestores associam o enfrentamento da crise à resiliência, que é entendida como a capacidade que a organização desenvolve para prosperar, sobreviver e aprender em ambientes de elevada incerteza (Lundberg & Johansson, 2015).

As empresas que já adotavam soluções digitais em seus processos organizacionais e tinham práticas de GC com maior intensidade, conseguiram superar as fases anteriores se adaptando com maior velocidade ao contexto da crise. Em contrapartida, em outras empresas sem implementação efetiva, apesar de ultrapassar a fase de confusão, demonstraram maior dificuldade. Porém, há uma unanimidade entre os gestores entrevistados que uma nova realidade está imposta e somente organizações que se adaptarem irão sobreviver. Neste cenário, as organizações resilientes que adotaram e intensificaram as práticas de GC e da TD deverão ser mais competitivas daqui por diante. Portanto, entende-se que a Fase 3 de Adaptação pode ser considerada como um cenário hiper turbulento e a intensificação da GC e da TD são fundamentais para uma possível transição ao Novo Normal.

Percebe-se que mesmo após o enfrentamento da crise as organizações devem continuar intensificando suas práticas de GC e TD para sua sobrevivência e competitividade,

estabelecendo planos em tempos de pós-normalidade para enfrentamento de crises futuras e novas transformações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciaram perspectivas de como as organizações brasileiras, atuantes em diferentes setores econômicos se adaptaram ao ambiente turbulento e complexo imposto pela crise do COVID-19. As percepções empíricas foram apresentadas em um framework que explica como os gestores perceberam o período de crise, dividido por quatro fases distintas denominadas de Confusão, Entendimento, Adaptação e Novo Normal.

Os achados indicam que a adoção e/ou intensificação das Práticas de GC foram essenciais para sobrevivência das organizações durante o cenário de ambiente turbulento. O entendimento de como as diferentes Práticas de GC e a Transformação Digital influenciam as organizações na adaptação estratégica permitiu aumentar a eficiência na aplicação do conhecimento e desempenho das equipes em trabalho remoto, respondendo assim a pergunta de pesquisa levantada sobre GC e TD nas organizações durante o período de crise provocado pelo COVID-19.

Em termos de contribuições práticas, este estudo oferece a estudiosos, executivos e gerentes uma base para determinar quais Práticas de GC podem ser adotadas no enfrentamento de um cenário turbulento e incerto de uma crise, capaz de provocar a ruptura estrutural da dinâmica econômica e social, a fim de obter melhores resultados estratégicos e operacionais. É preciso considerar que após o enfrentamento da crise as organizações devem continuar intensificando suas práticas de GC e TD para sobrevivência e competitividade em tempos pós-normais.

Sugere-se, para pesquisa futuras, que uma nova análise seja realizada em período de pós-crise incluindo variáveis contextuais, como por exemplo, se a diferença entre setores pode influenciar a relação entre as práticas de GC e de TD. O entendimento da GC em períodos de crise em pequenas empresas, também pode ser um desafio em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Beutel, S., & Brettel, M. (2019). Digital Orientation—An Enabler of Strategic Adaptation Especially in Competitive Environments. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16580). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bray, D. (2007). SSRN-Knowledge Ecosystems: A Theoretical Lens for Organizations Confronting Hyper turbulent Environments. *Papers. ssrn. com*.
- Bolisiani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.
- Dávila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 239-254.
- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: A structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320-338.
- De Sarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26: 47–74.
- Durst, S., & Ferenhof, H. A. (2014). Knowledge leakages and ways to reduce them in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Information*, 5(3), 440-450.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Hernantes, J., Rich, E., Laugé, A., Labaka, L., & Sarriegi, J. M. (2013). Learning before the storm: modeling multiple stakeholder activities in support of crisis management, a practical case. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1742-1755.
- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 100053.
- Inkinen, H. T. Kianto, A. & Vanhala, M., (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Kianto, A., & Andreeva, T. (2014). Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230.
- Keszey, T. (2018). Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*.
- Lave, J. & Wenger, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. C. (2006). O sujeito coletivo que fala. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 10(20), 517-524.
- Lundberg, J., & Johansson, B. J. (2015). Systemic resilience model. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 22-32.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Ponis, S. T., & Koronis, E. (2012). A knowledge management process-based approach to support corporate crisis management. *Knowledge and Process Management*, 19(3), 148-159.
- Sardar, Z., & Sweeney, J. A. (2016). The three tomorrows of postnormal times. *Futures*, 75, 1-13.
- Sneider, K.; & Singhal. S. (2020). The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal. *McKinsey & Company*. Retrived May, 19, 2020 on: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal>
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management science*, 51(5), 756-770.
- Umoh, G. I., Amah, E., & Wokocha, H. I. (2014). Management development and organizational resilience: A case study of some selected manufacturing firms in Rivers State, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(2), 7-16.
- Wang, W. -T., & Belardo, S. (2009). The role of knowledge management in achieving effective crisis management: a case study. *Journal of Information Science*, 35(6), 635-659.
- Verhoef, P. C. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, pp. 889-901.
- Young, R. (2010). Knowledge management tools and techniques manual. *Asian Productivity Organization*, 98, 1-98.