

Fabiene Cristina da Silva Reis

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Belo Horizonte

2014

Fabiene Cristina da Silva Reis

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Marta Araújo Tavares Ferreira

Belo Horizonte

2014

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Artigos utilizados

Quadro 2 - Livros utilizados

Quadro 3 – Principais processos para a gestão do conhecimento

SUMÁRIO

1 Introdução.....	1
2 Objetivos.....	3
2.1 Objetivo Geral.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
3 Justificativa.....	4
4 Metodologia.....	6
5 Revisão de Literatura.....	11
5.1 Cultura organizacional.....	11
5.1.1 Origem do termo cultura.....	13
5.1.2 Conceitos sobre cultura organizacional.....	16
5.1.3 Características da cultura organizacional.....	18
5.1.4 Dimensões da cultura organizacional.....	22
5.1.5 Tipologia cultural.....	25
5.2 Impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento.....	30
5.2.1 Gestão do conhecimento.....	32
5.2.2 Mudanças na cultura organizacional facilitadoras da gestão do conhecimento.....	33
6 Conclusão.....	45
Referências.....	48

RESUMO

A era informacional ocasionou transformações em várias áreas da sociedade, inclusive nas organizações. Com isto, o conhecimento nestas passou a ter um valor indispensável para o desempenho de qualquer atividade, seja externa ou interna a organização. Assim, os temas cultura organizacional e gestão do conhecimento passam a ser fundamentais para realização de um trabalho de qualidade nas organizações. Para verificar como a cultura organizacional facilita ou dificulta a gestão do conhecimento, foram selecionados artigos que abordassem esta temática e que identificassem quais processos devem ser realizados para efetivação da gestão do conhecimento. Tendo em vista a importância que a cultura organizacional tem hoje, torna-se indispensável para as organizações conhecer sua cultura, identificar o conhecimento desenvolvido em suas atividades e como registrá-lo. Para identificar e coletar as informações propostas foi realizada a seleção e revisão sistêmica dos artigos nos portais de periódicos Scielo e Capes, objetivando escolher os artigos mais relevantes e que abordassem o tema da cultura organizacional e seus impactos na gestão do conhecimento. Observou-se nos artigos, a uniformidade quanto ao que as organizações devem realizar para alcançar e conhecer sua cultura organizacional e posteriormente realizar uma gestão do conhecimento, a saber: conhecer sua cultura; criar o conhecimento organizacional; desenvolver uma ação organizacional; identificar elementos que interferem na formação da cultura organizacional; estimular a construção de sentido; estimular o compartilhamento de informações; desenvolver uma ação de flexibilidade organizacional; criar um ambiente favorável para estimular uma cultura de aprendizagem; fortalecer a liderança; valorizar o setor de operações e gerenciamento de processos da organização; desenvolver uma cultura de gestão do conhecimento; identificar o fluxo de informações na organização; utilizar softwares de automação; criar e disseminar o conhecimento; gerenciar o contexto organizacional; conhecer a gestão de operações e desenvolver a aprendizagem organizacional.

Palavra-chave: Cultura organizacional. Gestão do conhecimento. Tipologias de cultura.

1 Introdução

A globalização provocou grandes e intensas transformações nas sociedades, isso impactou na área econômica, tecnológica e social. Também causou mudanças nas organizações que despertaram para uma nova realidade, ou seja, começaram a se preocupar com o aperfeiçoamento, qualificação profissional e especialmente o conhecimento passa a ser visto como recurso a ser desenvolvido, estimulado e protegido (KOROBINSKI, 2001, p.107).

Esses processos de mudanças fizeram com que estas passassem a enfrentar desafios constantes e ter que aprender a agir sob pressões tanto externas como internas. O que isto significou para as organizações, no contexto organizacional representou conseguir honrar compromissos e desenvolver seus processos, mas, para alcançar os objetivos precisam se conhecer. A partir de então, surgiu uma nova necessidade voltada para a compreensão de sua cultura, porque através desta, fica mais fácil se readaptar e adequar as novas exigências, relacionadas a processos, fornecedores, clientes. Pois, no momento que objetivam maior qualidade, aumento da produtividade, precisam saber qual o conhecimento desenvolvido e, o porquê, deste ser registrado e posteriormente divulgado.

Neste contexto, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, se tornaram elementos fundamentais para a sobrevivência de qualquer organização, seja qual for o ramo em que esta atua. Posto isto, observou-se nos textos analisados, que os mesmos convergiam para a opinião de que as organizações precisam dar mais atenção a inúmeros pontos como: o compartilhamento de informações; registro do conhecimento produzido pelos colaboradores na rotina de suas atividades e capacitação contínua dos colaboradores.

Estes elementos fazem parte do processo de modificações estruturais, pois para se realizar um trabalho de maneira otimizada, é necessário desenvolver um projeto, no qual a cultura organizacional seja em primeiro lugar conhecida, para facilitar a implantação da gestão do conhecimento. Lembrando, que estes são alguns dos pontos a serem revistos pelas organizações, mas veremos no decorrer do trabalho outros pontos.

Sendo assim, hoje é essencial para qualquer organização saber qual o conhecimento produzido nos meios formais ou informais, que ferramenta utilizar para transmitir este

conhecimento aos demais colaboradores, posto que de acordo com os textos analisados, estes sejam alguns dos elementos facilitadores do crescimento organizacional. Contudo, quais medidas devem ser tomadas, a fim de se desenvolver este espaço voltado para transformações tanto dos gestores quanto dos liderados, como ampliar o espírito cooperativo para favorecer o mapeamento dos processos para que este reflita o trabalho da organização. Porque, só com a participação efetiva dos colaboradores, o conhecimento desenvolvido na organização será transmitido e, assim, a organização conseguirá realizar uma transformação na cultura organizacional, para facilitar e não dificultar a realização da gestão do conhecimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional. Reiterando, que de acordo com a característica da cultura organizacional os colaboradores podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um processo de gestão do conhecimento.

A apresentação do conteúdo consistirá em capítulos, compostos por três seções e estas em subseções, a saber: cultura organizacional, impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento. O primeiro tópico apresentará um histórico da origem do termo cultura, definição dos conceitos de cultura organizacional e as tipologias encontradas nas organizações; já o segundo tópico trará os elementos facilitadores ou dificultadores da gestão do conhecimento.

Os textos trabalhados mostraram que as organizações possuem características próprias e do mesmo modo, um contexto organizacional composto por processos diferentes. Por isto, a cultura organizacional deve ser investigada e compreendida por pesquisadores e gestores, a fim de se identificar suas características, particularidades e como as organizações estão agindo para desenvolver sua cultura organizacional.

2 Objetivos

Para elaboração deste trabalho de revisão de literatura sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento, este estudo se destinará a atender ao objetivo geral e específico, abaixo definidos.

2.1 Objetivo Geral

- Apresentar como a cultura organizacional auxilia a gestão do conhecimento, e quais os pontos para sua efetivação.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a cultura organizacional;

- Identificar quais os processos a serem realizados, para o desenvolvimento de uma boa gestão do conhecimento.

3 Justificativa

Com o intuito de se obter mais qualidade, eficiência e aprimoramento tanto organizacional como profissional. As organizações devem procurar conhecer primeiramente sua cultura organizacional, pois a partir desta a organização terá subsídios para saber como ocorre seu desenvolvimento. Assim, compreenderá sua importância e influência na efetivação de uma boa gestão do conhecimento. Tendo em vista as inúmeras definições do que é a gestão do conhecimento, percebe-se uma unanimidade com relação a sua efetivação, ou seja, ações voltadas para realização de registro do conhecimento produzido pelos colaboradores da organização, compartilhamento de informações, participação dos colaboradores em reuniões para rever processos e sugerir melhorias. Na medida em que a organização não funciona só com o trabalho individual, mas sim, com o trabalho coletivo, o que é apresentado nas definições de gestão do conhecimento.

Assim, a partir das inúmeras reflexões sobre o tema cultura organizacional e gestão do conhecimento ao longo de experiências profissionais. Despertou-se o interesse em pesquisar e identificar na literatura, informações que mostrassem os tipos de cultura organizacional, já identificados e, se as organizações procuram conhecer e identificar sua cultura organizacional, quais elementos organizacionais favorecem a implantação da gestão do conhecimento. Porque a cultura organizacional em locais onde se privilegia e valoriza a retenção do conhecimento, sendo que o aprendizado ocorre por conta própria na maioria das vezes. Acaba impedindo desta forma, que novos colaboradores contribuam com outras experiências profissionais para a renovação do ambiente organizacional e dos processos. Pois, a sobrecarga e cobrança de resultados impedem que pontos negativos da estrutura organizacional, sejam identificados e ações corretivas possam ser planejadas e, conseqüentemente, os processos a serem reavaliados e alterados.

Após a observação e identificação do problema sobre a falta de compreensão das organizações, sobre a importância da cultura organizacional como facilitador na implantação de um projeto de gestão do conhecimento, buscou-se identificar e coletar informações concretas que confirmassem alguns questionamentos referentes a ações a serem realizadas pelas organizações, para conseguir modificar o quadro vicioso da rotina diária. Identificado o

problema, utilizou-se como base de fundamentação deste estudo a literatura da área de gestão do conhecimento para elaboração da revisão de literatura.

Com isso, o trabalho de revisão de literatura buscará identificar nos trabalhos selecionados, elementos que confirmem como a cultura organizacional quando não interiorizada dificulta a gestão do conhecimento. Este trabalho se mostra relevante, na medida em que apresenta informações sobre os processos e como os mesmos permitem que as organizações realizem a gestão do conhecimento de um modo mais satisfatório. Sem contar com a ampliação das discussões teóricas sobre como a cultura organizacional é fundamental para entendermos como realizar uma gestão otimizada, a partir de seu desenvolvimento e compreensão por parte dos colaboradores. Tendo em vista, a temática da cultura organizacional que é tão imprescindível no desenvolvimento de um projeto de gestão do conhecimento.

4 Metodologia

Para iniciarmos nosso trabalho, utilizaremos um conceito sobre o que é a revisão de literatura, a saber: “... refere-se ao levantamento do assunto do tema pesquisado. Abrange artigos com resultados de pesquisas, pontos de vista diversificados de autores, livros técnicos, etc.” (GASQUE, 2012).

Sendo assim, para elaboração da monografia sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento, utilizou-se a metodologia de intervenção, ou seja, “o processo estruturado de seleção de artigos e o processo de revisão sistêmica” de acordo com (ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN *apud* ROSA *et al.*, 2011).

O desenvolvimento baseou-se na leitura e seleção dos artigos nos principais portais de periódicos científicos, a saber: Scielo (scientific electronic library online) e Portal Capes. Foram levados em consideração, os artigos e livros relevantes, que abordassem os temas da cultura organizacional e seu impacto na gestão do conhecimento.

Com base nesta estrutura, foram selecionados para análise sistematizada quinze artigos compreendidos no período de 1998 a 2013, e seis livros do período de 1982 a 2011 que trataram dos seguintes tópicos: gestão do conhecimento, cultura organizacional, aprendizagem organizacional, gestão de competências, inovações tecnológicas, seleção e treinamento. Lembrando, que o foco da monografia serão os textos sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento.

Quadro1 – Artigos utilizados

Título	Autor	Ano de publicação
Cultura organizacional grandes temas em debate	Maria Ester de Freitas	1991
Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações	Jaime Crozatti	1998
O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento	Raquel Rutina Korobinski	2001
Dimensões conflitantes: entre o organizacional e o técnico na gestão do conhecimento	Jairo Simão Dornelas	2003
A empresa como sede do conhecimento	Bassani Denise T. Lisboa; Sonia Nikitiuk; Osvaldo Quelhas	2003
Dimensões conflitantes: entre o organizacional e o técnico na gestão do conhecimento	Jairo Simão Dornelas	2003
Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística	Adriane Vieira; Fernando Coutinho Garcia	2004
Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orienta pela abordagem da criação do conhecimento	Sergio Luis da Silva	2004
Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais	Alexandre Shigunov Neto; Alexandre Andrade Teixeira	2006
Gestão do Conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prática a partir de intervenções na realidade brasileira	Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga Neto; Ricardo Rodrigues Barbosa; Heitor José Pereira	2007
Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências	Marlene Aparecida da Silva Gonçalves Zangiski; Edson Pinheiro de Lima; Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa	2009
O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento	Fernandez Kenji Inazawa	2009
Cultura Organizacional: uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas	Andressa Hennig Silva; Gilnei Luiz de Moura	2013
Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações	Paulo Eduardo de Carvalho Costa; Reidson Pereira Gouvinhas	[?]
Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento	Dr. José Cláudio Cyrineu Terra; Cássio Ribeiro	[?]

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 2- Livros utilizados

Titulo	Autor	Data
Mudança organizacional: abordagem a nível de comportamento	José Luiz Hesketh	1982
Inteligência organizacional e competitiva	Kira Tarapanoff	2001
Organizações: comportamento, estrutura e processos	James L. Gibson [et. al]	2006
Comunidade de prática: gestão de conhecimento nas empresas.	Beatrice Maria Carola Gropp; Maria das Graças de Pinho Tavares	2006
Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento	José Osvaldo de Sordi	2008
Aprendizado organizacional	Kira Tarapanoff	2011

Fonte: Elaborado pela autora.

A apresentação das informações será por meio das citações encontradas nos textos, buscando respaldar os objetivos desta monografia. Veremos que a cultura organizacional influencia o crescimento da organização, posto que, existem fatores explícitos e implícitos no decorrer do processo de gestão que precisam ser conhecidos, registrados, transmitidos e em alguns casos serem modificados. Quando a organização estimula a troca de informação no ambiente organizacional, as chances de identificar ruídos nos processos possibilitam o dialogo, reflexões para resolução de problemas. Assim, a informação produzida e disseminada neste espaço, mostra o quanto é fundamental esta troca, para se atingir um conhecimento sólido, embasado na informação compartilhada e produzida no trabalho diário.

Além disso, a organização terá que realizar uma mudança profunda destes processos, a fim de obter vantagem competitiva. Tendo em vista que, hoje as empresas devem ter como foco o colaborador; o desenvolvimento de competências e disseminação do conhecimento para a realização de um trabalho permeado de qualidade, e que proporcione a inovação na gestão organizacional.

Por serem temas tão vastos e complexos, a revisão de literatura sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento, buscou confirmar através dos artigos e livros selecionados como as

organizações estão instituindo sua cultura organizacional e como esta influencia a gestão do conhecimento.

Sendo assim, identificou-se nos textos analisados que quando as organizações e principalmente seus administradores não se preocupam em conhecer sua cultura organizacional, falham em instituir um planejamento voltado para estabelecer tarefas e passos bem definidos, para desenvolver um processo facilitador e estimulador para criar, e despertar nos colaboradores a prática de expor seu conhecimento tácito e registrar seu conhecimento explícito, de maneira compreensível aos demais envolvidos nas atividades organizacionais, para contribuir desta forma, com a gestão do conhecimento.

Como afirma Tejera de Ré et al. *apud* Inazawa:

“a gestão do conhecimento visa a desenvolver sistemas e processos que englobem desde a criação, a identificação, a integração, a recuperação e o compartilhamento do conhecimento, até a sua utilização pela empresa, objetivando aumentar o aprendizado individual e grupal e, dessa forma, criar competências exclusivas que diferenciarão a organização no mercado em que compete”. (TEJERA DE RÉ *et al. apud* INAZAWA 2009, p. 210).

Isto mostra como a gestão do conhecimento é importante, mas para sua realização a organização deve promover mudanças, para que a cultura organizacional favoreça a implantação da gestão do conhecimento. Porque, para que ocorra uma aceitação de mudanças no conjunto de atividades realizadas, no qual o foco seja obter vantagem competitiva, primeiro deve-se buscar compreender os processos como um todo e não só parte do sistema.

Fato este, apresenta como é essencial o estudo e compreensão dos processos formadores da cultura organizacional, porque esta contribui para a criação do conhecimento organizacional que é “gerado a partir do conhecimento individual, que precisa ser compartilhado entre os membros da organização, a fim de se realizar a gestão do conhecimento com auxílio da aprendizagem organizacional.” (TEJERA DE RÉ *et al. apud* INAZAWA, 2009, p. 210)

Por isto, hoje os temas cultura organizacional e gestão do conhecimento, são trabalhados por inúmeros autores. Tendo em vista, o grande valor que as organizações têm em contrapartida, quando realizam um estudo sobre sua cultura organizacional, como a mesma influencia seu trabalho e contribui para realizar uma gestão do conhecimento.

Contudo, em muitas organizações o conhecimento produzido no seu espaço de trabalho muitas vezes está disperso e encontra-se em poder de poucos colaboradores. Logo, um trabalho que aborde o tema cultura organizacional e gestão do conhecimento, ampliam a informação sobre as características das organizações, pois estas criam novos elementos representativos e denominações para um determinado processo e ao se realizar uma pesquisa voltada para conhecer o espaço organizacional, ocorre um aprofundamento de como o conhecimento está circulando ou não na organização.

Por outro lado, permite ampliar a visão sobre o universo organizacional. No ponto referente a avanços ou retrocessos tanto em processos, gestão e compartilhamento de informações nas organizações, pois no momento que se fala em gestão, pensasse em como estas estão agindo para atingir mudanças significativas para seu desenvolvimento.

Por outro lado, observasse como os gestores das organizações, estão compreendendo o que acontece na rotina diária da organização. Porque, é preciso aperfeiçoar suas práticas de trabalho. Sendo fundamental então, que os gestores estejam comprometidos com o aperfeiçoamento e proporcione aos colaboradores ferramentas adequadas à criação, disseminação e registro do conhecimento produzido no espaço de trabalho.

5 Revisão de Literatura

5.1 Cultura organizacional

O tema cultura organizacional pode ser estudado como elemento decisivo nos “estudos organizacionais, chegando ao ponto de ser quase uma área disciplinar específica. A partir desta constatação, a cultura organizacional firmasse como objeto de interesse de estudo teórico e prático, e deixa de ser um modismo” (FREITAS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Tal afirmação advém de “estudos sobre cultura organizacional que não são recentes, o interesse pelo tema tem início em meados dos anos 70 e auge na década de 80, a literatura aponta que este fato ocorreu em função da ascensão do Japão, em termos de produtividade, no contexto da época onde empresas norte-americanas apresentavam perda de competitividade” (MORGAN; FLEURY; HOFSTEDE *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Outro fator importante foi à abertura do mercado global, que despertou discussões sobre as variedades culturais presentes nos países, decorrendo então “o interesse na variedade de culturas organizacionais, portanto a análise dos efeitos das diferenças passa a ser valorizado com objetivo de compreender o aprendizado na diversidade, a fim de facilitar o relacionamento entre empreendimentos” (MARTIN; FROST *apud* SILVA; MOURA, 2013).

A partir deste contexto, por volta de 1991 tem início o marco zero da era informacional ou do pós-industrialismo no contexto da economia americana, segundo Stewart *apud* Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.9). Esse fenômeno refletiu nas empresas, diretamente no setor produtivo, ou seja, estas passam a “gastar mais com equipamentos para coletar, processar, analisar e disseminar informações, e por outro lado reduzem o gasto com equipamentos da era industrial, como por exemplo, máquinas e equipamentos de engenharia de produção” segundo Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.9). Fato este provocado pela crescente produção informacional nas organizações, que acabaram criando um novo desafio organizacional de acordo com Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 9), ou seja, “às empresas agora devem aprender a nadar em um oceano de informações”.

Com o passar do tempo, esse fenômeno conduz as organizações a ponderarem seus processos, este contexto conduz “a ação organizacional que tem suas origens na prospecção do ambiente organizacional interno e externo, em busca de informações relevantes para a compreensão dos negócios, clientes e demais atores ambientais em suas interações complexas” (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.10).

Esta análise do ambiente, mostra como a cultura organizacional é variável, tendo em vista, a vasta interação de processos que compõe a ação organizacional. Assim, esta é repartida em níveis, como apresenta Schein, *apud* Silva e Moura (2013), a saber: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos.

Sendo assim, o nível artefato “refere-se ao que é visível ao chegar a uma organização desde o layout até a tecnologia adotada, os artefatos podem ser facilmente observados, porém para a compreensão destes é preciso ir além, os artefatos indicam como o grupo constrói seu ambiente, mas não explica o por que dos indivíduos se comportarem desta maneira”, segundo Silva e Moura (2013). Em outras palavras, os artefatos seriam “entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis” (SCHEIN *apud* SILVA; MOURA, 2013).

O “valor assumido ou ainda consciente menciona-se a comportamentos e situações que são valorizadas pela organização”, de acordo com Silva e Moura (2013), ou seja, os valores representam “... as estratégias, os objetivos e as filosofias” (SCHEIN *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Por outro lado o “pressuposto básico remete ao que é mais intrínseco na organização, é o nível mais profundo, indica a forma como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem” segundo Silva e Moura (2013). Então, para entender o que este nível representa, uma análise histórica da organização faz-se imprescindível e para isto, necessitasse verificar os aspectos relacionados aos seus criadores. Em outras palavras os pressupostos “se referem a crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes” (SCHEIN *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Não obstante, essas teorias conferem a cultura organizacional mais valor e importância, uma vez que “a mencionam como um dos três elementos para organizar uma empresa para ações e

estratégias de gestão do conhecimento; seguido do mapeamento dos processos, para que a empresa identifique como é o seu funcionamento; Tecnologia da informação para implementar a gestão do conhecimento, tendo em vista as várias opções de software e programas existentes no mercado” (COSTA; GOUVINHAS, 2005).

5.1.1 Origem do termo cultura

Para entendermos o significado de cultura organizacional, primeiro apresentaremos a definição do termo cultura. Este termo surge do domínio da “antropologia social, através de pesquisas das sociedades primitivas, que identificaram que os modos de vida se diferenciavam entre si” (SILVA; MOURA, 2013). Sendo assim, “o conceito de cultura surgiu para representar os hábitos, costumes e qualidades repassados de geração a geração” (SILVA; MOURA, 2013).

Com isso, podemos entender a cultura como “um fenômeno humano e por sua amplitude de implicações, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento” (CROZATTI, 1998, p.5). Tal afirmação é comprovada por Fleury *apud* Crozatti (1998) quando afirma que: “... é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A postura empiricista... A postura do antropólogo... A postura do clínico ou terapeuta”. Estas posturas são de acordo com Crozatti (1998, p.5) “... três ramos do conhecimento que estudam o comportamento humano como chave de leitura para decifrar a cultura: Antropologia, Sociologia e Psicoantropologia”.

O ramo do conhecimento voltado para a antropologia “desenvolveu escolas de pensamento, que interpretam a cultura sob diferentes aspectos”, identificada por Kuper *apud* Crozatti (1998, p.6), a saber:

a) “Evolucionismo: considera o desenvolvimento da cultura como dependente de fases anteriores. Neste sentido, a situação atual de uma cultura é consequência da anterior. Para esta escola o que diferencia a cultura de um povo de outro é a fase de evolução em que estes se encontram. Em consequências, afirmam que todas as culturas poderão conquistar o mesmo grau de satisfação” (KUPER *apud* CROZATTI, 1998, p.6).

b) “Difusionismo: a interação entre culturas, através da difusão de artefatos que representam e expressam seus valores e crenças, é o aspecto de maior significado para a mudança cultural” (KUPER *apud* CROZATTI, 1998, p.6).

c) “Funcionalismo: esta escola considera a utilidade dos elementos culturais, atribuindo a cada um uma função específica bem como a respectiva identificação com os valores e crenças, sem a qual os elementos deixam de existir” (KUPER *apud* CROZATTI, 1998, p.6).

d) “Configuracionismo: possui visão sistêmica, identifica a cultura como uma rede quase infinita de significados, com destaques a alguns que determinam o tom da cultura, dos quais os demais elementos são derivados ou mantêm relação de dependência” (KUPER *apud* CROZATTI, 1998, p.6).

e) “Estruturalismo: também possui visão sistêmica. Estuda a cultura considerando-a uma estrutura de trocas como meio de interação, tanto em nível de indivíduos dentro do grupo, como dos grupos em uma sociedade. Algumas culturas trocam mercadorias internamente, outras apenas externamente” (KUPER *apud* CROZATTI, 1998, p.6).

As escolas mencionadas acima foram resumidas por Crozatti da seguinte forma: “na visão antropológica, a cultura representa um conjunto de símbolos (artefatos, língua, estrutura familiar, etc.) partilhados pelos membros de um grupo de pessoas. Na organização, a qualidade e a quantidade das instalações e dos materiais consumidos e produzidos, a ordem do lay out, as características de embalagem dos produtos, etc., são exemplos de artefatos” (CROZATTI, 1998, p.6). Estes elementos permitem que os valores da cultura da organização sejam encontrados.

Na visão sociológica “a cultura representa um conjunto de significados, apreendidos das descobertas e relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitem a construção da identidade individual e de (no) grupo” (CROZATTI, 1998, p.6).

Na visão psicoantropológica a cultura “... pode ser expressa como o conjunto de dados resultantes das interações ocorridos durante a história de vida de uma pessoa, que estão implícitos no eu individual por estar registrado na sua memória, os quais determinam seu

comportamento. Estes dados podem ser mudados a partir de novas interações que impliquem em registros de novos dados e, conseqüentemente, em nova percepção da realidade; ou, a partir da tomada de consciência do indivíduo sobre os mesmos, decidindo agir sobre sua realidade e, então, modificá-la” (CROZATTI, 1998, p.6).

A apresentação destas escolas serviu para apresentar a origem e característica do tema cultura, o que mostra, o quão é antigo esse interesse. Logo, sua contextualização foi indispensável, tendo em vista o objetivo deste trabalho de expor as informações relevantes a respeito da cultura organizacional. Portanto, exigiu primeiramente uma explanação do termo cultura, para posteriormente aprofundarmos no termo cultura organizacional.

Porque, quando se procura conceitos sobre o tema cultura, nota-se uma variedade. Então, Kluckhohn e Kroeber *apud* Silva e Moura (2013) realizaram um estudo que identificou 160 conceitos sobre o termo cultura. Uma destas definições é a de Rodrigues *apud* Silva e Moura (2013) na qual o termo cultura representa: “é todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade”. Para contextualizar tal conceito sobre cultura na organização, afirmam que o “... conceito de cultura organizacional passou a ser empregado no contexto organizacional, sucedendo então o termo cultura organizacional” (SILVA; MOURA, 2013).

Outros autores também propuseram definições para o termo cultura, como “... que a cultura pode ser conceituada como um sistema de regras informais que orientam o comportamento das pessoas, regras estas que são sustentadas por valores, heróis, ritos e rituais de comunicação” (DEAL; KENNEDY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Para Aktouf *apud* Silva e Moura (2013), o termo é “... um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial ao material”.

Contudo, as definições apresentadas anteriormente, mostram a amplitude do termo cultura. Mas, torna-se relevante conhecer o objetivo fundamental da cultura, assim, este significa: “estabelecer identidade e referência para os indivíduos servindo como base integradora. A transmissão e manutenção desta ocorrem através dos processos de socialização que promovem a integração entre os indivíduos sendo alvo da

internalização das crenças e valores da organização” (SCHEIN *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Parte destes conceitos concorda no ponto referente à cultura fundamentada em significações compartilhadas entre um grupo, com modo particular, embasado nos valores e sendo distinto em cada organização, de acordo com Silva e Moura (2013). Por isto, quando um autor utiliza determinado conceito, o faz de acordo com sua análise e abordagem de estudo e, conseqüentemente, enfocará um determinado aspecto que outro autor não destacará.

5.1.2 Conceitos sobre cultura organizacional

Como vimos anteriormente existem várias definições para o termo cultura, o mesmo ocorre quando buscamos uma definição para o termo cultura organizacional. Neste sentido, alguns conceitos se destacam na literatura referente ao tema, apresentados a seguir, segundo Silva e Moura (2013).

Para um dos autores mais citados na literatura de cultura organizacional Schein *apud* Silva e Moura (2013) a cultura organizacional é um:

“modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (SCHEIN, 1985, p.23)

Para Fleury e Fischer *apud* Silva e Moura (2013) a “cultura organizacional é um substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”.

Já Deal e Kennedy *apud* Freitas (1998) apresentaram uma definição curiosa sobre cultura organizacional obtida a partir de depoimentos relatados por gestores e diz: “É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Esta definição apresenta de maneira natural o que seria a cultura organizacional, segundo Freitas (1998, p.7). Assim sendo, esta seria uma “forma prática de entender a cultura a partir da observação de como as coisas são feitas” (FREITAS, 1998, p.7).

Outra maneira de definir a cultura organizacional seria a forma reduzida estabelecida por Hofstede *apud* Silva e Moura (2013), no momento que este apresenta a cultura organizacional como “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras” (HOFSTEDE, 2003, p. 210).

Lembrando, que cada organização possui suas características, definida como “cultura corporativa que é pautada em um sistema de valores, normas, e idéias, compartilhado por um determinado grupo de pessoas” (ROSS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Portanto, uma característica importante da cultura organizacional é o ambiente colaborativo também apresentado por Carvalho e Tavares (2001, p.63) ao afirmarem que este “é responsabilidade de todos, pois conhecimento produzido sem ser compartilhado não é conhecimento disponível para o crescimento da empresa”. Está afirmação é comum a Costa e Gouvinhas *apud* Inazawa (2009, p.209) quando dizem que “o conhecimento organizacional depende do conhecimento individual, que precisa ser compartilhado entre os membros da organização”.

Logo, podemos compreender a cultura organizacional como um conjunto de práticas que podem facilitar ou dificultar qualquer ação voltada ao crescimento e aprimoramento da própria organização. Sendo assim, as organizações “são entidades que capacitam a sociedade a buscar realizações que não podem ser atingidas por pessoas atuando individualmente” (GIBSON *et al.*, 2006, p.5).

Fato importante e que acrescenta a discussão sobre cultura organizacional foi apresentado por Inazawa (2009, p. 214), ao afirmar que esta “é influenciada pela cultura individual trazida pelas pessoas que trabalham na empresa, e também pela cultura do país, este fator interfere no desenvolvimento da cultura organizacional”. Portanto, no momento que as manifestações pessoais e individuais, ocorrem no desenvolvimento de atividades para se realizar um trabalho, acabam influenciando o desenvolvimento e institucionalização da cultura organizacional. Percebe-se então, que as organizações têm encontrado dificuldades e resistências para implantar uma gestão do conhecimento (INAZAWA, 2009).

5.1.3 Características da cultura organizacional

Para Hofstede *apud* Silva e Moura (2013) na obra “Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental” faz referência um estudo realizado em filiais da IBM (International Business Machines). A cultura organizacional é “caracterizada em quatro dimensões: distancia hierárquica; coletivismo versus individualismo; masculinidade versus feminilidade e aversão à incerteza” (HOFSTEDÉ *apud* SILVA; MOURA, 2013). Este estudo apresentou conclusões, uma delas assinala que a “cultura de uma organização é embasada na cultura social na qual está consolidada. Logo, para identificar a cultura de uma organização torna-se essencial analisar conjuntamente o espaço cultural comum para os indivíduos que a compõe” (SILVA; MOURA; 2013).

Neste contexto, de acordo com Terra e Ribeiro [200?], verifica-se que a cultura organizacional é formada por referências intangíveis e tangíveis. A cultura organizacional se torna tangível, segundo Silva e Moura (2013) “através de manifestações simbólicas traduzidas em diferentes elementos da cultura, independente do conceito ou abordagem que se utilize”. Deste modo, Hofstede *apud* Silva e Moura (2013) afirma que a “cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura nacionais, regionais, sociais, entre outros”.

A partir deste contexto Hofstede (1991) compreende “a cultura organizacional como um sistema de idéias, em que ela não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos”. Tal visão é comum a Fleury (2001) ao “afirmar que os componentes da cultura organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Neste contexto, Silva e Moura (2013) identificaram que “a literatura aponta que os elementos representativos da cultura organizacional, mais correntes são”:

- 1) “Valores: podem ser definidos como princípios ou crenças, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de

interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM *apud* SILVA; MOURA, 2013).

2) “Artefatos e símbolos: incluem a vestimenta, linguagem, gírias, jargões, layout, arranjos dos espaços físicos, recursos e mobílias, tecnologia, logomarca, documentos e memorandos organizacionais” (SCHEIN *apud* SILVA; MOURA, 2013).

3) “Estórias e mitos: são os “contos”, eventos reais ou não narrados geralmente pelas pessoas mais antigas na organização, objetivam reforçar o comportamento desejado, ou ainda refutar o indesejável. As estórias sobre a origem da organização são as mais correntes” (FLEURY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

4) “Heróis: são pessoas que fizeram, ou ainda fazem histórias na organização através da personificação dos valores que fortaleceram a empresa”. Freitas *apud* Silva e Moura (2013) acrescenta que “os heróis geralmente “nascem”, quando a organização passa por uma crise e a supera”, de acordo com Silva e Moura (2013).

5) “Rituais, ritos e cerimônias: são atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa, comunicam comportamentos e promovem a inteiração dos membros da organização” (DEAL; KENNEDY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Outros elementos representativos da cultura organizacional foram identificados por Freitas (1991, p.75), em seu trabalho: cultura organizacional grandes temas em debate, além dos elementos acima citados, apresenta ainda:

- Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis (FREITAS, 1991, p.75).

- “Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido” (FREITAS, 1991, p.75).

- “Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não” (FREITAS, 1991, p.75).

- “Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura” (FREITAS, 1991, p.75).

A partir destes elementos que contribuem para a formação da cultura organizacional, Hofstede *apud* Silva e Moura (2013) sugeriu um modelo de investigação da cultura. Sendo assim, propôs que “... ao invés de níveis, como apresentado por Schein (1992), uma divisão da cultura em camadas, onde o núcleo é constituído pelos valores que conforme o autor afirma “é a tendência para se preferir a certo estado de coisas em face de outro” (HOFSTEDDE *apud* SILVA; MOURA, 2013). Os outros elementos da cultura segundo Silva e Moura (2013), são “os símbolos, heróis, rituais que são denominados como práticas, manifestações concretas, que traduzem o núcleo considerado o profundo, subjetivo e de difícil avaliação”.

Portanto, para que ocorra o desenvolvimento de uma cultura organizacional facilitadora de troca de informações e, posterior retorno em conhecimento, faz-se necessário buscar auxílio para nortear um caminho de transformação. Isto posto, às organizações podem recorrer à teoria organizacional, já que nesta, a gestão do conhecimento tem o conhecimento, não só como recurso, mas sim como uma capacidade organizacional.

Nesta perspectiva, Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.13) afirmam que “o que se gerência é o contexto, e este é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização”. Pois, a organização que gerencia seu contexto, sabe o que se está produzindo e pode ampliar seu conhecimento num dialogo formal ou informal e assim, desenvolver um programa de gestão do conhecimento.

Entretanto, para obter vantagem competitiva, os obstáculos devem ser superados. Para se alcançar mudança, é necessário que a cultura organizacional proporcione um espaço facilitador, no qual exista o compartilhamento de informações, ocorra o registro do conhecimento, capacitação permanente dos colaboradores e principalmente seja criado um espaço aberto ao diálogo. Quanto à organização, mudanças nos processos de aprendizagem devem ser acompanhadas, a fim de se obter o aprimoramento contínuo e criação do hábito de troca de informações para implantação da gestão do conhecimento na organização.

A partir deste contexto de transformação, Pereira *apud* Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.11), propõe bases conceituais para um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. O “modelo é o da arquitetura organizacional, dividida em quatro pilares”:

1 – “estratégia, focada no conhecimento como a competência indispensável para a organização; 2 - Estrutura que permita a aceitar a criação e disseminação do conhecimento; 3 - Tecnologia para identificar, capturar, selecionar e validar, organizar e armazenar, compartilhar, dar acesso e distribuir, aplicar e criar o conhecimento; 4 – pessoas” (PEREIRA *apud* ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.11).

O modelo acima permite instituir medidas voltadas a mudança de maneira organizada e voltada para a gestão do conhecimento.

Sendo assim, as ferramentas computacionais auxiliam a arquitetura da organização, no sentido que funcionam como catalisador e distribuidor do conhecimento. Mas, como registrar este conhecimento que não está representado, ou seja, está na cabeça de cada colaborador, aquele chamado de tácito por Nonaka e Takeuchi (1997). Contudo, as organizações precisam desenvolver estruturas, na qual, tanto o conhecimento tácito como o explícito, possam ser registrados e, posteriormente compartilhados. A fim de se “fazer uso estratégico e competitivo desse knowhow organizacional” (DORNELAS, 2003).

Drucker *apud* Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003), também expõe este espaço transformador ao afirmar:

“o desafio das organizações é identificar e promover a mudança contínua, consistindo em rever criticamente o conhecimento antigo e criar o novo através dos seguintes aspectos: melhoria contínua de todas as atividades (Kaizen);

desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios recursos; inovação continua como um processo organizado” (DRUCKER *apud* BASSANI; NIKITIUK; QUELHAS, 2003).

Isto significa planejar e investir tanto em tecnologia como em capacitação dos colaboradores.

Para que as organizações consigam realizar as mudanças citadas acima, um elemento deve receber mais atenção os trabalhadores de uma organização. Porque, estes “formam a sua estrutura”, logo, as tarefas que as organizações precisam colocar em pratica são: “formar e integrar uma boa equipe de trabalho com conhecimento, capacidade e habilidades específicas para os postos de trabalho, para cumprirem as tarefas exigidas e para pensarem estrategicamente sobre os destinos da organização” (BASSANI; NIKITIUK; QUELHAS, 2003).

Tal mudança conduz a empresa a se estruturar e ter novo foco, assim afirma:

“empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente relevante” (GARVIN *apud* ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p. 9).

5.1.4 Dimensões da cultura organizacional

O tema cultura organizacional, com o tempo passou a receber atenção e vários estudos passam a ser realizados por diversos autores, como Schein, Hofstede, entre outros. Um estudo que se destacou foi o da categorização das dimensões que a cultura pode incorporar. Neste sentido, a autora Smircich *apud* Silva e Moura (2013) apresenta algumas “reflexões sobre as diferentes perspectivas de análise da cultura empresarial, dizendo que a cultura organizacional pode ter como enfoque duas linhas de pesquisa: cultura organizacional como variável (independente ou interna) ou como metáfora (resultado da construção social da realidade)”.

Para Silva e Moura (2013):

“a cultura vista como variável pressupõe ser algo que a organização possui, relacionado ao modelo sistêmico, enfatizando o normativo. Os autores desta linha de pensamento idealizam que a cultura pode ser modificada, através de análises que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas”. Além disso, afirmam que “a cultura vista como variável ainda pode assumir características independente ou interna” (SILVA; MOURA, 2013).

Quando a cultura é concebida como:

“variável independente, ou seja, externa a organização, baseada na cultura da sociedade na qual está inserida, conduzida pelos membros. Ao considerá-la como variável interna, é vista como produtos culturais das vivências promovidas nas organizações, assim como mitos, ritos, lendas e símbolos” (SMIRCICH *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Para Smircich *apud* Silva e Moura (2013):

“a cultura concebida como metáfora, enfatiza a manifestação da consciência humana, algo que a organização é, essa visão transcende a perspectiva instrumental, tendo sua raiz nos estudos antropológicos, pautado na corrente simbólica e de significados compartilhados, bem como as relações de poder existentes, os quais para serem compreendidos necessitam ser analisados em profundidade”.

Tal abordagem aponta três correntes antropológicas que subsidiam as pesquisas sobre cultura organizacional, segundo Smircich *apud* Silva e Moura (2013), a saber:

1) “Cognitivista – cultura é um sistema de conhecimento e crenças compartilhados. Faz-se necessário determinar com clareza quais as regras existentes e como seus membros veem o mundo” (SMIRCICH *apud* SILVA; MOURA, 2013).

2) “Estruturalista – signos e símbolos e significados constituem a cultura, constitutiva da ação social” (SMIRCICH *apud* SILVA; MOURA, 2013).

3) “Simbólica – sistema de símbolos e significados compartilhados que precisa ser decifrado para ser interpretado. Os indivíduos precisam interpretar a organização para pautar seu comportamento” (SMIRCICH *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Ao fundamentar a “análise da abordagem da cultura organizacional que enxerga a organização como metáfora, compreende-se que a cultura não pode ser alterada, tendo em vista os elementos envolvidos no conjunto de valores estudados que orientaram as ações” (SILVA; MOURA, 2013). Este fato é confirmado por Morgan *apud* Silva e Moura (2013) ao apontar que:

“os aspectos da subjetividade dos indivíduos os torna “prisioneiros” do inconsciente, estes elementos da inconsciência, formados muitas vezes em períodos distantes da vida do indivíduo adulto, são de difícil mudança e inclusive impede-os de absorver e processar mudanças que às vezes podem parecer muito pequenas” (MORGAN *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Já “o contrário é evidenciado nos estudos que seguem a linha enfatizando que a cultura organizacional, é algo que a organização tem e funciona como um mecanismo regulatório e adaptativo, permitindo a articulação de indivíduos, objetivando maior eficiência da organização, portanto pode ser gerenciada” (SANTOS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Sendo assim, a maior parte dos estudos organizacionais referentes à cultura, são embasados na perspectiva que considera a “cultura organizacional como algo variável que a organização tem, por isto pode ser transformada” de acordo com Borges *et al.* *apud* Silva e Moura (2013). Assim, “a ocorrência de mudanças culturais é inevitável, porém não no sentido de mudar a cultura por completo, mas oportunizar melhores condições competitivas as organizações” (CARVALHO; RONCHI *apud* SILVA; MOURA, 2013). Neste contexto, Alcadipani e Crubellate *apud* Silva e Moura (2013) afirmam “mais do que mudar a cultura organizacional, a própria cultura é passível de mudança”.

5.1.5 Tipologia cultural

A análise dos textos permitiu a identificação de vários tipos de modelos de cultura organizacional. Deste modo, seguem algumas tipologias retiradas da literatura pesquisada sobre o tema cultura organizacional e gestão do conhecimento:

Handy *apud* Barreto *et al.* (2013) “propõe um modelo que considera a dinâmica de distribuição de poder, padrões de relações entre os integrantes do sistema social e configuração organizacional”.

Deal e Kennedy *apud* Barreto *et al.* (2013) “consideram em sua tipologia cultural o grau de risco assumido pelas empresas em seus investimentos e a velocidade de respostas ao feedback recebido do mercado”.

Sethia e Von Glinow *apud* Barreto *et al.* (2013) “propõem um modelo cujas variáveis são – a exemplo do grid gerencial Blake e Mouton (1997) – a preocupação com o desempenho e com as pessoas”.

Schwartz (1999) “considera orientações individuais que se transferem para comportamentos e atitudes na vida diária, representando polaridades, como conservadorismo versus autonomia intelectual e afetiva, hierarquia versus postura igualitária, maestria versus harmonia, entre outras”.

A tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) “propõe quatro tipos de cultura, sendo estas: a cultura clã, inovativa, de mercado e hierárquica”, que serão apresentadas abaixo:

A primeira:

“ênfatisa o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade” (CAMERON; QUINN *apud* SILVA; MOURA, 2013).

A segunda:

“permeada por pressupostos de mudanças e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa, Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços” (CAMERON; QUINN *apud* SILVA; MOURA, 2013

A terceira:

“tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor” (CAMERON; QUINN *apud* SILVA; MOURA, 2013.

A última cultura:

“é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associadas à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica” (CAMERON; QUINN *apud* SILVA; MOURA, 2013

Além destas tipologias, outros autores como: Handy, 1994; Trompenaars, 1994; Deal e Kennedy, 1982 e Quinn e Rohrbaugh, 1981 *apud* Silva e Moura (2013), também apresentaram tipologias referentes à cultura, a saber:

O primeiro autor Charke Handy (1994), definiu as culturas nas organizações em quatro tipos e de forma diferente. Este utiliza Deuses da Grécia antiga, representando as diversas formas de administrar as organizações. Sendo assim, temos a “Organização-Zeus (cultura de clube), Organização-Apolo (cultura de função), Organização-Atena (cultura de tarefa) e Dionísio (cultura existencial)”.

Abaixo segue o significado de cada definição:

“A cultura clube possui como característica o empreendedorismo, presente em pequenas organizações. Tem rápida tomada de decisão fruto da compreensão e modo de comunicação. Sua base é a formação de intensos vínculos afetivos, amizade, companheirismo, camaradagem, assim tendem a ser favorecedoras e fechadas não prevendo o predomínio de competências e eficiências. Neste tipo de organização o aprendizado tende a ser por erro e tentativa, não ocorrendo de modo lógico e seqüencial. Nesta cultura o dinheiro é muito valorizado” (HANDY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Para Handy *apud* Silva e Moura (2013) “Apolo é o Deus da ordem, motiva a função ou a tarefa a ser feita. Adota estilo racional, lógica, rígida e burocrática. Nesta cultura cada indivíduo faz o seu serviço, a padronização e realização de regras são estimadas, há certa resistência a mudanças e não presume a criatividade”.

Já a cultura “Atena destaca a tarefa, preocupando-se com a resolução de problemas. Os resultados dos problemas solucionados é o ponto de avaliação de desempenho de cada indivíduo. A característica fundamental desta cultura é a criatividade, por isto acaba sendo muito valorizada, sendo ideal a organizações que vendem soluções como consultorias e agências de propaganda” (HANDY *apud* SILVA; MOURA (2013).

A cultura denominada Dionísio, concebe uma ideologia de implicações existenciais de acordo com Handy *apud* Silva e Moura (2013). Neste tipo de cultura:

“a organização existe para auxiliar o indivíduo que é elemento principal, sendo por isto subordinada a ele. O recurso essencial é o talento, ou habilidade do indivíduo. “Profissionais liberais e artistas preferem este tipo de cultura, pois nesta podem preservar sua liberdade sem sentir-se como propriedade” (HANDY *apud* SILVA ; MOURA (2013).

A tipologia embasada na “análise de duas dimensões: a igualdade-hierarquia e orientação em relação à pessoa e tarefa divide-se em quatro tipos de cultura, assim denominadas: Familiar, Torre Eiffel, Míssil guiado e incubadora “ (TROMPENAARS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

A cultura familiar assim denominada por causa das relações próximas serem dominantes, e criar uma estrutura hierárquica, que aprecia a “experiência e autoridade, no caso o “pai” (líder) maior que a de eu “filho” (subordinado), principalmente quando estes são mais jovens”, segundo Trompenaars *apud* Silva e Moura (2013). Assim, “supõe-se relações de poder, mas de uma forma favorável, posto que o líder conheça o que é apropriado para os subordinados. Quanto às relações de trabalho são duradouras e o indivíduo faz mais que suas obrigações.

Os “elementos da cultura são presentes, tanto que alguns costumes só são compreendidos por quem faz parte desta organização. Há preocupação com os funcionários a ponto de desenvolver uma responsabilidade com a moradia destes, pois creem que quanto a organização fizer por sua família, mais a família desejará que a pessoa se dedique a empresa” (TROMPENAARS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

A cultura organizacional definida de torre Eiffel, tem “a divisão do trabalho e a burocracia são preconizados. Recebeu esta denominação por simbolizar que esta é rígida, estável, com base larga e topo estreito, sendo que a estrutura é mais importante que a função” (TROMPENAARS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

A cultura míssil guiado:

“caracteriza-se por ser igualitária, assemelha-se a cultura torre Eiffel por ser extremamente voltada para a tarefa e ser impessoal”. Sendo assim, a “hierarquia não é valorizada, pois a participação de todos é indispensável para o resultado final, conta com profissionais interdisciplinares e os grupos tendem a ser temporários enquanto estiverem alcançando um projeto, por isto não prevê o estreitamento de laços afetivos. A praticidade e objetividade são correntes bem como as mudanças. Essa cultura tende a ser individualista” (TROMPENAARS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Por último, a cultura incubadora:

“pautada na idéia existencial de que as organizações são secundárias a satisfação dos indivíduos. Tende a ser pessoal e igualitária, e objetiva libertar as pessoas da rotina, diminuir o tempo de automação e estimular a criatividade. Geralmente visualiza-se este tipo de cultura em pequenas empresas e inovadoras, ou ainda em grupos de profissionais (médicos, advogados, pesquisadores). A hierarquia é mínima, sendo que a liderança não é imposta, mas conquistada” (TROMPENAARS *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Ainda existem “culturas genéricas, estas são definidas a partir do grau de risco, associado à atividade da organização e a velocidade de feedback” (DEAL; KENNEDY *apud* SILVA; MOURA, 2013). Assim, os autores chegaram a quatro classificações, descritas abaixo:

- “Risco elevado, feedback rápido – tem como característica valores associados à capacidade para tomar decisões rápidas e a capacidade de saber lidar com o risco” (DEAL; KENNEDY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

- “Risco reduzido, feedback rápido – pressupõe “trabalho duro”, tendem a atribuir importância à persistência e a pro atividade (capacidade para descobrir uma necessidade e procurar satisfazê-la); geralmente envolve grande volume das operações” (DEAL; KENNEDY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

- “Risco elevado, feedback lento – caracteriza-se pela visão de futuro, longo prazo. Associado a empresas que investem muito e têm que esperar muito tempo até saber se a decisão foi adequada”(DEAL; KENNEDY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

- “Risco reduzido, feedback lento – é um tipo de cultura rotineira, onde os indivíduos são cautelosos e protecionistas. A organização valoriza a disciplina, pontualidade e orientação detalhada das tarefas” (DEAL; KENNEDY *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Sethia e Von Glinow *apud* Freitas (1991, p.77) desenvolveram uma tipologia que “ênfatisa a preocupação por pessoas ou por performance (inspirados no Grid Gerencial), manejando o sistema de recompensas”, a saber:

- “Cultura apática: nem pessoas, nem performance; Cultura cuidadosa: pessoas; Cultura exigente: performance; Cultura integrativa: pessoas e performance (SETHIA; VON GLINOW *apud* FREITAS, 1991, p.77).

Para Donnelly *apud* Freitas (1991, p.77) o ponto importante no desenvolvimento da cultura seria “observa a relação com o uso do planejamento”, ou seja: “Cultura excelente: usa planejamento; Cultura fuzzy: mudança constante – descontinuidade negativa; Cultura awful: crises constantes.” (DONNELLY *apud* FREITAS, 1991, p.77).

Cada uma das tipologias culturais descritas acima pode aparecer em quaisquer organizações e outras podem surgir na literatura. No entanto, tornasse essencial que as organizações sejam pesquisadas, pois, só assim serão conhecidos os elementos formadores da cultura, que domina a organização. Além disso, torna-se ferramenta para aprimorar a maneira de agir, negociar, se relacionar no seu ambiente, e também compreender o motivo pelo qual determinado costume e conduta são rejeitados.

5.2 Impacto da Cultura organizacional na Gestão do conhecimento

Hoje as organizações, devem se preocupar com a criação do conhecimento, este é o processo pelo qual a organização cria ou adquire, organiza e processa a informação, com o proposto de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. “O novo conhecimento gerado, por sua vez, permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aprimore os antigos e melhore seus processos organizacionais” (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p. 14).

E o que significa a criação do conhecimento organizacional? Para esta criação “é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas às condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização”. Neste contexto, a gestão deste contexto capacitante, inclui a avaliação dos seguintes elementos:

“intenção ou visão holística do conhecimento organizacional; cultura e comportamento organizacionais; caos criativo; redundância, variedade de requisitos; mobilização dos ativistas do conhecimento; autonomia e delegação de poderes, além

de questionamentos acerca da estrutura organizacional; layout e hierarquia, dentre outros” (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.14).

Assim, gestão do conhecimento passa a significar gestão para o conhecimento.

5.2.1 Gestão do conhecimento

O termo gestão do conhecimento para as empresas parece um tema distante, tendo em vista as mudanças que devem ser planejadas e colocadas em prática, parecendo num primeiro momento um modismo. Mas, Alvarenga Neto apud Alvarenga Neto, Lima e Costa (2007, p. 8) assinala que gerir o conhecimento, consistente num paradigma gerencial do século da informação, que conta com várias disciplinas para sua concretização como:

“A gestão estratégica da informação, considerada como ponto de partida para a implementação de programas de gestão do conhecimento, norteia e valida amplamente outras atividades e outros temas vinculados à gestão do conhecimento, como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a criação e transferência do conhecimento, a gestão da inovação, as comunidades de prática e a inteligência competitiva. (ALVARENGA NETO apud ALVARENGA NETO; LIMA; COSTA, 2007, p. 8).”

Hoje, fala-se muito em gestão do conhecimento, mas, o que significa esse termo? Para Carvalho e Tavares (2001) a “gestão do conhecimento é, antes de tudo, uma questão de sabedoria”. Isto significa que uma organização voltada para o conhecimento, deve e precisa se adequar as mudanças ocorridas no contexto social e global.

O que é confirmado por Dornelas (2003) ao afirmar que “a gestão do conhecimento é uma premissa administrativa que se vale da tecnologia da informação para ser concretizada com sucesso e trafega por um conflituoso universo: o do dilema entre o técnico e o organizacional”.

Para Terra (2001):

“a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial: cultura organizacional, aprendizado com o ambiente, visão e estratégia da alta gerência, estruturas organizacionais, políticas de recursos humanos, sistemas de informação e comunicação, e mensuração de resultados” (TERRA, 2001).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) referências no estudo entre gestão do conhecimento e aprendizagem, afirmam que “o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”.

“A gestão do conhecimento pode ser algo muito próximo do que conhecemos como cultura organizacional, pois é, antes de tudo, uma postura comportamental” (CARVALHO; TAVARES, 2001). Esta gestão “é um estado de sensibilidade tal que atinge todos os colaboradores de uma organização, motivando-os a produzir e explicar o seu conhecimento individual, colocando-o em favor da empresa como um todo”. Isso significa uma gestão do conhecimento, inclui um conjunto de ações a serem realizadas, com participação de todos os envolvidos nos processos, a fim de se alcançar os melhores resultados de trabalho na organização.

A partir destas definições, percebe-se que para “implantar um modelo de gestão do conhecimento, em uma organização, exige que esta esteja ciente de seu capital intelectual. Também que o conheça, e que o estimule à troca e à constante formação”. Então, para que esse processo ocorra Carvalho e Tavares (2001) afirmam ainda que “uma empresa aplica a gestão do conhecimento, quando é capaz de identificar e de saber utilizar todo esse capital intangível, originado do talento humano”.

Para Leonard-Barton, 1998 *apud* Vieira e Garcia (2004) “gerir o conhecimento numa organização implica compreender as aptidões estratégicas ou as aptidões tecnológicas estratégicas, no caso de organizações que têm por base a tecnologia”. Sendo que as “aptidões estratégicas são estabelecidas gradualmente ao longo do tempo nas organizações, constituindo-se em vantagens competitivas difíceis de serem imitadas. Cabe aos gerentes criá-las e mantê-las, gerenciando as atividades geradoras de conhecimento e identificando suas dimensões” (LEONARD-BARTON, 1998 *apud* VIEIRA; GARCIA, 2004).

5.2.2 Mudanças na cultura organizacional facilitadoras da gestão do conhecimento

Carvalho e Tavares (2001), admitem que para implementar um estado de gestão do conhecimento a organização precisa basicamente de:

“Saber identificar e dimensionar o conhecimento já existente, o seu capital intelectual;... utilizar esse conhecimento já existente, aplicando-o com eficácia em seu negócio;... estimular a produção de novos conhecimentos;... identificar o momento em que novos conhecimentos são produzidos;... utilizar o novo conhecimento, direcionando-o para o seu negócio tornando-o essencial para o mesmo” (CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 62).

Estes pontos fornecem informações precisas a respeito de como se encontra o espaço organizacional, porque para a implantação de uma gestão do conhecimento, primeiro é essencial, que a empresa se conheça para posteriormente desenvolver um projeto voltado à gestão de seus recursos humanos e materiais.

Isto significa para as organizações, enxergarem nas mudanças de processos um caminho para se chegar ao conhecimento, e assim através do delineamento de suas atividades e, identificar como a cultura organizacional esta se consolidando. Deste modo, podem desenvolver uma estratégia para atingirem o conhecimento, e passar a serem organizações do conhecimento que para Choo *apud* Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 13) são definidas com:

“[...] aquelas que fazem uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas, a saber: Sensemaking ou a construção de sentido; Criação de conhecimento, por intermédio da aprendizagem organizacional e Tomada de decisão [...]”.

Para que as organizações então consigam uma construção de sentido ou sensemaking, Choo *apud* Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.13) afirma que as organizações devem “[...] permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é organização e o que ela faz”.

Neste ambiente, estes autores afirmam que “as ponderações estratégicas devem ser feitas acerca da missão, visão, valores e da cultura organizacional e deve-se também abrir espaço para que as pessoas construam significado para seus trabalhos e suas vidas”. Como dito

anteriormente, as organizações precisam e devem se conhecer e ainda mais importante devem incentivar os colaboradores a participarem do processo de mudanças.

Nonaka e Takeuchi *apud* Vieira e Garcia (2004), destacam “a importância do conhecimento referente a gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas, para que as informações sejam convertidas em conhecimento e possam circular pelas organizações, influenciando positivamente julgamentos, comportamentos e atitudes”.

Assim sendo, o objetivo da gestão do conhecimento é:

“auxiliar a aprendizagem em âmbito individual e coletivo, e, portanto, deve ter o foco no ser que aprende, ou seja, no homem, e não na tecnologia, pelo fato de ser ele o único sujeito de interlocução entre os diferentes ambiente interno e externo e o agente de qualquer processo de mudança”. (TEXEIRA; PIZOLOTTO; LAMPERT *apud* INAZAWA, 2009, p. 210-211)

Então, para implantar um sistema de gestão do conhecimento é necessário:

“uma ação de “flexibilidade organizacional, ou seja, estruturas organizacionais horizontalizadas, compartilhamento de poder e um clima de confiança e segurança que incentive a inovação e a experimentação pelo método de tentativa e erro, além do desenvolvimento da capacidade de aprendizagem das pessoas que trabalham nas empresas” (INAZAWA, 2009, p. 216).

Como afirma Inazawa (2009, p. 217), ao assegurar que “... desenvolver esta cultura de gestão do conhecimento vai muito além de abrir-se para um novo tipo de gestão; diz respeito à transformação da organização como um todo. Em outras palavras certificam sobre realizar uma gestão do conhecimento eficaz que significa:

“... não só atuar na superfície da organização, mas reavaliar seus pressupostos e crenças, tidas como verdade, para isto as organizações que se pretendem gestoras do conhecimento precisam, efetivamente, apoiar-se em um quadro referencial que inclua tecnologia e pessoas, técnica e comportamento humano” (CANDIDO; JUNQUEIRA *apud* INAZAWA, 2009, p. 217).

Então, para realização da gestão do conhecimento tornasse necessário identificar o “fluxo de informações em uma organização que é:

“peça-chave para a tarefa de distribuição, além de ter noção de comunicação formal e sua valia para a disseminação de normas, de diretrizes e de especializações de procedimentos faz com que se olhe para esta variante também antevendo a imensa similitude que ela guarda com a disseminação de conhecimento” (DORNELAS, 2003, p.6).

Neste contexto, a difusão de documentos é uma forma de disseminar o conhecimento e também uma maneira de compartilhá-lo com outros indivíduos. Assim, acontece a troca de informações, que “é em última regra geração de conhecimento” (DORNELAS, 2003, p.7).

Para realizar este compartilhamento de conhecimento, temos a nosso dispor, diversos softwares de automação. Estes possibilitam anexar dados, incluir anotações, rastrear automaticamente e encaminhar respostas, auxiliar na preservação de procedimentos de rotina e soluções, segundo Dornelas (2003, p.7) que acrescenta “tudo para comportar um programa de gestão do conhecimento”.

O que então é certificado em outras palavras, ou seja:

“para o conhecimento acontecer, e a gestão do conhecimento se realizar, é essencial a criação de um ambiente favorável, uma cultura de aprendizagem, isto demandaria uma mudança de visão por parte dos líderes e dos liderados, que devem passar a enxergar a organização de uma forma diferente, ou seja, como estruturas de conhecimento e não somente de capital” (INAZAWA, 2009, p.209).

Porque, dependendo do tipo de cultura predominante e da abertura que se dá ao aprender organizacional, uma empresa pode abrir-se ou fechar-se ao processo de gestão do conhecimento. Por isso, “fortalecer a liderança é uma das estratégias mais importantes para a gestão do conhecimento” (BASSANI; NIKITIU; QUELHAS, 2003, p.54). Bem como assegura “a única vantagem sustentável de uma empresa é o que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT; PRUSAK *apud* ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.7).

Entretanto, para algumas empresas “o conhecimento é a própria razão de ser da organização” (BASSANI; NIKITIUK; QUELHAS, 2003, p.43). Este conhecimento a ser trabalhado:

“... é inerente a cada ser humano, e entre os pares quando estão em consonância de idéias, quando o conhecimento encontrasse fora deste contexto, é considerado informação, e para que se torne conhecimento deve ser compartilhado, mesmo sabendo que sua transmissão não é uma tarefa fácil e espontânea” (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.7).

Isto mostra que a partir das mudanças ocorridas no mercado com a criação do conhecimento, segundo Drucker *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p.143) este se apresenta como “único recurso significativo o conhecimento e o trabalhador do conhecimento é o maior ativo das organizações”, pois através da associação destes elementos, o conhecimento organizacional passa a ser cultivado.

Então, para que este conhecimento possa ser criado e disseminado Nonaka e Takeuchi (1997, p. 211) “dizem que deve ocorrer a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos dos colaboradores”. Mas, para que o conhecimento possa ser partilhado como já apresentado, precisa haver na organização uma cultura de compartilhamento do conhecimento, que estimule o indivíduo a participar desse processo de troca. E de acordo com Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 13) “a organização gerência o contexto, por que este é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização”.

Na teoria organizacional, a gestão do conhecimento tem o conhecimento, não só como recurso, mas sim como uma capacidade organizacional. Sendo assim, para que esta inteiração ocorra Senge *apud* Inazawa (2009, p. 215) afirma que é possível compartilhar visões, objetivos e conhecimento no ambiente da empresa ao focar desejos, crenças e valores individuais. Porque, os colaboradores já chegam ao ambiente organizacional com uma carga de conhecimento que precisa ser aproveitado, para o crescimento da empresa por meio das novas experiências. Para a promoção do crescimento organizacional e ampliação da produtividade, deve ser cultivada a transmissão do saber individual aos demais envolvidos no processo.

Outro fator que deve e precisa ser levado em consideração, é o uso mais relevante da informação nos processos operacionais, ou seja, o conhecimento criado pelos colaboradores operacionais necessita ser registrado e avaliado. A fim de analisar a maneira como as atividades são realizadas, pois quando se nota uma eficácia na execução de uma operação, é fundamental a divulgação para todos os envolvidos nas atividades diárias.

Como enfatiza Slack *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p.148) “sobre o valor das operações e do gerenciamento de processos na organização. Este setor tem grande impulso nos custos e receitas da empresa, e busca melhoria dos produtos e serviços e redução de custos, principalmente através dos processos”.

Então, as empresas que não compreenderem nos tempos atuais a importância dos ativos intangíveis, ou seja, o conhecimento como facilitador para inovação, gestão estratégica e melhoria contínua. Não conseguirá permanecer no mercado e, em pouco tempo estará fadada à obsolescência e não conseguirá acompanhar as mudanças do mercado, pois ainda estão focadas em obter lucro e não percebem que os conhecimentos produzidos pelos colaboradores acabam se perdendo com a saída destes indivíduos do local de trabalho por desmotivação, falta de expectativa de crescimento profissional. Consequentemente, o conhecimento gerado por cada colaborador, não será compartilhado com os demais membros da equipe de trabalho e o que era produzido por este indivíduo se extingue na empresa, provocando sempre o recomeço de processos que deveriam ser acrescentados continuamente, e não ser constantemente iniciados.

Não obstante, “conhecer a gestão de operações incide na análise das operações diárias, descrição sobre o modo em que o trabalho é realizado, a maneira como queremos chegar sem medo de errar no percurso” (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009, p.149). Logo, “as competências organizacionais ligadas à gestão de operações”, para Lewis *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p.149), “têm como objetivo o alinhamento das operações com o mercado, visando à transformação de processos, combinação de recursos e processos operacionais e competitividade e desempenho nos resultados com o uso otimizado dos recursos”.

Por isto, na gestão de operações, a formação e a realização da visão de manufatura, de acordo com Johansen e Riis *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 149) devem promover um “processo que traça uma ponte entre missão, objetivos e estratégia da organização, através do qual se desenvolve a aprendizagem organizacional”. Para que o aprendizado organizacional se consolide “propõe um modelo de estratégia de operações na qual recursos e capacitações são ampliados ao longo do tempo, desenvolvendo aprendizagem e conhecimento” (PAIVA et al. *apud* ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 149).

Este conhecimento é definido por Sordi (2008, p.12) como o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações, segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real. Sendo assim, o conhecimento passa a ter nas empresas maior importância, pois como afirmam Paiva et al. *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p.144) o conhecimento passa a ser visto como um recurso estratégico da organização, mobilizado em processos através de uma relação mediada por competências. Esta foi definida como capacitação que é um conceito mais amplo, de acordo com Zehir et al. *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 147), pois inclui além de competências, estratégia e a ligação entre recursos e habilidades.

“A noção de competência está diretamente associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Essas ações devem, obrigatoriamente, agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” de acordo com (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Mais além, Sordi (2008, p.106) afirma que as “competências essenciais requeridas às organizações e aos indivíduos são extremamente relevantes à eficácia do processo de gestão do conhecimento organizacional”.

“Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência [organizacional] a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência [organizacional]” (FLEURY; FLEURY, 2001).

Posto isto, é de extrema importância que uma organização para identificar que competências desenvolver, faz-se indispensável o conhecimento da estrutura interna, do ambiente externo e a interação com este ambiente, segundo Zangiski, Lima, Costa (2009, p. 147). Acompanhado

deste processo de alto conhecimento, os autores afirmam que a uma relação entre o processo de aprendizagem organizacional e a formação e desenvolvimento de competências. Sendo este último definido como seu resultado, ou seja, quando a empresa investe na aprendizagem organizacional, os colaboradores conseqüentemente sentiram a necessidade de se qualificar para desenvolver e ampliar capacidades, para atuarem com mais qualidade no ambiente de trabalho.

O que seria então a gestão do conhecimento organizacional? Para Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.6) esta se divide em: gestão de conteúdo, gestão integrada de recursos informacionais, gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, ontologia e memória organizacional.

Como já dito anteriormente, deve haver na empresa uma inclusão de medidas voltadas para o crescimento organizacional, os gestores devem incentivar e facilitar a aprendizagem organizacional, para ocorrer uma interação desta com o conhecimento, por meio de construções teóricas como competências e capacitações, que são definidas no nível organizacional, de acordo com Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 142).

A partir daí, as empresas devem incentivar o aprendizado pessoal e organizacional, para valorizar o conhecimento dentro da organização e não somente o compartilhamento. Este fato significa que se as pessoas começam a “compartilhar idéias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo compartilhamento de idéias cria uma cultura de aprendizado, transformando o conhecimento no principal ativo da organização” (COSTA; GOUVINHAS *apud* INAZAWA, 2009, p.211). Nas empresas deve existir uma cultura favorável ao aprendizado, facilitador da implantação da gestão do conhecimento.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional figura como um processo chave, segundo Zangiski, Lima e Costa (2009, p.143). Por isso, hoje as empresas para alcançar vantagem competitiva, e se adequar ao novo cenário socioeconômico, devem alterar seus modelos de produtividade e medição de eficiência, passando de individual para coletiva.

Esta eficiência coletiva auxilia a aprendizagem organizacional que figura como um processo modelador para geração de conhecimento, de habilidades e de competências para as

organizações, de acordo com Zangiski, Lima e Costa (2009, p.142). Como Fernandes et al. *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p.143) acrescentam, que a transformação dos processos produtivos, como fatores que requerem das empresas novas formas de aprendizado, no qual, o conhecimento assume um papel de renovação, ao possibilitar a inovação nos produtos e processos organizacionais e de gestão.

O que é confirmado por Garvin *apud* Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 144) sobre o “processo de aprendizagem organizacional, que exige novas formas de pensar e mudança de comportamento, pois ocorre através de mecanismos de processamento de informações, onde as novas idéias, originadas dentro ou fora da organização, são essenciais”. Logo, Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 144) reinteiram “nos sistemas de aprendizagem organizacional, a memória organizacional figura como o recurso mais importante, permitindo que o processo de aprendizagem seja contínuo e ininterrupto”.

A aprendizagem organizacional ocorre com a experimentação, com desenvolver novas idéias, incentivar a participação de todos os envolvidos no processo, para que sejam estabelecidos os princípios que nortearam os trabalhos a serem desenvolvidos, pois este processo permite o intercâmbio entre as funções, de acordo com Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 149). Por isto, a aprendizagem na ambiente organizacional é muito importante e para Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003) “significa aquisição de conhecimento ou habilidade”.

Contudo, existem desafios a serem enfrentados pelas empresas comprometidas com a gestão do conhecimento, ou seja, Knowledge Management, como apresentado por Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 5) ao asseverar sobre: “gestão de mudanças culturais e comportamentais e a criação de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento da informação e do conhecimento”.

Contudo, quando não existe por parte da empresa comprometimento para realização de uma gestão voltada para mudanças, pouca atenção é dirigida à informação, às pessoas e seus conhecimentos e à cultura organizacional, segundo Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.6). Este fato impacta negativamente na implantação da gestão do conhecimento e crescimento organizacional.

Apesar de uma gama de ferramentas para planejar e iniciar a gestão do conhecimento Senge *apud* Alvarenga Neto, Lima e Costa (2006, p.7) “sugere que as empresas são incapazes de funcionar como organizações baseadas no conhecimento”. Porque, as empresas ocidentais de acordo com Nonaka (2000, p.208) “ainda não acenderam para o novo paradigma, ou seja, os ativos fundamentados no conhecimento, ainda não alteraram a visão de empresas como máquinas, na qual o lucro é o foco primordial”.

Outro problema apontado por Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.8) é que muitas empresas acreditam estar fazendo gestão do conhecimento, enquanto na verdade, estão praticando gestão da informação. Esta por sua vez, faz parte da gestão do conhecimento que compreende aspectos diversos como: temas, abordagens e preocupações, como as questões de criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos, além da criação de contextos organizacionais próprios.

Por isso, Choo *apud* Alvarenga Neto, Lima e Costa (2007, p.10) enumera os benefícios da administração dos recursos e processos de informação, sendo assim, as organizações: “ (a) tornam-se capazes de adaptação às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira; (b) empenham-se na aprendizagem constante e mobilizam o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovações”.

Para Sveiby *apud* Alvarenga Neto, Lima e Costa (2007, p.10), as organizações do conhecimento possuem características, sendo assim:

“a primeira se refere à qualificação do corpo de colaboradores, responsáveis pela conversão de informação em conhecimento, utilizando de suas próprias competências, com ou sem auxílio de fornecedores de informação ou de conhecimento especializado... a segunda apresenta o fato das organizações possuírem poucos ativos tangíveis, ao passo que seus ativos intangíveis representam mais valor ou o verdadeiro valor.” (SVEIBY *apud* ALVARENGA NETO, LIMA; COSTA, 2007, p. 10).

Portanto, as “organizações do conhecimento não são ilhas, pelo contrário são redes infinitas que se interligam formando significações, conhecimentos e negócios” (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.11).

Para se realizar a gestão do conhecimento, de acordo com Sordi (2008, p. 140) as organizações devem realizar as seguintes tarefas: “Identificar/Mapear; Obter/Adquirir; Distribuir/Partilhar; Utilizar/Aplicar; Aprender/Criar; Contribuir/Compartilhar; Destacar/Abster-se de; Construir e Sustentar relacionamentos. Neste modelo a empresa/ organização deve identificar seu ambiente de conhecimento, enfoques culturais, estilo de administração e tendência de se comportar” (Dornelas, 2003), ou seja, se é aberta.

Sendo assim, identificar/Mapear o conhecimento “significa registrar o conhecimento tácito que os colaboradores detêm, e fazer com que estes desenvolvam um espírito colaborativo, pois para que este processo ocorra é necessário dedicar tempo ao compartilhamento deste conhecimento ainda não estruturado” (SORDI, 2008).

No entanto, a organização deve ter a capacidade de desenvolver uma atitude/comportamento, adequado a troca de informações, ou seja, as organizações precisam identificar os conhecimentos tácitos necessários segundo Sordi (2008, p.141). Em outras palavras, Gregor e Benbasat *apud* Dornelas (2003, p.5) afirma, que as “organizações devem descobrir competências que não eram contabilizadas no escopo da empresa, posto que eram competências periféricas e subutilizadas pelas organizações”.

Já a tarefa de obter/adquirir conhecimento representa o cuidado que se deve ter com as dimensões da qualidade da informação e do conhecimento, neste sentido temos: “abrangência/escopo; integridade; acurácia/verdade; confidencialidade/privacidade; disponibilidade; atualidade; ineditismo/raridade; contextualização; precisão; confiabilidade; originalidade; existência; agregação de valor; identidade e audiência”.

Sendo que dois aspectos são centrais, de acordo com Sordi (2008, p. 141) deve receber atenção o entendimento para a gestão do conhecimento, ou seja, a essência e importância das diversas dimensões para a qualidade do conhecimento e as habilidades necessárias aos profissionais, a fim de se evitar problemas referentes a tais dimensões.

Então, é de extrema importância que:

“as organizações devam se preparar para a observação e coleta de informações realmente relevantes, por isso é imprescindível conhecer as características do público-alvo, mas as organizações acabam não realizando este passo. Porque, acreditam que ao trabalhar as dimensões da qualidade, em marcos do conhecimento e habilidades requeridas, já seria o suficiente para instituir a atitude/comportamento almejados” (SORDI, 2008, p.142).

O mesmo autor completa dizendo, “tornar a informação ou conhecimento significativo e atrativo ao seu público-alvo, aumentando os níveis de atenção e compromisso deste em relação a essas entidades” (SORDI, 2008, p.142).

Quanto a “distribuir/partilhar conhecimentos, habilidades e atitudes centrais. Envolve uma definição objetiva sobre o público-alvo frente ao novo conteúdo, a estratégia para sua comunicação e divulgação”. Por sua vez, “utilizar/aplicar se refere a habilidades para lidar com conteúdo em diferentes formatos tais como texto, vídeo, foto, áudio, figura/gráfico e hipertexto” (SORDI, 2008, p. 142).

Para a atividade “utilizar/aplicar conhecimento é importante as competências individuais dos colaboradores, a organização deve ser capaz de identificar, comprovar e incentivar o uso inovador de informações e conhecimentos disponíveis e gerenciados pelo processo de gestão do conhecimento” (SORDI, 2008, p. 144-145).

No contexto das organizações, a atividade de “aprender/criar envolve desafios que abrangem os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas com a atividade de criação e aprendizagem, tanto na esfera individual quanto organizacional. Isto envolve, os gestores do processo de gestão do conhecimento e da organização como um todo” (SORDI, 2008, p.145). Também é importante “a introdução, de entendimentos como erros, questionamentos ou críticas aos pressupostos organizacionais úteis a organização; novas habilidades, por exemplo, aquelas voltadas para testes e reflexões durante o trabalho, precisam estar presentes no dia a dia organizacional e novas condutas são indispensáveis aos trabalhadores como persistência e autoconfiança” (SORDI, 2008, p. 146).

A atividade de “contribuir/compartilhar não é praticada nas organizações, pois ao realizarem as atividades os colaboradores erram, acertam, adaptam, experimentam e descobrem novos conhecimentos que as tornam essenciais na realização de suas atividades” (SORDI, 2008, p. 147). Porém, para o crescimento organizacional, deve existir um ambiente de compartilhamento, no qual os colaboradores reconheçam sua participação no desenvolvimento da organização, a partir de um novo conhecimento compartilhado e que este tenha agregado valor de alguma forma ao trabalho.

Por outro lado:

“descartar/abster-se de informações e conhecimentos, representa o acúmulo de informações armazenadas e que precisam ser tratadas e disponibilizadas para os colaboradores. Os colaboradores envolvidos no processo devem ter o discernimento de identificar informações e conhecimentos obsoletos que precisam ser descartados. Este fato impacta na qualidade do que se recupera, e uma distribuição oriunda de uma escolha de estratégia inadequada de acordo com o público-alvo” (SORDI, 2008, p.147).

Por fim, temos a tarefa de “construir e sustentar relacionamentos sua característica é mais estratégica, relaciona a evolução do processo de gestão do conhecimento, associada à dinâmica dos ambientes e cenários de negócio competitivos. Por isto a identificação das entidades relevantes será um contínuo desafio” (SORDI, 2008, p. 147).

As empresas para realizarem então uma real gestão do conhecimento, precisam investir no desenvolvimento organizacional, este deve ser compreendido e colocado em prática, a fim de permitir aos gestores atuar nos problemas identificados. Segundo Hesketh (1982, p. 93) o desenvolvimento organizacional é “um processo educacional através do qual recursos humanos são continuamente identificados, alocados e expandidos de tal forma que esses recursos se tornam mais disponíveis para a organização resolver problemas”.

6 Conclusão

As mudanças ocorridas nas sociedades envolveram as organizações, refletiram na sua estrutura e, conseqüentemente, em muitos de seus processos, como em sua cultura organizacional, que representa seu comportamento, crenças e valores. Então, identificar sua característica tornou-se fundamental para conhecer o que é valorizado e o que será o comportamento frente a mudanças. Por isto, a organização que lida com o conhecimento, deve saber como este está sendo registrado e produzido pelos colaboradores.

Logo, a revisão de literatura sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento, confirmou o que já vem sendo documentado nos textos de vários autores. As empresas ainda não sabem o que está sendo produzido no seu ambiente interno, elas estão perdidas com a tecnologia e deslumbradas com as vantagens que advém da gestão do conhecimento organizacional.

Fato este que intensificou o interesse pelo aprofundamento nas pesquisas sobre os temas cultura organizacional e gestão do conhecimento nas organizações. Tendo em vista que, estas passam a alterar suas rotinas, a fim de obter vantagem competitiva e continuar no mercado. Então, faz-se necessário realizar estudos para identificar esse contexto das organizações, pois estas são diferentes e também possuem procedimentos diversos.

Então, para as organizações conseguirem realizar uma boa gestão do conhecimento, primeiro deve conhecer sua cultura organizacional, pois precisam realizar mudanças nos processos organizacionais para alcançar seus objetivos, e para isto devem planejar e desenvolver um programa, a fim de observar, identificar problemas, analisar pontos negativos, reconhecer e registrar o conhecimento produzido e posteriormente alterar os pontos identificados abaixo, e que contribuiram para a implantação de um processo de gestão do conhecimento:

Quadro 3 – Principais processos para a gestão do conhecimento

Processos a serem alternados	Autores
Conhecer a cultura organizacional	Gibson [et al.] (2006, p.5)
Criar o conhecimento organizacional	Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.14)
Criar um ambiente colaborativo	Carvalho e Tavares (2001, p.63)
Desenvolver uma ação organizacional	Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 216)
Identificar elementos que interferem na formação da cultura organizacional	Inazawa (2009, p. 214)
Estimular a construção de sentido ou sensemaking	Choo apud Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.13)
Estimular o compartilhamento de informações	Dornelas (2003, p.7)
Desenvolver uma ação de flexibilidade organizacional	Inazawa (2009, p. 216)
Criação de um ambiente favorável para estimular uma cultura de aprendizagem	Inazawa (2009, p. 209)
Fortalecer a liderança	Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003, p.54)
Valorização do setor de operações e do gerenciamento de processos na organização	Slack apud Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 148)
Desenvolver uma cultura de gestão do conhecimento	Inazawa (2009, p. 217)
Identificar o fluxo de informações na organização	Dornelas (2003, p.6)
Utilizar softwares de automação	Dornelas (2003, p.7)
Criar e disseminar o conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997, p. 211)
Gerencia o contexto organizacional	Alvarenga Neto, Para Barbosa e Pereira (2007, p. 13)
Conhecer a gestão de operações	Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 149)
Desenvolver a aprendizagem organizacional	Johansen e Riis apud Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 149)

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema cultura organizacional e gestão do conhecimento, é muito interessante e atual. A partir do momento que surgem comparações, feitas com experiências profissionais em organizações de diversos seguimentos e a literatura sobre o tema cultura organizacional e gestão do conhecimento. Notasse que não é muito satisfatório o trabalho realizado nestas. Infelizmente, a realidade apresentasse muito diferente do que se imagina sobre o trabalho

realizado. A revisão de literatura, então possibilitou identificar, o porquê, de muitas organizações agirem de maneira conservadora e até mesmo resistente a sugestões de mudanças.

A temática da cultura organizacional e gestão do conhecimento, ainda têm que ser mais pesquisada. Tendo em vista que existe um universo de organizações que ainda não se atentaram para as vantagens que um projeto para conhecer seu ambiente de trabalho e posteriormente ser utilizado em um programa de melhorias e desenvolvimento organizacional. O que contribuiria significativamente, para proporcionar ter mais vantagem competitiva e mudanças organizacionais para o crescimento contínuo e primordial para qualquer organização.

Sendo assim, posteriormente outros trabalhos que abordem a temática da cultura organizacional e gestão do conhecimento, devem ser elaborados e como sugestão de trabalhos a serem pesquisados, sugere-se: o que as empresas/organizações estão fazendo para sanar os problemas identificados para a implantação da gestão do conhecimento? Pesquisar por que os colaboradores são tão resistentes a mudanças propostas e ou porque os colaboradores não se sentem à vontade para sugerir alterações para melhorias nos processos?

Deste modo, hoje as organizações precisam estar cientes do conhecimento gerado no seu dia a dia, além disso, identificar como sua cultura organizacional influencia os processos. A partir deste mapeamento, desenvolver um projeto para incentivar a aprendizagem e, conseqüentemente, implantar um programa de gestão do conhecimento. Assim, as organizações conseguirão diferenciar a informação simples do que é o conhecimento, pois para sobreviver na era da informação e do conhecimento é preciso observar, planejar, alterar, incentivar o aprimoramento e saber aonde se quer chegar.

Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J.. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

BASSANI, Denise, T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 42-56, mar./ago. 2003.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P.. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. 2005. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf) >. Acesso em: 5 set. 2013.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo. 2003.

GASQUE, Kelly Cristine Gonçalves Dias. **Diferença entre referencial teórico e revisão de literatura**. Brasília, Distrito Federal. Disponível em: <<http://kelleycristinegasque.blogspot.com.br/2012/02/diferenca-entre-referencial-teorico-e.html>>. Acesso em: 19 set. 2014.

DORNELAS, Jairo Simião. Dimensões conflitantes: entre o organizacional e o técnico na gestão do conhecimento. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n. 2, dez. 2003.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de; BORGES, Stella Maris; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade. **Manual de normalização de publicações técnico-científicas**. 8 ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31(3), p.73-82, jul./set.1991.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, p. 183-196, 2001.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HESKETH, José Luiz. **Mudança organizacional: abordagem a nível de comportamento**. Brasília: 1982.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.14, n.3, p.206-220, set./dez. 2009.

NOKAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, H. J. Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. XXII Simpósio de gestão da Inovação Tecnológica – FIA/USP – Salvador, novembro, 2002 – Anais.

PROBST, G.; STEFFE, R.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: a dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Andressa Hennig; MOURA, Gilnei Luiz de. Cultura organizacional: uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas. **En Contribuciones a las Ciencias Sociales**, Mayo 2013. Disponível em: <www.eumed.net/rev/cccss/24/cultura-organizacional.html>. Acesso em: 07 ago. 2014.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Unb, 2001.

_____. **Aprendizado organizacional:** contexto e propostas. Curitiba, PR: IBPEX, 2011. 2 v.

TEJERA DE RÉ, C. A. et al. O impacto da cultura organizacional no processo de Gestão do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007. Anais... Foz do Iguaçu, 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu.; RIBEIRO, Cássio. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento.** Disponível em < <http://biblioteca.terraforum.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2013.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Implantando a gestão do conhecimento.** Disponível em < [50http://biblioteca.terraforum.com.br/](http://biblioteca.terraforum.com.br/)>. Acesso em: 15 set. 2013.

_____. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 3 ed. São Paulo: Negócio, 2001.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão de pessoas, gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **ERA - eletrônica**, v.3, n.1, art.6, jan/jun 2004. Disponível em:<www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 15 out. 2013.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ci. Inf., Brasília**, DF, v. 38, n. 3, p. 142-159, set./dez., 2009.