

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA**

Marina de Oliveira Rodrigues

**A Cultura Organizacional na Gestão
do Conhecimento**



**NITERÓI
2018**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARINA DE OLIVEIRA RODRIGUES

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Monografia submetida ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel. Área de concentração: Administração

ORIENTADORA:

Ana Maria Lana Ramos

Niterói,

2018

RODRIGUES, Marina de Oliveira.

A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO / Marina de Oliveira Rodrigues – Niterói: UFF,
2018.

43f.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade
Federal Fluminense, 2018.

Orientadora: Ana Maria Lana Ramos

Referências: f.42-43

A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

MARINA DE OLIVEIRA RODRIGUES

Monografia submetida ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel. Área de concentração: Administração

Examinada por:

Prof.: Ana Maria Lana Ramos

Universidade Federal Fluminense

Prof.: Francisco José Batista de
Sousa

Universidade Federal Fluminense

Prof.: Fernando de Oliveira Vieira

Universidade Federal Fluminense

NITERÓI, RJ – BRASIL

MAIO DE 2018

AGRADECIMENTOS

À minha família, por me apoiar, me amparar, acreditar e me incentivar em todos os momentos da minha jornada.

Ao João Gabriel, por me incentivar e acreditar no meu potencial como ser humano e profissional.

Ao Fabiano Leoni, por através da sua palestra, ter me auxiliado a encontrar o caminho que eu tanto buscava na minha profissão.

Ao professor Francisco Sousa, por compartilhar de forma exemplar os seus conhecimentos a respeito da Gestão do Conhecimento.

E à minha orientadora, Ana Lana, por estar sempre presente e disposta a me conduzir e ajudar, tornando todo o processo para este trabalho, mais claro, fácil e prazeroso.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar os conceitos de cultura organizacional e gestão do conhecimento, apontando quais características da cultura organizacional influenciam a gestão do conhecimento e de que maneira a cultura da empresa pode favorecer a gestão do conhecimento. Em um mercado afetado por constantes mudanças e extrema competitividade, o conhecimento e o indivíduo têm ganhado destaque como os fatores que proporcionam o diferencial para as organizações, proporcionando criação de valor, inovação e, conseqüentemente, vantagem competitiva. Desta forma, este estudo mostra através da análise de conceitos e exemplificações, de que maneira a cultura organizacional pode auxiliar na excelência da Gestão do Conhecimento. Foi possível verificar que a flexibilidade, a tolerância em relação à erros, incentivo à interação e comunicação dos seus membros, são algumas das características de uma cultura organizacional que favorece a Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: cultura organizacional, gestão do conhecimento, aprendizagem, conhecimento, ambiente, compartilhamento, comunicação

ABSTRACT

This study has the goal to identify the Organization Culture's concepts and Knowledge Management's concepts, pointing out what characteristics of Organization Culture can influence the Knowledge Management and how the company's culture can favor the Knowledge Management. In a market affected by the continuing changes and the exceedingly competitive, the knowledge and the person have been focus as the factors that provide the differential for organizations, create value, innovation and competitive edge. This way, this study show through of concept analysis and exemplification, how the organization culture can help in the excellence of Knowledge Management. It was possible to verify that the flexibility, the tolerance to the errors, incentive to the interaction and communication of company's members, are some of the characteristics of an organizational culture that favors the Knowledge Management.

Keywords: organization culture, knowledge management, learning, knowledge, environment, sharing, communication.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	8
2 - CULTURA ORGANIZACIONAL – CONCEITOS, ORIGEM E INFLUÊNCIAS.....	10
3 - O CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM – SEUS CONCEITOS E IMPORTÂNCIA PARA O INDIVÍDUO.....	24
4 - CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO – A TEORIA NA PRÁTICA.....	34
4.1 - UM EXEMPLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA.....	38
5 - CONCLUSÃO.....	40
6 - REFERÊNCIAS.....	42

1. INTRODUÇÃO

No século XXI, o conhecimento e o indivíduo têm sido considerados fontes de riqueza e criação de valor para as empresas. Contudo, ainda há organizações que não os incentivam devido às características das suas culturas organizacionais.

A Gestão do Conhecimento é um sub processo inserido na gestão organizacional de forma sistêmica, integrada e transversal do ambiente interno e pode ser analisada sob duas perspectivas: Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas. Para que seja possível utilizar com excelência essa Gestão, é necessário que a empresa tenha um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e conhecimento.

Ao compartilhar informações e conhecimentos, aumenta-se o aprendizado da pessoa e do grupo (através da interação do conhecimento tácito e explícito), o que, conseqüentemente, gera competências que irão impactar o rendimento do colaborador¹, criando, assim, conhecimentos e habilidades exclusivos que servirão como diferencial competitivo para a organização.

Ao passo que o conhecimento e o indivíduo são tidos, na atualidade, como fontes de riqueza e geração de valor para as organizações, este estudo torna-se importante para que seja possível expor às empresas características culturais que são necessárias para que estas possam implantar e obter excelência na Gestão do Conhecimento e se destacarem de seus concorrentes, além de valorizar e capacitar seus colaboradores.

¹ Termo que vem sendo usado pelas empresas como sinônimo de funcionário ou empregado. Não é utilizado em documentos oficiais ou leis.

Ao implantar a Gestão do Conhecimento, nem todas as organizações obtêm o retorno que era esperado com a utilização da mesma. Por vezes, existem falhas na sua implantação pelo fato dela possuir duas vertentes que nem sempre são conhecidas em conjunto, uma voltada para a tecnologia e a outra para a gestão de pessoas. No contexto da gestão de pessoas, o presente estudo procurou responder a seguinte pergunta: Quais aspectos da cultura organizacional favorecem a implantação da Gestão do Conhecimento?

No estudo, foram apresentados conceitos referentes ao tema apresentado e foi realizada uma análise bibliográfica do mesmo para que fosse possível respondermos, de maneira clara, à questão chave proposta.

Uma organização que possui uma cultura organizacional que permite e incentiva a troca de informações, o compartilhamento de conhecimento e que tenha características que crie um ambiente favorável à implantação da gestão do conhecimento, consegue gerar mais riqueza e diferencial competitivo que as demais empresas que não investem nisso.

Dessa forma, este estudo teve o objetivo de identificar os conceitos de cultura organizacional e gestão do conhecimento, apontando quais características da cultura organizacional influenciam a gestão do conhecimento e de que maneira a cultura da empresa pode favorecer a gestão do conhecimento.

O estudo teve como referências teóricas na abordagem dos conceitos de Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento as obras dos autores Maria Ester de Freitas, José Carlos Zanelli, Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams, além de artigos dos autores Kenji Inazawa, Ronielton Rezende Oliveira, Roniton Rezende Oliveira, Juvêncio Braga de Lima e Heide Miranda da Silva, dentre outros para auxiliar na pesquisa sobre o tema.

A metodologia do estudo consistiu em uma pesquisa bibliográfica, a fim de explicitar os principais conceitos para a base de conhecimento da pesquisa de maneira que fosse possível responder à problemática proposta.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL – CONCEITOS, ORIGEM E INFLUÊNCIAS

A seguir iremos tratar dos diversos conceitos relativos à expressão “cultura” e também iremos analisar a cultura no âmbito das organizações, identificando a partir de que momento na história ela tornou-se objeto de estudo, o que significa e seus reflexos no ambiente organizacional.

Ainda que seja necessário um grupo para gerar e manter a cultura, esta só pode ser transmitida e consolidada através das pessoas. É importante notarmos que a diversidade cultural não existe apenas entre diferentes agrupamentos ou sociedades, ela pode existir dentro de um mesmo grupo que é considerado homogêneo.

A palavra cultura é utilizada para explicar que diferentes grupos sociais possuem formas distintas de apreender a realidade e reagir a isso através do que é aprendido e compartilhado entre as pessoas que integram esses grupos.

A construção da cultura, deste modo, se dá através da realidade social de cada comunidade. É a maneira que ela satisfaz suas carências materiais e psicossociais, é a necessidade de sobrevivência e a adaptação desses grupos nos seus ambientes interno e externo.

A relação entre a cultura e os estilos de vida com as organizações passaram a ganhar um maior interesse quando, na década de 70 do século passado, houve um aumento de desempenho dos produtos japoneses e em contrapartida, um declínio dos produtos norte-americanos.

William Ouchi (1985) escreveu o livro chamado “Teoria Z” em que mostra, entre outras coisas, como o estilo de vida dos japoneses, que é voltado para a cooperação, explica os graduais e crescentes ganhos de

competitividade deles em relação à indústria americana. Além disso, a mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise do petróleo (1973) e a crescente internacionalização das organizações em geral, também foi apontada na literatura como um fato motivador para esse aumento de interesse.

A cultura organizacional, hoje em dia, é relevante para a compreensão do comportamento humano nas organizações, já que o modo como os membros que fazem parte dela sentem, pensam e agem, é diretamente influenciado pelos valores básicos que eles absorveram do ambiente em que cresceram e estão inseridos.

Silva e Zanelli (2004) dizem que as organizações, entre outros aspectos, são constituídas como produtos das inserções em determinado contexto sociocultural.

Tylor foi o primeiro a definir o conceito de cultura como um fenômeno natural que possui causas e regularidades evidentes que permite uma investigação objetiva e uma análise capaz de viabilizar a formulação de leis sobre o processo cultural e sua evolução (TYLOR, 1871)

Já Boas (1896) em sua abordagem, construiu o particularismo histórico (Escola Cultural Americana). Aqui, a cultura apresenta particularidades próprias em função dos diferentes incidentes históricos que presenciou.

Por conta disto, a formulação do argumento evolucionista da cultura tem sentido se acontecer em uma perspectiva multilinear. Essa perspectiva diz que os agrupamentos possuem estágios próprios de desenvolvimento, que não devem ser simplificados e nem considerados universais.

Kroeber (1949, p.409) demonstrou como a cultura influencia o comportamento humano a partir das seguintes concepções:

- 1) A cultura se sobrepõe à herança genética na determinação do comportamento humano, explicando as suas manifestações.
- 2) O ser humano, ao agir conforme o seu contexto cultural, diminui progressivamente a força dos seus instintos.
- 3) A cultura se constitui em um instrumento de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Ao contrário de alterar o seu

componente biológico, o ser humano muda o seu componente superorgânico.

4) Em função do que foi dito no item três, o ser humano atravessou os obstáculos das diferenças ambientais e fez do planeta terra seu hábitat.

5) O processo inevitável de aquisição da cultura colocou o homem na condição de ser que aprende, ao contrário de se mover a partir de padrões geneticamente determinados.

6) Tal processo de aprendizagem, compreendido como socialização ou endoculturação, determina o comportamento e a capacidade artística ou profissional.

7) A cultura é um processo acumulativo que resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes. As peculiaridades desse processo podem restringir ou facilitar os comportamentos criativos e inovadores dos seres humanos.

8) Os gênios são pessoas com alto nível de inteligência que têm a oportunidade de acessar os conhecimentos e experiências produzidos pelos seres humanos vivos e mortos de seu sistema cultural, e a partir daí, construir um novo objeto ou técnica. Dentro dessa concepção podem ser incluídas as pessoas que protagonizaram as primeiras descobertas, como, por exemplo, o primeiro ser humano que fez fogo esfregando duas madeiras secas ou o homem que, de modo inusitado, produziu a primeira máquina que ampliou a força muscular, o arco e flecha, etc. Todos poder ser considerados gênios, da mesma magnitude de Santos Dumont ou Albert Einstein. Sem as suas primeiras invenções ou descobertas, consideradas modestas na atualidade, não teriam ocorrido as inovações que se sucederam ao longo da história da humanidade.

No decorrer do tempo, diversos conceitos e explicações foram atribuídos ao termo “cultura”, tornando-o fragmentado. Na classificação de Keesing (1974), há uma tentativa de dar precisão a esse conceito, admitindo-se dois grupos de teorias sobre a cultura:

- 1) Teorias que consideram a cultura como um sistema adaptativo: as culturas se constituem a partir de padrões comportamentais socialmente estabelecidos e transmitidos cuja finalidade é de adaptar as comunidades humanas às suas características

biológicas; a mudança cultural é um processo de readaptação cujo intuito é a sobrevivência do sistema; o processo produtivo é o domínio de caráter mais adaptativo da cultura; e a ideologia presente nos sistemas culturais contribui para o exercício do controle das pessoas, da sobrevivência do sistema, da preservação do ecossistema, etc.

2) Teorias idealistas da cultura (subdivididas em três abordagens diferentes):

- A cultura como um sistema cognitivo: A cultura é um sistema de conhecimento, constituindo-se de tudo aquilo que é necessário para alguém conhecer ou acreditar para que possa se comportar de modo adequado ou aceitável no contexto que se encontra inserido. Dentro dessa ótica, a cultura é um evento que pode ser observado.
- A cultura como um sistema estrutural: A cultura é resultado da criação acumulativa da mente humana. A ênfase está em desvendar na estruturação dos domínios culturais (mito, arte, parentesco e linguagem), os princípios da mente que geram tais elaborações culturais. Segundo essa perspectiva, o pensamento humano se encontra submetido a regras inconscientes que se constituem em um conjunto de princípios que orienta e controla as manifestações de um determinado grupo.
- A cultura como um sistema simbólico: A cultura é um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções, cujo objetivo é orientar o comportamento das pessoas. Estudar a cultura é procurar compreender o sistema de símbolos que é compartilhado pelos membros de determinado grupo.

Apesar de serem abordagens diferentes, no conjunto, o conceito de cultura na perspectiva de Kessing (1974), supõe a existência de componentes ideológicos, pressupostos elaborados a partir de valores básicos fixados, sistemas de crenças, compartilhamento de símbolos, conhecimentos e

experiências necessárias para saber como agir e sobreviver em um determinado contexto cultural e padrões estabelecidos e consolidados de comportamento. De acordo com as opções possíveis, um ou mais aspectos poderão vir a se tornar o foco de interesse na compreensão de modos típicos de sentir, pensar e agir de determinado agrupamento cultural.

É possível notar que no conceito há níveis sociológicos e psicológicos, ainda que suas raízes sejam antropológicas. Esses níveis psicológicos na cultura estão presentes como fonte de expressão do inconsciente humano, como formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, como símbolos que são compartilhados, ou ainda, como valores básicos fixados na sociedade que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos.

Nos dias atuais o conceito vem sendo usado para evidenciar que diferentes grupos possuem padrões de pensar, agir e sentir e que modos peculiares de expressão e de interação social são baseados em hábitos, costumes e crenças compartilhadas pelos membros dos grupos integrantes da sociedade.

O conceito da cultura foi inicialmente transposto para as organizações no final da década de 1950. Na literatura, a denominação “cultura dirigida aos estudos organizacionais” surgiu a partir do livro “*The Changing Culture Of a Factory*” de Elliot Jacques (1951). Neste livro, Jacques detalhou as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade e também a influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais. Mas foi a partir de 1980 que a gestão cultural ganhou força nos estudos organizacionais, como já explicado anteriormente.

Na década de 1990, o tema da cultura nas organizações continuou em evidência por conta da globalização dos mercados e dos processos de mudança nas organizações (FLEURY, SHINYASHIKI E STEVANATO, 1997). O aumento do interesse pelo assunto fez com que surgissem diversos estudos sobre a cultura na organização e nesse momento, ela pode ser compreendida como algo que a organização possui, a cultura é uma variável da organização, ou também pode ser compreendida como o que a

organização é, ou seja, como uma metáfora na qual a organização é uma expressão cultural na sua totalidade.

Esta segunda tem base no fato de vivermos em uma sociedade organizacional. O cotidiano de uma sociedade organizacional é permeado de crenças, rotinas e rituais que a fazem diferir de uma sociedade considerada mais tradicional.

Para Edgar Schein (1987), a cultura tem como papel principal promover a adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno quanto no externo.

Essa adaptação seria atingida a partir da construção histórica de valores pelos fundadores ou líderes da organização. Esses valores básicos são o que determina ou influencia os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros do grupo.

Os dois modos, citados anteriormente, de conceber a cultura organizacional, como expressão cultural total ou como variável da organização, são especificados em cinco áreas básicas de pesquisa cultural:

- 1) Administração corporativa: o interesse dessa abordagem é conhecer a cultura do ambiente social na qual a organização está inserida e como os seus pressupostos são transmitidos para o ambiente interno da organização por meio de seus participantes. O objetivo principal é o de conhecer a influência que a cultura local ou nacional exerce sobre a cultura organizacional. Nessa perspectiva, também denominada de estudos transculturais, são efetuadas análises comparativas entre trabalhadores de países ou regiões diferentes pertencentes a um mesmo tipo de organização.
- 2) Cultura corporativa: Dentro dessa perspectiva, as organizações são produtoras de artefatos ou elementos culturais como rituais, lendas e cerimônias, além de seus bens e serviços característicos. Essas produções culturais têm o papel de conferir regularidade e previsibilidade nas relações entre os diversos

participantes, além de promover adaptação, tanto no âmbito interno quanto no ambiente externo da organização. Ou seja, a cultura é compreendida como um instrumento que regula e adapta pessoas e organizações. O pressuposto básico é o de que as organizações são organismos adaptativos que nascem e se desenvolvem por vias de trocas estabelecidas com o meio externo. Em decorrência, outra ideia subjacente é a de que o controle e o aumento da produtividade, além do uso adequado de técnicas, ocorreriam se os dirigentes compreendessem o comportamento, as expectativas, os pensamentos e os sentimentos dos funcionários.

- 3) **Cognição Organizacional:** Nesse modo de estudar a cultura organizacional, o objetivo primordial é o de compreender as regras que norteiam os grupos sociais e a visão de mundo dos seus participantes. A cultura da organização é concebida como um “grande contrato” que compreende a autoimagem da organização e as regras que orientam as crenças e ações com base nessa autoimagem. Dessa forma, a cultura é definida como um sistema de cognições compartilhadas. Em decorrência, a mente humana produz a cultura circunscrita a um número limitado de regras.
- 4) **Simbolismo organizacional:** Nessa perspectiva, a cultura é compreendida como um sistema de símbolos e significados que são compartilhados. O interesse reside em interpretar ou decodificar os significados dos discursos simbólicos dos participantes da organização. A finalidade primordial nesse tipo de escolha é a de identificar como determinadas experiências se tornaram significativas para os membros da organização. Com base nisso, torna-se viável compreender o “modo de ser” da organização. Para tal compreensão é essencial

entender como os seres humanos compreendem e interpretam suas experiências e como as vinculam à ação, como os grupos compartilham interpretações de experiências para que as atividades possam ser organizadas e como a liderança administra significados e modela interpretações de modo que seja mantido um senso de organização e de interpretações comuns das situações que influenciam as ações.

- 5) Processos inconscientes e organização: Nessa concepção, a cultura é conceituada como uma projeção ou expressão da infraestrutura universal e inconsciente da mente humana. As ações das pessoas nas organizações passam a ser compreendidas como projeções de processos inconscientes. Logo, as formas e práticas organizacionais constituem manifestações dos processos inconscientes.

A partir da descrição e compreensão das diferentes abordagens de estudo da cultura organizacional, chega-se à conclusão que não existe uma hegemonia quando se trata do assunto.

Os valores, crenças, estereótipos, palavras e imagens atribuem significado à realidade que foi socialmente construída. Desta forma, a cultura na sociedade se dá como um conjunto de significados que foram aceitos por ela em um dado momento da sua existência.

Já nas organizações, a cultura é feita pelos próprios participantes. Os significados compartilhados, elaborados ao longo da organização, são produzidos nas relações estabelecidas entre as pessoas que fazem parte daquele cenário organizacional. A cultura, nessa perspectiva, é um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento e que são compartilhados entre essas pessoas.

Pettigrew (1979), em seu modelo proposto, ressalta a importância do papel desempenhado pelo empreendedor na elaboração do início da

organização e enfatiza que a relação entre homem e cultura é dinâmica e recíproca.

É importante lembrar que as pessoas que fazem parte da organização não têm presente em suas vidas apenas a cultura organizacional, elas também são influenciadas pelas culturas nas quais foram socializadas ao longo das suas vidas. Possuem valores familiares, hábitos e costumes repassados pela escola, e também valores e crenças que foram absorvidos em outras organizações que os indivíduos fizeram parte. Tudo isso influencia o indivíduo e suas relações de trabalho com a cultura organizacional em que ele está inserido.

Desta forma, a cultura pode ser vista como um processo de aprendizagem coletiva para lidar com os problemas socioemocionais dos membros do grupo e de adaptação com o ambiente externo.

Em uma organização que não possui sua cultura organizacional fortemente consolidada, pode surgir uma espécie de “subcultura”. Essa “subcultura” se dá através do compartilhamento frequente de experiências entre os diferentes grupos da organização (que podem ser de diferentes departamentos, formação profissional, etc.). Desta forma, esses grupos acabam elaborando um conjunto de convicções que são compartilhadas entre eles de modo mais intenso, e assim, os processos de perceber, pensar e sentir, presentes na unidade, se tornam mais específicos e melhor definidos do que os existentes nos outros âmbitos da organização.

E a força da cultura organizacional pode ser medida através da sua homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo e da duração e intensidade das experiências que são compartilhadas. Logo, quanto mais consolidada é a cultura organizacional, menos as “subculturas” irão entrar em choque com a cultura maior.

Para Freitas (1991), quando há esse choque admitimos a existência de “contraculturas” na organização e fica implícito o reconhecimento de que em uma organização coexistem múltiplas culturas, que as relações de trabalho podem suscitar conflitos, que os interesses das coalizões dominantes nem sempre coincidem com as expectativas dos demais segmentos da

organização e que com relativa frequência, os interesses dos níveis alto e baixo da pirâmide organizacional são divergentes.

Outro aspecto que também pode gerar “contraculturas” são as relações entre a organização e seu contexto cultural externo, por esse motivo é importante notar que a cultura nacional interfere na construção de culturas e contraculturas dentro da organização.

Como dito anteriormente, o indivíduo quando entra em uma organização, já possui modos de se comportar absorvidos da sua realidade social de origem.

Desta forma, a cultura organizacional está inserida e reflete, em parte, a cultura nacional em que a organização opera. Isto é um fato importante para organizações que tem práticas organizacionais vindas de realidades diferentes, devendo-se considerar o contexto social no qual serão implantadas, por exemplo, empresas estrangeiras que abrem fábricas no Brasil devem analisar a cultura do país (e da região) em que ele está se inserindo.

Hofstede (1980) realizou um trabalho nas filiais da IBM em diversos países, contemplando essa relação entre a cultura nacional e organizacional, e identificou quatro dimensões culturais. São elas: individualismo x coletivismo, distância de poder, evitar incertezas e masculinidade x feminilidade. Em outros estudos, a equipe de Hofstede conseguiu identificar uma quinta dimensão que é a orientação de curto prazo x orientação de longo prazo.

- 1) O individualismo x coletivismo: a ênfase dessa dimensão é a respeito da natureza humana e o questionamento se esta é boa ou má. Caso a crença que prevaleça seja a de que a natureza humana é boa, as pessoas passam a confiar umas nas outras e, conseqüentemente, cada um deve tomar conta de si mesmo. No âmbito organizacional, essa perspectiva leva à uma supervisão e formas de controles mais flexíveis e há incentivo à participação. Por outro lado, caso a crença que prevaleça seja a de que a natureza humana é má, passasse a desconfiar das pessoas e no âmbito

organizacional haverá controles mais rígidos, pois há a ideia de que as pessoas irão querer levar algum tipo de vantagem.

- 2) A distância de poder: nessa dimensão deseja-se saber como é a distribuição de poder dentro das instituições e das organizações, ou seja, se a distribuição é igual ou desigual. Nas organizações, geralmente essa distribuição igualitária ou desigual é refletida nas relações formais de hierarquia. Contudo, é importante salientar que essas relações hierárquicas mudam de sociedade para sociedade de acordo com o sistema de valores.
- 3) Evitar incertezas: procura verificar o nível de tolerância das pessoas em situações incertas ou ambíguas. Em sociedades em que o índice de enfrentamento de incertezas for baixo, a tendência é que as organizações não possuam papéis e regras detalhadas e que a obediência não seja rígida. Além disso, o conflito nesse cenário não é visto como algo ruim. Ele é tido como natural e aceitável e os gerentes dessas organizações, por ter mais liberdade de ação, focam suas atenções para a estratégia. Já nas sociedades que possuem um cenário diferente, ou seja, que possuem um alto índice de enfrentamento de incertezas, há uma definição rígida e detalhada, o conflito é visto como algo ruim e os gerentes não possuem a liberdade tida no outro cenário, a sua autonomia é restrita e eles se preocupam com os detalhes.
- 4) Masculinidade x feminilidade: A diferença biológica entre os sexos pode ter maior ou menor importância no que diz respeito às regras, normas e papéis sociais. Isso varia de sociedade para sociedade. Contudo, geralmente os indivíduos aprendem durante a infância que o sexo masculino tem características como a competitividade, autonomia, agressividade, dominância, etc. Já o sexo feminino possui características opostas, ou seja, o papel feminino é mais carinhoso, prestativo, compreensivo, tem compaixão, etc. Em geral,

esta categoria avalia se os valores sociais dominantes são a assertividade, o dinheiro e os bens materiais ou se a ênfase recai sobre o bem-estar das pessoas.

- 5) Orientação de curto prazo x orientação de longo prazo: É a partir da compreensão do tempo que se estabelece prioridades e metas. Em algumas organizações, “tempo é dinheiro” e não se pode “perder tempo”, já em outras, o tempo não é contado e nem registrado. A orientação quanto ao tempo pode ser em relação ao presente e passado ou ao futuro, desta forma, as culturas de fazem uso da primeira, têm a sua orientação e seus planejamentos voltados para o curto prazo. Já as que se orientam para o futuro, possuem planejamentos voltados para o longo prazo da organização. É válido ressaltar que a concepção do tempo é cultural!

De acordo com os parâmetros estabelecidos por Hofstede e seus colaboradores (1980) neste trabalho, foi possível analisar a cultura brasileira em cada uma das cinco dimensões explicadas anteriormente. A conclusão foi que a cultura do Brasil possui uma grande distância de poder, é uma sociedade que possui um alto índice de enfrentamento de incertezas, possui um índice de masculinidade abaixo da média (o que mais importa no Brasil são as interações sociais no trabalho e a vida fora dele, isso se dá, em parte, pelo fato de os trabalhadores não perceberem a relação entre o incremento do esforço e as recompensas decorrentes) e o país possui uma cultura imediatista de curto prazo. Quanto à dimensão do individualismo x coletivismo, foi analisado que a cultura brasileira acredita que as pessoas são más e que não se deve confiar nelas, o que caracterizaria uma cultura individualista, contudo, acredita-se que na família, nos amigos e nas pessoas mais próximas deve-se confiar. Neste caso, “quem você é” ou “a que grupo pertence” acaba se tornando mais importante em relação ao que você faz ou é, em termos de convicção, valores e visão de mundo (FERRO, 1991). Por este motivo, ao invés de ser considerada uma cultura individualista, a cultura brasileira é reconhecida, aqui, como coletivista.

É importante ressaltar que essa análise da cultura nacional, feita através do trabalho realizado por Hofstede, não deve ser tomada como verdade absoluta, uma vez que foi realizada dentro de apenas uma empresa do país, a IBM. Portanto deve-se considerar essa limitação e também a época em que estes dados foram coletados (entre 1968 e 1972, época de grande autoritarismo no Brasil). Além disto, ainda que a cultura nacional exerça grande influência sobre a cultura organizacional, como foi analisado anteriormente, isto não deve ser levado à risca, já que o mesmo pode ocorrer com uma inversão dos papéis. Ou seja, uma cultura organizacional também pode influenciar aspectos da cultura local e nacional.

Para entender a cultura organizacional de uma empresa, é imprescindível que saibamos qual é a sua “visão de mundo”, pois é esta quem irá conduzir aquela. Em outras palavras, todos os valores, crenças e certezas dos empreendedores (arraigados por eles dentro da sociedade em que cresceram e que estão inseridos) no início da organização, serão repassados aos membros como os modos certos de pensar, de agir e de sentir, tornando assim, os valores pessoais nos valores da organização. Conforme a organização vai obtendo sucesso, esses valores vão sendo compartilhados e compreendidos como inquestionavelmente corretos e vão formando assim, o mosaico cultural da organização.

De um modo geral, o intuito desses empreendedores é integrar emocional e cognitivamente os funcionários e adaptar a organização ao ambiente em que ele está inserido. Desta forma, a cultura de uma organização é formada para enfrentar os problemas de integração interna de natureza socioemocional dos membros da organização e também para enfrentar os problemas de adaptação externa e de sobrevivência (SCHEIN, 1985).

Quando a cultura organizacional não é estável, torna-se difícil entender quais são os modos certos de agir, pensar e sentir, uma vez que se cria uma característica ambígua sobre o “certo e errado”, “bom e ruim”, etc. E em relação ao ambiente externo, ela vai guiar a um posicionamento estratégico adequado e construirá aprendizagens necessárias para lidar com as

constantes mudanças que ocorre no ambiente. Ela influencia na configuração da missão, metas, meios, dentre outros aspectos importantes da organização.

Uma vez que foi estabelecida a cultura organizacional, precisa-se criar práticas organizacionais para que ela possa ser consolidada e assim, proporcionar aos funcionários (recém contratados e mais antigos) um conjunto de experiências compartilhadas. Isso pode ser conseguido através de práticas da Gestão de Pessoas que reforçam a cultura dentro da organização.

Harrison e Carrol (1991) dizem que pelo menos três componentes de uma política de gestão de pessoas constituem aspectos essenciais para a preservação da cultura. São estes: práticas de seleção; métodos de socialização organizacional; ações da administração do topo.

Diante dos conceitos aqui mostrados, foi possível analisar que existem diversas explicações para o termo “cultura” e que esta é extremamente importante para os estudos organizacionais. Podemos ver também que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional, e que cultura, subcultura e contracultura interagem entre si. Além do fato de que se deve levar em conta que cada membro da organização tem dentro de si sua própria cultura, que foi arraigada através da sociedade em que o mesmo está inserido, que cada um possui seus valores, suas crenças e suas certezas e por fim, conseguimos analisar como surgem as culturas organizacionais e como elas se solidificam dentro das organizações.

3. O CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM – SEUS CONCEITOS E IMPORTÂNCIA PARA O INDIVÍDUO

Um fato importante a ser ressaltado ao entrarmos neste assunto é que o conhecimento envolvido nas atividades organizacionais já tem sido abordado desde as primeiras teorias da administração, ainda que indiretamente, tanto pela linha da administração científica quanto pela linha das relações humanas. Foi nos anos 1980 que esse tema se tornou mais presente com o advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica (Spender, 1996). Atualmente, as pesquisas nessas abordagens intensificaram suas aplicações práticas e o aprofundamento teórico, focalizando a necessidade de se entender como as organizações trabalham com o conhecimento para desenvolver novos processos e novas formas organizacionais mais flexíveis, a fim de obter vantagem competitiva. Desta forma, o estudo da Gestão do Conhecimento pode ser dividido em duas vertentes. Uma delas é voltada para a tecnologia da informação e tem como foco central a criação de infraestrutura para a transferência, a sistematização e o estoque das informações (banco de dados, intranet, etc.). Já a outra vertente aborda o conhecimento de uma perspectiva social que estabelece uma distinção entre informação e conhecimento, e cujo foco é a criação do ambiente que favorece a

comunicação, a confiança e as condições necessárias à produção e transferência do conhecimento. No presente estudo damos ênfase à segunda vertente acrescentando, ainda, ao entendimento da gestão do conhecimento como uma busca do equilíbrio na relação entre a utilização de experiências adquiridas e a exploração de novos conhecimentos.

Poucas empresas têm demonstrado capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que estão inseridas e de lidar com as dificuldades que surgem. Uma das principais razões que fazem as empresas fracassarem atualmente, é a tendência de prender-se à antigas rotinas criadas pelo seu sucesso anterior, eliminando os paradoxos.

Em meio a este cenário, surgem as empresas que estão sendo chamadas de “dialéticas”. Elas não apenas enfrentam passivamente esses paradoxos, elas estão abraçando o oposto. Estão cultivando contradições positivamente, estão usando os paradoxos como uma forma de encontrar um caminho melhor.

A transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento mudou a forma de vermos estes paradoxos. Como os seres humanos não tinham a racionalidade estimulada, a organização tinha que lidar com a complexidade do mundo real e, assim, decompor a realidade em partes pequenas e simples de informação para que as pessoas pudessem processá-las. Na Sociedade Industrial, dentro das organizações não era necessário entender o que os outros faziam ou qual o significado da sua tarefa para o processo total. O processo era dividido em pequenas tarefas e essa era o fator de sucesso naquela sociedade.

A transição dessa sociedade para a atual, a Sociedade do Conhecimento, fez com que o paradoxo deixasse de ser algo a ser eliminado ou evitado e passasse a ser aceito e cultivado. Nesse momento, as contradições, os dilemas, as oposições e as dualidades, por exemplo, são vistos como algo que não é distante ao conhecimento. Este, inclusive, é formado por componentes que são aparentemente “opostos”: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Enquanto o conhecimento tácito é algo que está enraizado no indivíduo, aquele conhecimento que ele adquiriu com as suas experiências e não é facilmente visto ou explicável, o conhecimento explícito pode ser facilmente compartilhado, transmitido entre os indivíduos.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.19) explicam os dois tipos de conhecimento da seguinte forma:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

O conhecimento tácito é dividido, ainda, em duas dimensões. Uma delas é a “técnica”, na qual estão presentes as habilidades informais e de difícil detecção, é o chamado “*know-how*”. Nesta dimensão, os indivíduos possuem as técnicas adquiridas com os anos de experiência, mas possuem dificuldade em articular os princípios técnicos ou científicos por trás do que sabem. Aqui se encaixam os *insights* subjetivos, as intuições, os palpites, etc.

Já a segunda dimensão é a “cognitiva”. Ela é o que dá forma ao modo como percebemos o mundo ao nosso redor, consiste nas crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais que estão inseridos no indivíduo de maneira que ele considere tudo isso natural.

Apesar de serem aparentemente opostos, como dito anteriormente, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se completam e são interpenetrantes. Nós só conseguimos compreender o nosso conhecimento tácito através do conhecimento explícito. Para

conhecer um, é necessário a presença e a utilização do outro. Além disso, existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito.

No modelo SECI (Figura 1) é possível entender como é o processo de se criar conhecimento dentro da organização. Esse modelo mostra um ciclo dividido em 4 partes: socialização, externalização, combinação e internalização.

Na Socialização há o compartilhamento do conhecimento de indivíduo para indivíduo, ou seja, conhecimento tácito para tácito, há o compartilhamento de experiências. Na Externalização a interação se dá de indivíduo para grupo, conhecimento tácito para explícito. É o conhecimento tácito aprendido na socialização sendo externalizado. Já a Combinação sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação adquirida nas etapas anteriores. As fontes de conhecimento adquiridos durante a Socialização e a Externalização são combinados e criam novos conhecimentos para a organização. Nesta etapa a interação se dá do grupo para a organização, conhecimento explícito para conhecimento explícito. Por fim, na quarta e última etapa do ciclo SECI, há a Internalização. Aqui a transferência se dá da organização para o indivíduo, tornando os conhecimentos de explícitos para tácitos.

Para melhor ilustrar o que foi anteriormente explicado, vejamos um exemplo. Dois indivíduos conversam nos corredores da organização, compartilhando conhecimentos e experiências, até que um deles comenta sobre determinado problema da empresa (socialização). Ao ouvir a questão, o outro indivíduo percebe que sabe como resolver a mesma e vai até o grupo da área responsável para expor sua solução para tal problema (externalização). Este grupo recebe o compartilhamento do conhecimento e “formaliza” a solução do mesmo para a organização (combinação), esta, por sua vez, compartilha tal solução com os outros membros da organização, fazendo com que eles adquiram novos conhecimentos (internalização).

Através da análise realizada de como é formado o conhecimento e do Modelo SECI, podemos chegar à conclusão que o conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos. Desta forma, uma organização não consegue cria-lo sem os seus membros. A partir deste fato conseguimos perceber a importância de se ter uma cultura organizacional que apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione um ambiente apropriado para elas.

Figura 1: Processo SECI

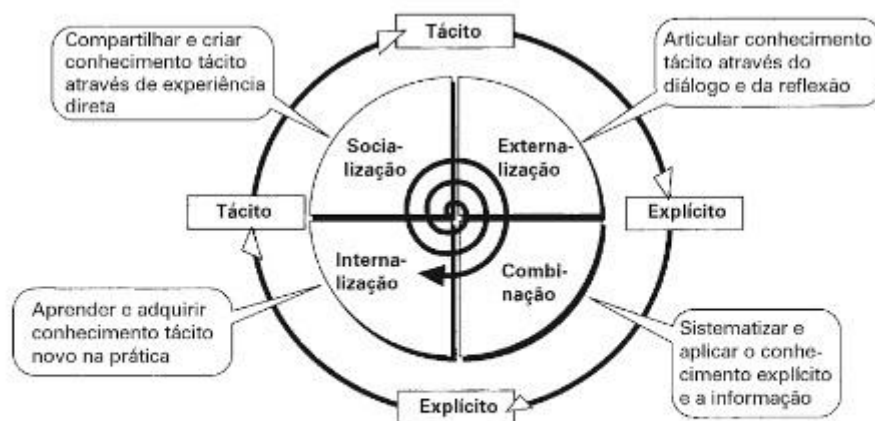


FIGURA 1 Processo SECI.
 Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi, 1995. Takeuchi.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento ainda pode ser dividido em experiência, juízo, regras básicas e intuição e valores e crença.

- 1) Experiência: faz referência ao conhecimento que é desenvolvido pelo tempo, pelas vivências anteriores que

fazem com que analisemos e compreendemos as novas situações e acontecimentos.

- 2) Juízo: aqui os autores defendem que o conhecimento envolve um juízo que não se faz presente apenas em situações já conhecidas, ele julga e refina-se em novas situações e acontecimentos.
- 3) Regras básicas e intuição: nesta definição, o conhecimento consegue reconhecer padrões, já existentes, em novas situações. A ação aqui é feita através da tentativa e erro ao longo da experiência e observação, não é preciso construir do zero uma resposta à uma situação nova, pode-se basear nos padrões ditos anteriormente.
- 4) Valores e Crenças: os valores e as crenças influenciam diretamente a maneira como os indivíduos pensam e agem. Esses elementos determinam o que as pessoas veem, absorvem e concluem, tornando-se assim, parte do conhecimento.

Quinn et al. (1992) propôs, ainda, quatro níveis de conhecimento: conhecimento cognitivo (*know-what*), competências avançadas (*know-how*), compreensão sistemática (*know-why*) e criatividade automotivada (*care-why*).

- 1) Conhecimento Cognitivo: conhecimento básico sobre uma disciplina, o conhecimento relativo aos fatos, que os profissionais dessa disciplina adquirem através da formação e treinamento.
- 2) Competências Avançadas: trata-se da capacidade de aplicar as regras de uma disciplina aos problemas do mundo real.
- 3) Compreensão Sistemática: trata-se do conhecimento profundo da rede de relações de causa e efeito que estão implícitas numa disciplina.
- 4) Criatividade Automotivada: é a vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.

Esses níveis de conhecimento estão presentes na mente dos profissionais. Alguns podem existir também nos sistemas organizacionais, bases de dados ou tecnologias operacionais, mas o quarto nível encontra-se muitas vezes na cultura organizacional.

A necessidade de adaptação às alterações profundas no ambiente em que a organização desenvolve a sua atividade leva à criação de conhecimento. Tal qual os indivíduos, também as organizações têm dificuldade em mudar hábitos e atitudes em um ambiente estável, dificuldade em quebrar paradigmas.

É a interação entre essas quatro atividades de criação de conhecimento e as capacidades centrais da organização que determina as características de uma organização no que diz respeito à sua capacidade de inovação e mudança.

A cultura organizacional deve ser favorável à discussão, ao diálogo, ao compartilhamento de experiência a fim de aumentar o conhecimento dos seus membros, pois uma vez que há questionamentos, diálogos, conflitos, há a contradição que faz com que os indivíduos questionem o que já existe e busquem novos sentidos em suas experiências. Em outras palavras, os membros criam novos pontos de vista e resolvem contradições através do diálogo. Essa interação do grupo facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, facilita o compartilhamento do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) apresentaram um modelo organizacional que foi chamado de “organização hipertexto”. Esse *design* organizacional, segundo os autores, é o mais adequado para se ter a criação do conhecimento organizacional. Esta organização possui o benefício de duas estruturas organizacionais distintas, que são a hierarquia e a força-tarefa. O benefício da primeira é a eficiência e estabilidade da mesma e o da segunda, o dinamismo. Desta forma, a organização hipertexto sintetiza o conhecimento gerado na hierarquia e na força-tarefa.

Além disto, essa organização também apresenta interação de conhecimento contínua e dinâmica com os clientes e com as empresas externas à ela, possuindo, assim, um sistema aberto que permite a criação do conhecimento interorganizacional.

Hoje, as organizações estão inseridas numa economia repleta de incertezas e nesse cenário a fonte de vantagem competitiva é o conhecimento. Diante de tantas mudanças, as empresas que criam novos conhecimento, que os disseminam por toda a organização e os incorporam, rapidamente, em novas tecnologias e produtos, são as empresas bem-sucedidas e criadoras de conhecimento.

A empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias e isto é o que impulsiona a inovação. Esta recria o mundo de acordo com uma visão ou um ideal determinado. Criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos nela em um processo de auto-renovação pessoal e organizacional sem interrupções. Nessas empresas, inventar o novo conhecimento não é uma atividade especializada ou um planejamento estratégico, é uma forma de comportamento, uma forma de ser.

É preciso ressaltar que o conhecimento não pode ser confundido com informação. De maneira resumida, podemos dizer que estes são causa e efeito um do outro. O conhecimento depende, sim, da informação. Esta é o material direto, é a matéria prima que compõe o conhecimento.

É necessário ter em mente que a informação científica que se oferece não carrega em si a simples função de informar uma inovação, ou qualquer outro assunto, mas tem a potencialidade de produzir conhecimento. Contudo, esse potencial só pode ser ativado por um indivíduo capaz e que coloca em exercício sua capacidade no momento de assimilação da informação

As constantes mudanças e inovações citadas anteriormente tornam, assim, necessárias a aprendizagem rápida e eficaz, a constante

aquisição, retenção e transferência de aprendizagem. Esta vem como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores.

O termo “aprendizagem” possui diversas definições na psicologia, mas de uma forma geral, ele faz referência às mudanças que ocorrem no comportamento da pessoa e essas mudanças não são resultantes só da maturidade de cada um, mas também da interação do indivíduo com o ambiente a que ele pertence.

Além da aquisição e retenção que está presente no sentido do termo, ele também envolve a generalização e a transferência. Essa transferência acontece quando a mudança no indivíduo é percebida em situações que não são as mesmas da que ocorreu a aquisição, a partir daí, diz-se que houve uma “transferência de aprendizagem”. Essa transferência pode ter duas possibilidades de aplicação nas capacidades que foram aprendidas: a primeira é a transferência lateral e a segunda, a transferência vertical.

A transferência lateral permite que o indivíduo mostre alguns desempenhos que não foram diretamente aprendidos, mas que são semelhantes a estes, como por exemplo, o simulador de carros presentes nas autoescolas. Ainda que a pessoa não tenha dirigido um carro de verdade, ela aprendeu a dirigir através do simulador.

Já a transferência vertical, permite ao indivíduo uma aprendizagem de capacidades mais complexas a partir de capacidades subordinadas mais simples, como um treinamento dentro da organização, por exemplo. Além de ser lateral e vertical, a aprendizagem também pode variar quanto à direção, ou seja, ela pode ser negativa ou positiva. Neste caso, a transferência positiva ocorre quando os comportamentos aprendidos facilitam o desempenho do indivíduo na tarefa de transferência. Já a negativa, ocorre quando os comportamentos aprendidos dificultam esse desempenho.

Quando falamos de aprendizagem nas organizações, falamos em dois tipos: a aprendizagem natural e a induzida. A aprendizagem natural ocorre informalmente por tentativa e erro, imitação, observação, busca de ajuda interpessoal. Busca de materiais escritos e contatos informais com colegas, pares, superiores, fornecedores e parceiros de trabalho. Esse tipo de aprendizagem ocorre de modo pouco sistemático e de acordo com as preferências, o ritmo e os estilos pessoais. Já a aprendizagem induzida, ocorre em situação estruturadas, criadas especialmente para otimizar os processos de aquisição, retenção e generalização dos conhecimentos, capacidades e habilidades.

Devemos lembrar de um ponto importante: nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação para suprir as necessidades específicas do trabalho. Existem formas de transmissão de conhecimento e aprendizagem que são aquelas que se aprende e compartilha conhecimentos e tecnologias, usando modelos, redes, portais, amizades pessoais, reuniões, ações de TD&E, entre diversas outras formas. Por esse motivo é fundamental que se tenha uma cultura que proporcione um ambiente que seja favorável a essa relação interpessoal, a essa comunicação dos membros da organização.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO – A TEORIA NA PRÁTICA

Até o momento, o presente estudo mostrou diversos conceitos sobre conhecimento, aprendizagem, cultura, mostrou também características da cultura organizacional que favorecem a Gestão do Conhecimento, mas como essas características funcionam na prática? Nesta sessão iremos mostrar como é possível criar o conhecimento e compartilhá-lo dentro da organização.

No cenário atual é exigido pelas organizações, cada vez mais qualificações e competências dos profissionais. Isso se dá, como já dito anteriormente, pelo fato das constantes mudanças e inovações do mercado. Muitas vezes essas qualificações exigidas são complexas e nem sempre os profissionais têm exatamente o que a organização precisa, ainda que tenha diversas outras competências. Desta forma, as organizações devem criar Universidades Corporativas, programas de TD&E mais sofisticados, de maneira que aumente a competência e evite a obsolescência dos seus membros. É necessário um conjunto de ações educacionais contínuas e variadas para desenvolver essas qualificações exigidas.

A ideia é produzir currículos e trilhas profissionais em que os membros possam buscar a aprendizagem e o desenvolvimento de qualificações enquanto eles permanecerem na organização. Os ambientes organizacionais que disponibilizam recursos e dão suporte ao desempenho exemplar dos seus membros, provavelmente terão índices de aprendizagem e transferência maiores do que aquelas organizações que não possui uma cultura favorável ao mesmo.

Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 264) dizem que;

nem sempre os indivíduos podem superar as restrições situacionais, tampouco detêm o poder necessário para modificar condições adversas de trabalho. Nesses casos, o saber fazer e o querer fazer não são condições suficientes para que o desempenho competente ocorra.

É importante frisar que não adianta investir em ações de TD&E, se a organização possui uma cultura que incentive uma hierarquia rígida, um processo de tomada de decisão vertical descendente, falta de integração entre as unidades de trabalho e um ambiente pouco propício ao pensamento divergente e à inovação. É de extrema importância que a cultura da organização proporcione condições, proporcione um ambiente em que os conhecimentos e capacidades adquiridos possam ser retidos e aproveitados pelo indivíduo em seu trabalho. Ela é a principal responsável pela durabilidade desses efeitos no desempenho dos seus membros.

A criação de processos e estruturas organizacionais que facilitem o compartilhamento de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes é constante entre as organizações que buscam aumentar a velocidade e a eficácia dos processos de difusão e transferência de conhecimentos do nível individual para o organizacional.

Com as novas tecnologias da informação e da comunicação, o volume de informações disponíveis sobre assuntos diversos é incalculável. Diferentemente dos anos 1990, em que o grande problema era a localização e a disponibilidade de informações relevantes, hoje o problema é transformar

essa infinidade de informações em conhecimento útil e aproveitável em pouco tempo. As organizações, nesse contexto, precisam ser extremamente competentes ao selecionar e apreender informações que sejam importantes, transformando-as em conhecimento e gerando, assim, riqueza, novas ideias, produtos, serviços ou soluções valiosas para problemas da organização.

Além disso, é necessário também que a organização disponibilize meios de acesso às informações e conhecimentos ligados à missão da empresa para aqueles que façam parte da sua criação de valor (fornecedores, membros internos, clientes, parceiros, etc.). Quanto mais clara estiver a missão e os objetivos da organização, mais fácil e será a colaboração desses “atores”, já que eles terão uma base para se guiar.

Essas “bibliotecas virtuais” são usadas como repositórios de conhecimento para armazenagem e disseminação de tecnologias, soluções, rotinas, projetos e conhecimentos relativos à missão organizacional. São criadas redes de comunicação interna por meio de chats, fóruns e listas de discussão, recursos de apoio à resolução de problemas, videoconferências e rede interna de televisão. Por intermédio desses recursos eletrônicos, a organização aproxima virtualmente pessoas e equipes lotadas em unidades distantes, que podem produzir coletivamente novos conhecimentos e tecnologias de trabalho.

Esse compartilhamento dos valores, metas, missão e desafios da organização pode ser feito, também, através de mapas de aprendizagem. Esses mapas vão resumir as informações relevantes da organização de modo que todos os membros da empresa possam discutir, memorizar, difundir e transferir para o trabalho os mapas ou modelos mentais coletivos de interpretação da realidade organizacional.

Algumas outras práticas da Gestão do Conhecimento são, por exemplo, a metodologia de lições alinhada à aprendizagem organizacional e Comunidades de Práticas, utilizada pela Petrobrás, a Universidade Corporativa, já citada anteriormente, que é utilizada pela Vale, centros de Excelência, portais, repositórios de documentos, equipes virtuais, revisões pós-projetos, *coaching*, treinamentos, *mentoring*, são utilizados pela Michelin,

a Rede Globo possui também o Projeto Memória que permite maior agilidade e eficiência às futuras produções, não havendo necessidade de iniciar uma produção a partir do zero. Figurinistas, cenógrafos e produtores de arte podem utilizar como referência estudos e pesquisas realizadas anteriormente por outras produções, já a indústria farmacêutica brasileira Daiichi Sankyo, criou o GiiMiiPedia, uma enciclopédia voltada para compartilhar o conhecimento entre seus membros.

As comunidades de prática são definidas por Wenger (2004) apud Borzillo (2009) como um grupo de indivíduos que se preocupa com uma prática específica e aprende como melhorá-la por meio da interação regular entre seus membros, já Lesser e Storck (2001) definem comunidades de prática como um grupo cujos membros se engajam regularmente no compartilhamento e na aprendizagem, baseado em seus interesses comuns.

Já o método do *coaching*, funciona com o profissional (*coach*) atuando como um estimulador externo que despertará o potencial interno do cliente (*coachee*), usando uma combinação de flexibilidade, *insight*, estratégias, ferramentas pautadas em uma metodologia de eficácia comprovada, assim, o *coach* acompanha o *coachee* demonstrando interesse para apoiá-lo de maneira a acessar seus recursos internos e externos, melhorando seu desempenho.

O *mentoring* é uma espécie de tutoria onde um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha com profissionais mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, experiências e conhecimentos no sentido de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento de suas carreiras.

Essa metodologia é aplicada principalmente em casos mais específicos, diferenciando-se do *coaching* que tem uma abordagem mais ampla e abrangente. Outra diferença entre as duas metodologias é o tempo, pois o *mentoring* não possui qualquer artifício que limite do tempo em que as sessões serão realizadas. Já no *coaching*, esse número é definido já no primeiro encontro, tendo o período de três a seis meses de duração uma média necessária para quem procura essa abordagem.

Portanto, é necessário um clima organizacional que seja propício à aprendizagem, a organização deve incentivar o comportamento de assumir riscos e aprender com os próprios erros, crie um clima favorável à inovação, à criatividade e à criação de comunidades de aprendizagem. As organizações que aprendem são aquelas em que seus membros aprendem coletivamente e que propiciam um ambiente que seja voltado à inovação, à troca, à colaboração entre colegas e que seja aberto a novas ideias.

4.1 – UM EXEMPLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA

Um exemplo ilustrativo da aplicação da gestão do conhecimento é o da empresa Andrade Gutierrez, que pode ser obtido no artigo A Gestão do Conhecimento e Vantagens Competitivas: Análise de Metodologias de Implantação (BAÊTA, MARTINS e BAÊTA, 2002).

A Andrade Gutierrez é uma multinacional brasileira de negócios diversificados, criada em 1948 por três amigos, Gabriel Andrade, Roberto Andrade e Flávio Gutierrez. De início a empresa atuava apenas no ramo da construção, mas com o passar dos anos, foi diversificando suas áreas de atuação. Hoje, além da engenharia e construção, ela também tem participação acionária em negócios na área de transporte e logística (CCR), energia (Cemig, Santo Antonio, TEM), saneamento (Sanepar), tecnologia (Contax), saúde (Hospital Novo Metropolitano) e administração de arenas (Brio).

Na década de 1990, a Andrade Gutierrez era a responsável pela execução da pavimentação de uma estrada na Bolívia que, devido a condições do clima e do solo da região dos Andes, trincou. Como este incidente já havia ocorrido em outra obra deles, só que no Peru, há alguns

anos, a empresa já possuía o *know-how* do processo de pavimentação para aquele tipo de geologia. Assim foi o início da experiência da gestão do conhecimento no Grupo Andrade Gutierrez. Por já ter tido um alto custo com aquele aprendizado (no caso Peru), a empresa deveria potencializar o seu conhecimento, aplicando-o à força de trabalho.

Um dos principais executivos do grupo percebeu que quando a empresa ganhava uma concorrência, ele ou outro diretor, que já estava lá há mais tempo, pedia ao gerente do novo projeto que conversasse com o engenheiro que já havia feito uma obra semelhante, para que estes pudessem trocar ideias, desta forma, eles realizavam o compartilhamento do conhecimento de maneira informal, sem que percebessem. Esses conhecimentos que cada um possuía não eram formalizados dentro da organização, eles não possuíam um acervo para isto. Através desta percepção, os dirigentes da Andrade Gutierrez resolveram implantar a Gestão do Conhecimento de maneira que esta fosse formalizada.

Quando questionada à respeito do grande desafio da gestão do conhecimento, a empresa disse acreditar que este está na preparação de um ambiente propício ao compartilhamento e não a infraestrutura de um sistema de gestão do conhecimento, como muitos acreditam, já que esta pode ser comprada.

Ao implantar essa gestão, a empresa enfrentou dificuldades, como por exemplo, decidir o que era o conhecimento chave para o grupo. Era crucial que eles coletassem conhecimento e não informação. A empresa queria que o conhecimento que fosse armazenado viesse baseado na experiência dos membros. Desta forma, capturou os seus conhecimentos e tornou-os disponíveis para o compartilhamento e a reutilização dos mesmos.

O grupo Andrade Gutierrez a fim de implantar a gestão do conhecimento, disponibilizou *trainees* com experiência em digitalização de informações para apoiar aqueles funcionários que desejavam contribuir com o compartilhamento do conhecimento, mas que não sabiam como fazê-lo. O sistema implantado faz um mapeamento que tem como resultado aqueles que mais colaboram na empresa e aqueles que não têm contribuído.

Para aqueles que não contribuem, mas que são identificados com grande potencial de colaboração, a empresa implantou a gestão motivacional. Nesta ocorrem palestras nas obras em que estes membros fazem parte. Além disso, são distribuídos prêmios aos membros que tiveram maior índice de contribuição e também àqueles que tiveram os conhecimentos mais relevantes compartilhados.

5. CONCLUSÃO

A partir da análise dos conceitos a respeito da cultura, do conhecimento, da aprendizagem e todos os outros que foram aqui mostrados, conseguimos notar o quão importante é o indivíduo para o sucesso de uma organização, o quão necessário ele é para que se obtenha vantagem competitiva e sucesso organizacional.

Toda organização é feita de pessoas, que possuem crenças, valores, experiências, e devemos levar em conta cada uma dessas características dos indivíduos, de modo que isto permita que eles sejam e se sintam parte fundamental da organização. Em meio a um cenário que passa por constantes mudanças e uma enorme competitividade, o conhecimento e o indivíduo se tornam protagonistas, a chave principal para a inovação.

Seguindo pelo viés da Gestão de Pessoas, a cultura organizacional influencia diretamente na implantação da Gestão do Conhecimento. É através da cultura que se obtém o ambiente ideal para a propagação dessa gestão. A cultura de uma empresa que deseja obter excelência nesse aspecto, deve ser flexível, deve incentivar a interação entre os seus membros e a comunicação entre todos os níveis hierárquicos, deve criar um clima de confiança na organização.

Além de incentivar a comunicação e a relação interpessoal, uma cultura organizacional deve não somente incentivar, mas também proporcionar a obtenção, a retenção do conhecimento, deve criar meios de capacitar ainda mais seus membros, reconhecendo a criação de valor para organização e para o indivíduo. Outra característica essencial é a tolerância aos erros, a cultura organizacional não deve criar um ambiente que não aceite erros, já que a experiência adquirida com estes, irão, posteriormente, criar aprendizado e conhecimento para o indivíduo.

A Gestão do Conhecimento é uma fonte de riqueza para a organização, mas esta riqueza só será alcançada se a organização tiver clareza quanto à necessidade de se criar este ambiente aqui descrito. A cultura organizacional é um aspecto essencial à Gestão do Conhecimento, esta não conseguiria obter êxito sem aquela. Podemos assim perceber que elas andam lado a lado.

Face ao exposto, pode-se concluir que os principais aspectos da cultura organizacional que favorecem a implantação da Gestão do Conhecimento são:

Flexibilidade, tolerância em relação à erros, incentivo à interação e comunicação dos seus membros, confiança no ambiente organizacional, criação de fontes de capacitação e incentivo à capacitação dos seus colaboradores, valorização e reconhecimento dos mesmos.

Entendemos que o debate sobre a temática da influência da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento nas empresas poderá ser ampliado por estudos futuros que se apoiem em outros métodos de coleta de dados, como pesquisas de campo ou estudos de casos.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S. e BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. IN: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.7.

BAÊTA, Adelaide M.C.; MARTINS, Ângela M.R.; BAÊTA, Fátia M.C. **A Gestão do Conhecimento e Vantagens Competitivas: Análise de Metodologias de Implantação**; Revista Gestão & Tecnologia, Fundação Pedro Leopoldo. V. 1 N. 1 (2002) <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/102>. Data de acesso: 23 dez. 2016.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FILHO, Cândido F.S.; SILVA, Lucas F. **Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento**, Campinas: Alínea, 2013.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1997.

INAZAWA, Fernandez K. **O Papel da Cultura Organizacional e da Aprendizagem para o Sucesso da Gestão do Conhecimento. Perspectiva em Ciência da Informação**, v.14, n.3, p.206-220, set./dez. 2009

OLIVEIRA, Ronielton R.; OLIVEIRA, Roniton R.; LIMA, Juvêncio B. **Reflexão sobre a Relação entre a Mudança de Cultura Organizacional e a Gestão do Conhecimento**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.6, n.1, p.19-35, jan./jun. 2016.

SILVA, Heide M. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações: Uma Abordagem Conceitual**. *Revista de Iniciação Científica da Faculdade de Filosofia e Ciências*, v.7, n.1, p. 84-93, 2007.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 45-62, Dec. 1996. Special issue.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio.V.B. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.