

CENTRO PAULA SOUZA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Cristiano de Oliveira

**O Impacto da Cultura Organizacional na Gestão do
Conhecimento
Um Estudo de Caso Múltiplo**

**Americana, SP
2015**

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Cristiano de Oliveira

**O Impacto da Cultura Organizacional na Gestão do
Conhecimento**
Um Estudo de Caso Múltiplo

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/Americana sob orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira
Área de Concentração: Estudos Organizacionais

Americana, SP
2015

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

O46i	<p>Oliveira, Cristiano de</p> <p>O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento - um estudo de caso múltiplo. / Cristiano de Oliveira. – Americana: 2015. 63f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira</p> <p>1. Sociologia organizacional I. Moreira, Carlos Augusto Amaral. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 658.03</p>
------	--


Cristiano de Oliveira

**O Impacto da Cultura Organizacional na Gestão do
Conhecimento
Um Estudo de Caso Múltiplo**

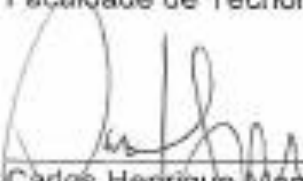
Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de
Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Estudos
Organizacionais

Americana, 29 de Junho de 2015.

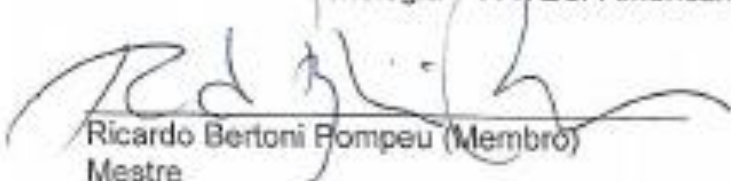
Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.



Carlos Henrique Menezes Garcia (Membro)
Doutor
Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.



Ricardo Bertoni Pompeu (Membro)
Mestre
Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

DEDICATÓRIA

A todos os amigos e familiares.

*Aqueles que estão perto de uma forma ou de
outra.*

AGRADECIMENTOS

À minha família, por sempre me apoiar em cada etapa da minha vida, ajudando e incentivando a vencer as barreiras que se encontram pelo caminho.

Ao meu orientador, Professor Carlos Augusto Amaral Moreira, pela paciência, dedicação e companheirismo. Pelo tempo dispensado às nossas conversas que me ajudaram a colocar o melhor de mim nesse trabalho.

Aos professores que de alguma forma contribuíram na minha formação, das mais diferentes maneiras ou simplesmente por darem o melhor de si pela instituição a qual estudo.

A todos os amigos que me apoiaram e dividiram comigo a difícil tarefa de fazer parte de um percentual tão pequeno nesse país de pessoas que alcançam a oportunidade de fazer uma faculdade. Aos funcionários da Fatec-Americana pela dedicação em manter tudo funcionando, viabilizando esse momento tão importante.

À Tatiane Branquinho e André Luis Teixeira por compartilharem de seus tempos e experiências nas entrevistas concedidas para o estudo de caso, parte fundamental do presente trabalho.

“A palavra não foi feita para enfeitar, brilhar como ouro falso; a palavra foi feita para dizer.” (Graciliano Ramos)

RESUMO

Este trabalho tem como intuito abordar questões referentes à Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional, buscando relacioná-las através de um estudo de caso múltiplo. Para dar sustentação ao estudo foi realizado um levantamento teórico com a visão de alguns dos principais autores da literatura dos temas abordados, sendo a pesquisa central realizada a partir de um questionário aplicado a gestores das empresas Mundo Digital Gráfica e Editora e Net Serviços de Comunicação. Com isso, foram feitas observações e análises sobre qual é a cultura organizacional predominante nas duas empresas de acordo com a visão dos entrevistados e como alguns aspectos culturais podem impactar na implantação ou manutenção da Gestão do Conhecimento.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Cultura Organizacional. Liderança.

ABSTRACT

This paper's goal is to discuss issues related to knowledge management and organizational culture, seeking to relate them through a multiple case study. In order to provide support to the study, a research of theories with visions from the main authors from related literature was made, being the main part of the research made through interviews provided by managers from the companies "Mundo Digital Gráfica e Editora" and "Net Serviços de Comunicação". As a result, it was possible to make observations and analyses about which is the main organizational culture in both companies according to the answers obtained in the interview, and how some of the cultural aspects can impact the implementation or maintenance of knowledge management.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Culture. Leadership.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Tipos de Cultura segundo Cameron e Quinn	19
Figura 2: Suposições de Três Subculturas Organizacionais.....	22
Figura 3: Dados, informações e conhecimentos	28
Figura 4: Quatro Modos de Conversão do Conhecimento	33
Figura 5: Dimensões de Codificação do Conhecimento	35
Figura 6: Elementos do Contexto Capacitante.....	39

Sumário

1 Introdução	11
2 Cultura Organizacional	14
2.1 Conceitos.....	14
2.2 Tipos de Cultura	17
2.2.1 Tipos Básicos de Cultura Organizacional	18
2.2.2 Modelo de Valores Competitivos.....	18
2.2.3 Tipologias Intraorganizacionais.....	20
2.3 Cultura Organizacional e Liderança	23
3 Gestão do Conhecimento	25
3.1 Conceitos.....	25
3.1.1 O que é Conhecimento	25
3.1.2 Dado, Informação e Conhecimento	26
3.2 A Importância da Gestão do Conhecimento nas Organizações	29
3.3 Conhecimento Tácito e o Processo de Explicitação	32
3.4 Contexto Capacitante	36
4 Trabalho de Campo	41
4.1 Metodologia	41
4.2 Descrição das Empresas Estudadas	42
4.2.1 Mundo Digital Gráfica e Editora EIRELI	42
4.2.2 Net Serviços de Comunicação S.A	44
4.3 Apresentação dos Resultados.....	45
4.4 Análise dos Resultados	49
5 Considerações Finais	56
Referências Bibliográficas	58
Apêndice A – Questionário Utilizado nas Entrevistas	61

1 Introdução

Nos dias atuais é notável a importância de alguns aspectos intangíveis para o sucesso dos processos estratégicos nas organizações, principalmente no que diz respeito à inovação de serviços e produtos. Tais aspectos estão intimamente relacionados ao capital intelectual da empresa, ou seja, o conhecimento, as experiências e percepções inerentes aos indivíduos que participam dos vários processos que compõe um todo organizacional.

O início dos anos 90 marcou a transição da Era Neoclássica para a Era da Informação (CHIAVENATO *apud* ALVARENGA NETO, 2005), o que fez com que o conhecimento se tornasse o recurso mais importante das organizações na nova economia (BUORO, 2005). Desde então se vem discutindo estratégias e formas de se gerenciar o conhecimento das pessoas nas empresas de maneira a aproveitá-lo ao máximo em prol da melhoria dos processos produtivos e estratégicos, geração de ideias inovadoras, e conseqüentemente o aumento da competitividade no mercado em que a empresa atua, bem como seu crescimento sustentável. O capital intelectual é a principal ferramenta de diferenciação nesse ambiente altamente competitivo em que as empresas se encontram inseridas, nas mais variadas áreas do mercado econômico, e o mesmo deve ser encarado como fator essencial para o desenvolvimento sustentável da organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro é o conhecimento ou conteúdo que cada indivíduo carrega com ele; está relacionado às experiências, valores, percepção, forma de pensar, crenças, cultura em que se está inserido, entre outros. Todos esses aspectos, em conjunto com as informações que a pessoa recebe diariamente compõem seu conhecimento tácito. Em outras palavras é a forma com que a pessoa processa as informações para utilizá-las nas tomadas de decisões diárias. Não há como mensurar, pois está na cabeça de cada um. O conhecimento explícito é o conhecimento tácito compartilhado, posto em prática de maneira codificada e organizada de modo que outras pessoas envolvidas no processo possam entender e utilizar desse conhecimento, transformando-o em

informações relevantes para tomadas de decisões conjuntas visando o bem da organização.

Sabendo que as empresas devem criar meios para a explicitação dos conhecimentos pessoais, um dos grandes problemas observados no decorrer dos tempos pelas organizações é o de como desenvolver entre os colaboradores um comportamento com base na importância de se compartilhar o conhecimento para o crescimento pessoal e profissional de cada um e também para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Para tanto é necessária a elaboração de técnicas gerenciais, ferramentas e softwares para facilitar o agrupamento e compartilhamento de conhecimentos e informações entre os colaboradores e a criação de um ambiente propício à geração de novas idéias, que estimule a criatividade, o senso de empreendedorismo, entre outras características importantes. A implantação dessas ferramentas, e a construção de tal ambiente, muitas vezes passa pela necessidade de uma reestruturação da cultura organizacional, principalmente no que diz respeito às formas de liderança e hierarquia praticadas pela empresa. Portanto, é de suma importância que os gestores possuam domínio do tema para abordá-lo de maneira eficaz.

Um exemplo de ferramenta que vem sendo utilizada por algumas organizações são as redes sociais internas, na qual funcionários podem ter acesso a notícias da empresa e do mercado, trocar informações e compartilhar idéias e experiências com outros funcionários do mesmo departamento ou de outros. Esse tipo de abordagem do conhecimento vem mostrando o quanto grandes empresas estão cada vez mais preocupadas em criar formas de melhorar a comunicação e relação interpessoal entre os colaboradores, visando aumentar sua capacidade competitiva e de inovação.

O uso de ferramentas como as redes sociais, entre outras, vem levantando discussões no sentido da viabilidade de tais práticas em diferentes tipos de organizações e qual deveria ser a cultura organizacional ideal para esse tipo de implantação. Através do estudo detalhado da sua cultura, a empresa poderá trabalhar no desenvolvimento de ferramentas adequadas a sua realidade, evitando abordagens que possam servir de barreiras da produtividade.

Existem diversas abordagens e estilos para se organizar e estimular a prática da Gestão do Conhecimento nas empresas. O sucesso ou não ao se implantar esse tipo de pensamento passa pela visão e o conhecimento que os líderes da organização têm do assunto, bem como a capacidade dos mesmos em administrar diferentes pontos de vistas dos funcionários em sintonia com a cultura organizacional.

O estudo da gestão do conhecimento tem a relevância de mostrar como o capital humano vem sendo utilizado como uma das principais armas estratégicas para assuntos como inovação tecnológica, fidelização de clientes e força competitiva de mercado e a sua viabilidade de aplicação em organizações de diferentes tamanhos e culturas.

A pesquisa terá a pretensão de trazer dados que ilustrem o comportamento dos gestores de diferentes organizações frente às dificuldades em gerenciar o conhecimento dos colaboradores e a cultura da empresa para a obtenção do conhecimento explícito através do conhecimento tácito de cada um, contribuindo assim para a análise das diferentes culturas organizacionais e seus impactos na gestão do conhecimento.

No geral, o trabalho proposto tem como missão aumentar o debate sobre a Gestão do Conhecimento nas empresas e universidades, contribuindo para o enriquecimento da literatura do tema que é relativamente novo, o que justifica a importância do projeto.

Para tanto será levantado teorias sobre conceitos de Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional na visão de alguns dos principais autores dos temas. Em seguida será desenvolvido estudo de caso de duas empresas, através de pesquisa, com a visão dos gestores acerca do tema proposto no trabalho.

Por fim a análise dos resultados da pesquisa deverá responder a seguinte questão: Quais são os impactos da cultura organizacional na gestão do conhecimento empresarial e qual é o papel dos gestores nesse contexto?

2 Cultura Organizacional

2.1 Conceitos

O crescente avanço dos estudos sobre cultura nas organizações nos últimos anos vem demonstrando a relevância do tema para os profissionais que desejam entender a dinâmica empresarial e o comportamento das pessoas inseridas nesse contexto.

O estudo da cultura se converteu em um tema de interesse nas organizações principalmente a partir dos anos 80 e 90 (DIAS, 2003) como uma forma de compreender melhor como as empresas funcionam e conseqüentemente desenvolver estratégias a fim de melhorar o desempenho empresarial.

Para iniciarmos o estudo se faz necessário expor alguns conceitos de cultura do ponto de vista de importantes estudiosos da área, para que possamos entender melhor os elementos que compõem a estrutura do tema e suas aplicações.

Podemos dizer que cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomadas de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento. (DIAS, 2003, p 41)

De acordo com essa descrição nota-se a importância do ser humano como indivíduo inserido em uma sociedade, no caso a empresa, e sua interação com outros indivíduos, o espaço de trabalho e sua liderança. Do ponto de vista do líder é essencial que o mesmo entenda a cultura da organização para que haja uma compreensão mais ampla das relações de poder e os padrões de comportamento de determinados grupos evitando, desse modo, contraposições que possam se tornar barreiras para as decisões tomadas.

Dias (2003) cita a necessidade de entender o homem e seu comportamento na organização em função das constantes mudanças nas estratégias de mercado,

que afetam a organização como um todo, como um dos principais fatores pelo qual a cultura vem se tornando objeto de interesse para aqueles que estudam a dinâmica empresarial. Faz-se necessário, cada vez mais, que a cultura seja um importante indicador para as tomadas de decisão em todos os departamentos da empresa e que sirva de base para que o interesse coletivo prevaleça em prol do aumento e da manutenção da competitividade no mercado.

De uma maneira mais geral, podemos definir cultura como “o 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” (TYLOR *apud* CASTRO, 2001 p. 45). Está em todo lugar onde exista organização e interação entre pessoas que compartilhem informações, conhecimentos, valores, emoções, regras, etc. Em linhas gerais são as características que definem determinado grupo e o diferencia dos demais (ROBBINS, 2006).

Essas características têm como base alguns elementos que, segundo Dias (2003) são os elementos básicos de qualquer cultura. São eles:

- A vida material, que se refere à produção necessária para a sobrevivência, como ferramentas e técnicas para a produção de bens e serviços e suas distribuições.
- As interações sociais, que estabelecem os papéis assumidos pelos indivíduos de uma sociedade, relações de poder, padrões de responsabilidade, etc.
- A linguagem, considerada não somente no sentido oral, mas na totalidade da comunicação, expressa através de símbolos, gestos, escritas, expressões faciais, e outros mecanismos de manifestação do indivíduo interagindo com o coletivo.
- A estética, que revela os conceitos de beleza e sua expressão. Podem aparecer, por exemplo, no estilo, modo de se movimentar e vestuário adotados pelos indivíduos de determinado grupo.
- As crenças, que de certa forma influenciam no comportamento das pessoas, o modo como elas enxergam a vida, suas posturas e responsabilidades, o desempenho dos papéis sociais, etc.

- Os hábitos alimentares, um dos elementos mais significativos que caracterizam uma cultura, podem ser moldados tanto por necessidades fisiológicas de nutrição quanto por tradições locais.

Se falarmos de países, por exemplo, fica bem claro como essas características diferenciam as pessoas de diferentes regiões através da cultura. Também de uma forma mais abrangente, um dos principais estudiosos do tema, explica que:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. (SCHEIN, 2007, p. 01)

No mesmo trabalho, Schein cita casos de empresas às quais prestou serviço de consultoria administrativa o que, segundo ele, provam a importância de conhecermos a cultura da organização antes da tomada de qualquer decisão estratégica. As decisões podem implicar mudanças no dia a dia das pessoas e essas podem criar barreiras quando tal mudança vai de encontro à cultura que elas estão acostumadas.

Ao levar seu conceito de cultura ao âmbito organizacional, o autor é pragmático ao afirmar que:

“A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.” (SHEIN, 2007 p.16)

Embora o tema Cultura possa ser, de certa forma, abstrato, ele tem grande impacto na dinâmica das organizações por tratar de características comportamentais. Os conceitos são variados, mas segundo Robbins (2006),

quase todos concordam que se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização o qual a diferencia das demais.

No decorrer desse capítulo o objetivo será tratar de alguns pontos importantes para entendermos como a cultura tem impacto direto nas organizações e como os líderes devem entendê-la para não se tornarem vítimas da mesma.

2.2 Tipos de Cultura

Toda tipologia pode incorrer em um risco, como o de cometermos o erro da exclusão de algumas possibilidades prejudicando, assim, a análise. Por outro lado, elas podem ajudar e contribuir para uma maior aproximação do nosso objeto de estudo (DIAS, 2003).

De acordo com Schein (2007, p.179),

“As organizações são o resultado de pessoas que trabalham juntas com um propósito comum. Assim, o relacionamento básico entre o indivíduo e a organização pode ser imaginado como a dimensão mais fundamental para a construção de uma tipologia.

Existem inúmeros estudos sobre Cultura Organizacional e dentre esses estudos são descritos diferentes tipologias. Focaremos na visão de alguns autores a fim de tentarmos definir em qual desses tipos se encaixa melhor a cultura da Empresa estudada e qual é o impacto que ela tem nos processos gerenciais da gestão do conhecimento.

As teorias que serão descritas a seguir têm por objetivo dar referência e servir como guia para o processo de análise dos dados que serão obtidos na pesquisa.

2.2.1 Tipos Básicos de Cultura Organizacional

Segundo Dias (2003) existem três tipos básicos de Cultura Organizacional, conforme abaixo.

- 1) Cultura orientada ao poder: Segundo o autor, encontrada principalmente em empresas familiares, tem como característica principal a dominação e eliminação de oposições. Os que dispõem de mais poder tendem a se esforçar para mantê-lo.
- 2) Cultura que tem como essência a execução das tarefas: De acordo com Dias, nessas organizações valoriza-se mais o alcançar dos objetivos que a forma como eles são alcançados. É dado muito valor à colaboração e trabalho em equipe e a estrutura corporativa se adapta às exigências da tarefa. A autoridade se consolida em função da competência profissional.
- 3) Cultura orientada pelas pessoas: Nesse tipo de cultura o objetivo inicial é atender a necessidade dos membros. Dá-se importância ao consenso na tomada de decisões, em vez do uso da hierarquia.

2.2.2 Modelo de Valores Competitivos

Para Cameron e Quinn *apud* Barreto, Kishore, Reis, et al. (2013) os tipos de cultura organizacional são baseados no Modelo de Valores Competitivos. O modelo parte da premissa que as organizações podem ser caracterizadas através de traços comuns, o que o torna importante instrumento para definir os tipos de cultura organizacional existentes.

Como explicam Barreto, Kishore, Reis, et al. (2013, p.36) de acordo com o Modelo de Valores Competitivos, “Os valores organizacionais observados como preponderantes na conduta da organização traduzem um determinado estilo cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da organização”. De acordo ainda com os autores, o produto final do modelo de Cameron e Quinn é um conjunto de critérios de eficácia organizacional que são distribuídos em um espaço de três dimensões:

- A primeira dimensão se refere ao enfoque micro e macro da organização, sendo que, no sentido micro é dada ênfase ao bem estar e o desenvolvimento do individuo e da organização com um todo. Já no sentido macro, o foco varia entre o ambiente interno e externo, sendo o ambiente externo as relações com clientes, fornecedores, poder público, etc.
- A segunda dimensão refere-se à estrutura organizacional, tendo como principais fatores o controle e a estabilidade em contrapartida com a flexibilidade e liberdade de mudança.
- A terceira está relacionada aos meios e fins empresariais. Os autores citam como exemplos o enfoque nos processos de planejamentos (meios) e o direcionamento para resultados e produtividade (fim).

Com base nessas dimensões Cameron e Quinn propuseram quatro tipos de Cultura Organizacional, conforme abaixo (Figura 1)



Figura 1: Tipos de Cultura segundo Cameron e Quinn
 Fonte: Barreto, Kishore, Reis, et al. (2013, p 36)

- **Cultura Clã:** Nesse tipo de abordagem, é dado enfoque ao desenvolvimento das pessoas e a participação de todos nas tomadas de decisões. Os líderes assumem uma postura participativa, oferecendo apoio e facilitando a interação entre os membros da organização, enfatizando a confiança e a lealdade mútua.

- **Cultura Inovativa:** Na Cultura Inovativa é dada ênfase para a aquisição de novos conhecimentos em produtos ou serviços. Está ligada à ideia de flexibilidade que possibilitem mudanças. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas e não temem correr riscos.
- **Cultura Hierárquica:** As pessoas aceitam bem a autoridade de acordo com os papéis formalmente estabelecidos. É dado enfoque na segurança e ordem e os líderes tendem a ser conservadores nas tomadas de decisões.
- **Cultura de Mercado:** Os fatores que norteiam organizações com esse tipo de cultura incluem competição, tendências de mercado e base segura de clientes. Os líderes tendem a ser realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente encorajando a produtividade.

Os tipos de cultura organizacional estão dispostos no quadro (Figura 1) tendo como base as dimensões citadas acima. A figura mostra a relação dos tipos de cultura propostos com os fatores das três dimensões do Modelo de Valores Competitivos. Pode-se concluir, portanto, que Cultura Clã está mais próxima dos ideais voltados para a flexibilidade e liberdade bem como do fator interno, ou seja, o enfoque é voltado às pessoas. Na Cultura Inovativa também temos uma proximidade com o fator Flexibilidade e Liberdade, porém é dado mais ênfase ao ambiente externo. A cultura Hierárquica está mais ligada ao fator de Estabilidade e Controle e assim como na Cultura Clã também é dado maior valor ao desenvolvimento das pessoas, portanto ao fator interno. Já a Cultura de Mercado tem como orientações Estabilidade e Controle e o enfoque é dado ao fator externo.

Os tipos de Cultura Organizacional descritas por Cameron e Quinn dão força ao debate e mostram como a cultura organizacional está intrinsecamente ligada à fatores como a estrutura organizacional e o estilo de liderança.

2.2.3 Tipologias Intraorganizacionais

De acordo com Schein (2007), a mais evidente tipologia intraorganizacional é a tradicional distinção entre atividade administrativa e atividade horista ou

mensalista, podendo as mesmas ser observadas em qualquer tipo de organização. E onde esses grupos forem mais ou menos estáveis desenvolverão sua própria história e se tornarão unidades culturais.

Em uma empresa, pessoas de diferentes níveis hierárquicos podem desenvolver diferentes formas de se enxergar na estrutura organizacional e de enxergar a organização como um todo. Esses diferentes pontos de vista podem se tornar conflitantes enraizando nesses grupos o sentimento de que o conflito entre eles é intrínseco e inevitável. Entre os trabalhadores horistas, por exemplo, poderá emergir a tradição de que a administração sempre os explorará e tirará deles o máximo que puder visando somente o lucro. Por outro lado, na administração poderá existir a suposição de que o trabalhador sempre fará o mínimo esforço possível. Esses conflitos poderão causar problemas de comunicação entre os setores da empresa ocasionando uma menor efetividade nas tarefas a serem cumpridas.

Schein (2007), no entanto, explica que, além desses dois grupos básicos, é notável nas organizações outro perfil de tipologia baseada em uma combinação da tarefa a ser realizada e dos grupos de referência ocupacional envolvidos. Essa tipologia pode ser classificada como subculturas genéricas que qualquer grupo ou organização necessita para sobreviver. O conjunto de pessoas que executa o trabalho – a organização de linha – pode ser chamado de grupo operacional, o que forma a Cultura do Operador. Já o grupo de pessoas cuja função é projetar os produtos e processos de trabalho, se preocupar com melhorias e inovação, desenvolverá a Cultura de Engenharia. O terceiro grupo tem a responsabilidade de manter a sobrevivência econômica da organização, se integrar as outras duas culturas a fim de maximizar a eficácia a longo prazo, nesse grupo emergirá a Cultura Executiva e essa se desenvolve em torno de assuntos financeiros.

A Figura 2 expõe suposições de acordo com o pensamento compartilhado dentro dessas subculturas e o potencial conflito inerente a elas.

Cultura do Operador

- A ação de qualquer organização é, no final, a ação das pessoas.
- Assim, o sucesso do empreendimento depende do conhecimento, da habilidade e do comprometimento das pessoas.
- O conhecimento e a habilidade requeridos são locais e baseados na “tecnologia essencial” da organização.
- Não importa quão cuidadosamente projetado seja o processo de produção, ou quão rigorosamente especificadas sejam as regras e as rotinas, os operadores terão de lidar com contingências imprevisíveis.
- Por conseguinte, os operadores necessitam da capacidade de aprender e de lidar com surpresas.
- Em razão de a maioria das operações envolverem interdependências entre elementos separados do processo, os operadores devem estar preparados para o trabalho em equipe em que franqueza e confiança mútuas sejam altamente valorizadas.

Cultura de Engenharia

- A natureza pode e deve ser dominada: “O que é possível deve ser feito.”
- As operações devem ser baseadas na ciência e na tecnologia disponíveis.
- Os produtos e resultados devem ser úteis e melhores.
- As soluções devem ser orientadas para a elegância, a simplicidade e a precisão.
- O mundo ideal é o de máquinas e processos superiores que trabalham em perfeita precisão e harmonia.
- As pessoas são o problema – cometem erros e, sempre que possível, devem ficar fora do sistema.

Cultura Executiva

- Sem manutenção e crescimento financeiro não há retorno aos acionistas e à sociedade.
- O ambiente econômico é perpetuamente competitivo e potencialmente hostil: “Em uma guerra, ninguém é confiável.”
- Por conseguinte, o CEO deve ser o herói solitário e isolado. Embora pareça ser onisciente e estar no controle total, um sentimento é indispensável: “Estou bem, afinal, estou aqui; eles não estão bem; eles não trabalham para o topo da organização.”
- Não é possível obter dados confiáveis porque os subordinados dirão o que pensam e o que acham que se deseja ouvir; então, o CEO deve confiar cada vez mais em seu próprio julgamento.
- A organização e a administração estão intrinsecamente hierarquizadas; a hierarquia é a medida de *status* e sucesso e o principal meio de manter o controle.
- Embora as pessoas sejam necessárias, elas constituem um mal necessário, não um valor intrínseco; as pessoas são um recurso como outros, a serem adquiridos e gerenciados.

Figura 2: Suposições de Três Subculturas Organizacionais.

Fonte: Schein (2007, p. 185)

O autor afirma que a questão principal é a de como alinhar as metas das três subculturas, ou seja, “focar em fazer o trabalho, permanecer inovador para lidar com mudanças no ambiente e permanecer economicamente saudável” (SCHEIN 2007, p.186).

As tipologias culturais podem e devem servir como base para o estudo da dinâmica empresarial das organizações, como será realizado nesse trabalho, com o intuito de simplificar o pensamento e facilitar a análise dos resultados da pesquisa. Porém é quase certo que incorramos em erro caso queiramos entender toda a complexa realidade de uma empresa com base apenas em uma ou duas teoria de tipos culturais. O intuito do trabalho proposto é tentar desvendar alguns aspectos culturais que possam se tornar barreiras para a gestão do conhecimento ou alavancá-la. O referencial teórico aqui exposto servirá como material de apoio para que possamos entender melhor o funcionamento das organizações pesquisadas no trabalho de Campo com base nas experiências dos autores citados.

2.3 Cultura Organizacional e Liderança

Como o objetivo da pesquisa é analisar a organização do ponto de vista do gestor, faz-se necessário reiterarmos a relação entre o papel assumido pela liderança e os aspectos culturais da empresa. O que foi apresentado até aqui mostra o entrelaçamento dos dois temas, a cultura organizacional pode inibir ou alterar as tomadas de decisões do gestor assim como as decisões e o estilo de liderança do mesmo podem criar, reforçar ou alterar aspectos da cultura já existente.

“Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e Cultura são entrelaçados”. (SCHEIN, 2007, p. 11)

Nota-se com essa descrição que a empresa poderá precisar, em algum momento, de alguma reformulação cultural e que cabe ao líder reconhecer tal necessidade e promover as mudanças cabíveis. Mudanças na cultura

organizacional poderão ocorrer quando a mesma oferecer barreiras à implantação de novas estratégias para a sua sobrevivência ou aumento da competitividade empresarial, por exemplo. Ainda segundo Schein, o principal papel do líder é criar e gerenciar a cultura, o mesmo deverá aperfeiçoar sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura e que em um ato final destruí-la se ela se apresentar disfuncional.

Como já foi dito, é de suma importância quer o líder entenda a cultura da organização de maneira a ter uma visão ampla de como os aspectos culturais interferem no comportamento das pessoas e, por conseguinte, nos processos empresariais.

Outros autores concordam que a Cultura Organizacional pode e, em determinados casos, deve ser alterada. Bertero *apud* Dias (2003) cita três relações importantes entre cultura organizacional e liderança, são elas:

- O poder do fundador, que se faz sentir desde o início;
- O uso do poder para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente;
- E a utilização do poder para modificar a cultura existente.

O fundador da empresa molda, desde o princípio, a organização de acordo com suas características pessoais, como crenças, princípios e visão de mercado. Com o crescimento da organização, o fundador poderá usar de alguns mecanismos para continuar influenciando a cultura para que ela se mantenha com o decorrer do tempo, podendo exercer, através de seu quadro de dirigentes, punições, recompensas, promoções ou até exclusões quando necessário. O terceiro aspecto, a modificação cultural existente, está relacionado com a ideia de revitalizar a empresa para a obtenção de sucesso a fim de que a organização alcance os objetivos traçados pela estratégia.

No entanto, segundo o autor, esse processo de mudança não é fácil nem rápido. As empresas formam um todo complexo e estruturado e podem apresentar aspectos culturais que nem sempre ficam explícitos. Portanto aqueles que desejam provocar tais mudanças devem estar cientes que elas não ocorrem de forma brusca. O processo envolve um determinado período de tempo para que alguns valores possam ser redefinidos e reafirmados.

3 Gestão do Conhecimento

3.1 Conceitos

3.1.1 O que é Conhecimento

Estamos vivenciando uma grande mudança, que podemos chamar de terceira revolução industrial (THUROW *apud* NONAKA, TOYAMA e HIRATA, 2011). Essa mudança é direcionada à economia baseada no conhecimento, na qual o capital intelectual é o recurso mais importante, sobrepondo-se à tradicional gestão dos recursos de capital, terra e trabalho (DRUCKER ,1993 *apud* NONAKA 2008).

Esse redirecionamento de foco tem estimulado uma discussão mais ativa sobre a teoria e a prática da gestão do conhecimento nas organizações. Ao longo das últimas décadas, autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Robbins (2006) e Senge (1997) têm destacado a importância do conhecimento para a inovação, sobrevivência e o crescimento das organizações, especialmente quanto à necessidade de adaptação rápida e eficaz às mudanças percebidas no seu ambiente interno e externo.

Toffler *apud* Nonaka e Takeuchi (1997) afirma que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e que o mesmo passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e que por isso a batalha pelo seu controle está se acirrando pelo mundo todo.

Para iniciarmos a teorização do tema falaremos sobre os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento de acordo com alguns dos seus principais autores.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6),

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”

Assim como a idéia de cultura, o conhecimento é inerente somente aos seres humanos, podendo ser descrito como a capacidade ou habilidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. (CRAWFORD *apud* ARAUJO, MOTTIN e REZENDE, 2013)

O estudo dos fundamentos filosóficos do conhecimento é conhecido como epistemologia (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), e devido à complexidade e a subjetividade do tema, os epistemólogos passam a vida tentando entender e o que significa o conhecimento (Davemport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam ainda que existem duas tradições opostas na história da epistemologia ocidental: uma é o racionalismo que afirma ser possível adquirir conhecimento por dedução, através do raciocínio. Segundo essa visão, existe um conhecimento *a priori* que não necessita de justifica através da experiência sensorial. A outra é o empirismo que diz somente ser possível adquirir conhecimento por indução, a partir de experiências sensoriais. Apesar das diferenças fundamentais entre o empirismo e o racionalismo, os filósofos ocidentais, segundo esses autores, concordam que conhecimento é a ‘crença verdadeira justificada’. Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que ambas as visões, tanto a racionalista quanto a empírica são mutuamente complementares e essenciais para a organização que deseja basear suas atividades no conhecimento.

3.1.2 Dado, Informação e Conhecimento

Nonaka, Toyama e Hirata (2011, p.30) afirmam que,

“Em alguns aspectos, o conhecimento se assemelha à informação, pois esta pode ser copiada, reproduzida a baixo custo, e externalizada, o que permite dizer que seu valor depende do número de pessoas que a possui. Sua qualidade é incerta o que dificulta a determinação de seu valor, sua transação é irreversível, visto que uma vez que alguém possui uma informação, é impossível deixar de possuí-la”

“O conhecimento deriva da informação da mesma forma como a informação deriva de dados” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.7). Os dados são como registros isolados em um sistema, não contendo, por si só, significado. As

informações, por sua vez, são conjuntos de dados organizados seguindo uma determinada racionalidade, dotada de sentido. Já o conhecimento, por fim, é a utilização de uma ou mais informações para uma finalidade específica.

De acordo com Choo *apud* Silva (2007, p. 85) “a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”.

A tríade acima descrita – dado, informação e conhecimento - pode ser, portanto, melhor assimilada de acordo com as explicações de Davenport e Prusak (1998), conforme a seguir.

“Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.2). Os autores citam o exemplo de um cliente que foi abastecer seu carro em um posto de gasolina. Nessa situação, podemos descrever como dados, por exemplo, a data em que foi feita a compra, quanto o cliente gastou e quantos litros foram consumidos. Tais dados, por si só, não contêm informação, não revelam porque o cliente escolheu aquele posto ao invés de outro, se ele voltará a comprar ali, como é a administração do posto, o atendimento, etc.

“Dados descrevem apenas parte do que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.3). Dados não possuem significado inerente.

Por sua vez, informação pode ser descrita como

“uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emissor e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998 p. 4)

Voltando ao exemplo do cliente no posto de gasolina, podemos afirmar que informação seria usar os dados coletados dentro de um contexto que faça com que ele adquira sentido: o preço do litro de gasolina daquele posto em questão é menor do que o posto concorrente, por isso a decisão do cliente por abastecer ali.

Informação, ao contrário de dado, possui significado. Davenport e Prusak (1998, p.2) recorrem a Peter Drucker para afirmarem que “informações são dados dotados de relevância e propósito”

Em síntese, de acordo com essas definições de dados e informações somadas à definição de conhecimento dos mesmos autores podemos conceber o seguinte quadro:

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtidos por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana ▪ Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados ▪ Categorização: Conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados ▪ Cálculo: Os dados podem ser analisados ▪ Condensação: Os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência ▪ Comparação: De que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas? ▪ Conseqüências: Que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação? ▪ Conexões: Quais as relações entre este novo conhecimento com o conhecimento já acumulado? ▪ Conversação: O que as outras pessoas pensam desta informação.

Figura 3: Dados, informações e conhecimentos

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

A informação proporciona a interpretação de eventos e objetos, através de um novo ponto de vista, lançando luz sobre conexões inesperadas e tornando visíveis significados que antes estavam ocultos entre os dados. Por isso a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento (DRETSKE *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

3.2 A Importância da Gestão do Conhecimento nas Organizações

Tendo em conta a importância do conhecimento para o sucesso das organizações nesse período de transição em que vivemos, é de total relevância que as empresas, junto a seus líderes, apliquem formas eficazes de gerenciar o conhecimento inerente às pessoas.

Robbins (2006, p. 242) conceitua Gestão do conhecimento como sendo “um processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa na hora certa”.

Para ilustrar a importância desse processo, o autor cita o caso da empresa Siemens que fechou um contrato de fornecimento na Suíça, cobrando 30% mais caro que os concorrentes, graças ao seu sistema de gestão do conhecimento que permitiu com que colaboradores na Holanda oferecessem a seus representantes de vendas na Suíça dados técnicos que provavam que o produto Siemens era superior e, portanto, mais confiável que o da concorrência.

A Siemens faz parte de um crescente grupo de empresas, entre elas a Ford, Johnson & Johnson, IBM, Intel, e Volkswagen que vem percebendo o valor da gestão do conhecimento. Nos EUA e Europa cerca de 80% das principais empresas possuem algum sistema de gestão do conhecimento ou, pelo menos, estudam a implantação de um (ROBBINS, 2006).

Com sua vasta experiência no ramo da gestão empresarial, Robbins (2006) percebeu três razões que vêm tornando a gestão do conhecimento cada vez mais importante no ambiente corporativo. A primeira é que os ativos intelectuais vêm se tornando tão importantes quanto os ativos físicos e financeiros. As empresas que conseguem utilizar as experiências e conhecimentos dos seus funcionários de maneira rápida e eficiente conseguem tomar decisões mais inteligentes que

seus concorrentes. A segunda razão é que na medida em que o número de pessoas da geração *Baby Boomers*¹ vai diminuindo, as empresas começam a perceber a necessidade de captar o vasto conhecimento que essas pessoas carregam para que ele não seja perdido. O terceiro é que um sistema de gestão do conhecimento bem planejado faz com que a organização fique mais eficiente. Por exemplo, quando uma empresa inicia um novo projeto, os envolvidos não precisam começar do zero se existir um compartilhamento sistemático de informações e conhecimentos utilizados em projetos anteriores parecidos.

Outro caso empresarial citado por Robbins (2006) que mostra como as empresas estão se adequando à relevância da gestão da informação e do conhecimento é o do Royal Bank of Canada, que criou um site na sua intranet que funciona como uma biblioteca central da informação, além de outros sites separados que oferecem resumo das lições aprendidas, onde os funcionários das diversas áreas podem trocar informações entre si.

Existem inúmeras formas de uma empresa abordar a questão do gerenciamento e utilização eficaz do conhecimento das pessoas envolvidas nos diversos processos que conduzem a organização para seus objetivos. Ferramentas de TI (Tecnologia da Informação) como softwares de armazenamentos de informações e sites internos de relacionamento entre colaboradores que permitem troca de experiência e conhecimento entre as equipes. Mas o principal diferencial de uma empresa voltada para a gestão do conhecimento talvez seja a capacidade de adequar sua cultura para a promoção e a valorização do compartilhamento de experiências e idéias.

“É preciso criar um banco de dados informatizado que reúna informações importantes para acesso fácil dos funcionários; é preciso criar uma cultura que apóie e recompense o compartilhamento de conhecimento e é preciso desenvolver mecanismos que permitam que os funcionários que solidificaram habilidades e vivência valiosas compartilhem tudo isso com os demais. Nenhum Sistema de gestão do conhecimento será bem sucedido se a cultura não apoiar promover, valorizar e recompensar o compartilhamento das informações.” (ROBBINS, 2006, p. 243)

¹ O termo em inglês “Baby Boomer” pode ser traduzido livremente para o português como “explosão de bebês”, fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, ocasião em que os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época.

A gestão do conhecimento pode ser entendida como sendo um processo que, a partir dos conhecimentos individuais socializados, obtém-se uma rede de conhecimentos organizacionais. Neste aspecto, há que se focar a atenção na gestão deste processo. A Gestão do Conhecimento terá como enfoque a criação, identificação, coleta e compartilhamento do conhecimento organizacional, através da criação ou manutenção de um ambiente capaz de estimular as pessoas para tais práticas (CHRISTOPHER e TANWAR *apud* BEZERRA et al, 2013).

Para Terra (2000), gestão do conhecimento deverá, entre seus objetivos, que rever e organizar as principais políticas, aspectos culturais, processos e ferramentas de gestão tecnológica a fim de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, disseminação, e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam diretamente o sucesso de algumas empresas japonesas no que diz respeito ao pioneirismo de produtos e na contínua inovação de processos, produtos e serviços à forte cultura nas empresas de promover o compartilhamento sistemático de informações entre seus membros. Os autores explicam que a ligação entre o ambiente externo e o interno é a essência da gestão do conhecimento nessas empresas. O conhecimento acumulado externamente, ou seja, nas rotinas diárias dos colaboradores fora do ambiente corporativo, é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

Goel, Rana e Rastogi *apud* Bezerra et al. (2013) acreditam que os elementos constitutivos da gestão do conhecimento são a liderança, cultura, tecnologia e a avaliação. Portanto, podemos afirmar que o sucesso na Implantação de um sistema de gestão de conhecimento em qualquer empresa, independente do seu tamanho, passa pela capacidade dos líderes em identificar a cultura organizacional a fim de saber se ela pode se tornar uma aliada no processo ou se a mesma poderá se transformar em uma barreira. Só com a cultura identificada é que os gestores terão a competência na implantação de ferramentas de armazenamento de informações bem como rotinas que promovam a criação e a disseminação de conhecimento.

3.3 Conhecimento Tácito e o Processo de Explicitação

Conforme dito anteriormente, existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O primeiro está relacionado às experiências, valores, percepções, forma de pensar e crenças que cada indivíduo carrega com ele. Já o conhecimento explícito é o conhecimento tácito compartilhado com outros indivíduos de maneira codificada e organizada. Constantemente encontramos pessoas que detêm um vasto conhecimento sobre determinado assunto, mas que não têm facilidade ou habilidade para ensinar, ou seja, transferir seus conhecimentos para outras pessoas. Isso significa que a pessoa tem conhecimento tácito sobre o assunto, porém não consegue convertê-lo em explícito. O indivíduo sabe fazer, mas não consegue explicar de maneira satisfatória como é feito. A organização deverá criar e utilizar o conhecimento convertendo conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

“O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, palpites, insights incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.08)

Já o conhecimento explícito é aquele que “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 8)

A criação de novos conhecimentos nas empresas resume-se a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ter uma experiência, ou palpite pessoal sobre determinada questão tem pouco valor para a organização, a não ser que o indivíduo possa converter essas idéias em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que embora o termo ‘criação do conhecimento organizacional’ seja muito utilizado, é impossível a organização por

si mesma criar conhecimento sem a iniciativa do indivíduo e a sua interação com o grupo. O conhecimento é criado através da conversão do conhecimento tácito em explícito, possibilitando o compartilhamento entre as pessoas gerando assim novas idéias e conseqüentemente um novo conhecimento. O papel central desempenhado pelas equipes, intermediado pelos seus líderes, é o de proporcionarem um contexto comum em que os indivíduos possam interagir entre si criando assim novas perspectivas através do dialogo e do debate. Esse tipo de interação facilita a transformação do conhecimento pessoal (tácito) em conhecimento organizacional (explícito).

O processo de criação de novos conhecimentos na organização é um processo dinâmico que se constitui de constante interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Dentro dessa dinâmica, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que existem quatro modos de conversão do conhecimento. O primeiro é o de conhecimento tácito para conhecimento tácito, que é chamado de socialização. O segundo é o de conhecimento tácito para conhecimento explícito, conhecido como externalização. O terceiro é a conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito, o qual é chamado de combinação. Por último, o quarto modo é o de conhecimento explícito para tácito, ou internalização. A figura 4 ilustra essa dinâmica entre os tipos de conhecimento e sua contínua interação é representada pela espiral.

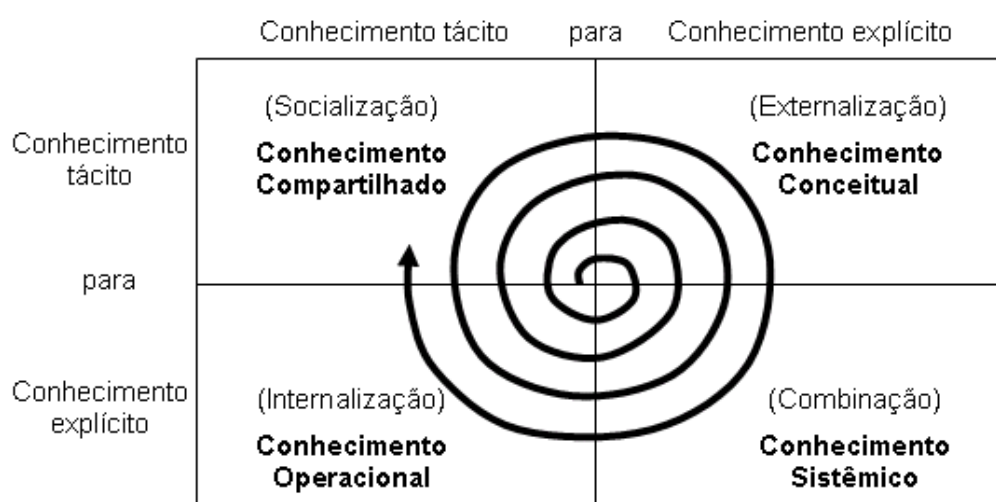


Figura 4: Quatro Modos de Conversão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 69

“A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 69). Os aprendizes, por exemplo, podem aprender com seus mestres não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. A essência para a criação do conhecimento tácito é a experiência compartilhada. É o aprendizado através da observação e tentativa de fazer igual, sem necessidade do uso da linguagem como ferramenta de comunicação.

“A externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 71). Normalmente provocado pelo diálogo, podendo também se desenvolver por meio da escrita. Acontece quando a experiência e os pensamentos sobre alguma atividade são codificados e organizados de tal modo que outros indivíduos possam aprender e criar conceitos sem que necessariamente tenham que observar a ação.

“A combinação é o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. Esse modo de conversão envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75). Nesse caso, as pessoas trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, conversas pessoais ou redes sociais computadorizadas. A reconfiguração das informações compartilhadas, através de classificação, acréscimos, combinação de diferentes pontos de vista e da categorização do conhecimento explícito podem gerar novos conhecimentos. Um bom exemplo desse modo de conversão são a educação e o treinamento formal dados nas escolas, cursos, faculdades, etc.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

“Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.77)

De acordo com essa idéia, os autores afirmam que para que o conhecimento explícito se torne tácito de maneira a se tornar enraizado nos modelos mentais das pessoas, é necessária a verbalização e organização do conhecimento sobre a forma de documentos. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito.

“A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-os como parte da rede de conhecimentos da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.” (NONAKA e TAKEUCHI, 2004, p. 24)

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo no decorrer de um longo período de tempo, é quase impossível de reproduzir num documento ou banco de dados. Tal conhecimento incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser muito difícil separar as regras desse conhecimento do modo de agir da pessoa. Alguns tipos de conhecimento não podem ser representados de forma efetiva fora da mente humana.

O quadro a seguir mostra alguns aspectos importantes sobre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Não passível de ensino	Passível de ensino
Não articulado	Articulado
Não observável em uso	Observável em uso
Substancial	Esquemático
Complexo	Simples
Não documentado	Documentado

Figura 5: Dimensões de Codificação do Conhecimento

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.86)

“Elas (as habilidades) não podem ser efetivamente codificadas, pelo menos por escrito; um documento não consegue aprender o conhecimento, preparo especialização, entendimento, paixão e vibração [...] Ainda que esse processo pudesse ser codificado com sucesso, o processo de colocá-lo no papel seria proibitivamente trabalhoso. Igualmente árduo e fútil seria tentar verbalizar tudo aquilo que um experiente trabalhador do conhecimento sabe.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.87)

Os autores defendem que o processo de codificação do mais substancial conhecimento tácito nas organizações geralmente se limita a localizar alguém que possua aquele conhecimento, encaminhar o interessado em aprender àquela pessoa e incentivar ambos a interagir.

Davenport e Prusak (1998) acreditam que o conhecimento tácito pode e deve ser codificado em documentos, mas apenas para servirem como guia, pois é impossível colocar detalhes de um conhecimento no papel. Portanto, segundo eles, a melhor maneira de explicitação do conhecimento é a interação entre as pessoas que, além de converter o conhecimento tácito em explícito e compartilhá-lo, têm-se a oportunidade do surgimento de novos conhecimentos através do debate; tese, antítese e síntese.

3.4 Contexto Capacitante

Segundo Alvarenga Neto (2005) um modelo de gestão do conhecimento pode ser formulado a partir de três ideias básicas das quais são constituídas as estruturas ou pilares que fundamentam esse modelo, são elas: primeira, uma concepção estratégica da informação e do conhecimento, fatores de competitividade para organizações. Segunda, a introdução de tal estratégia nos níveis tático e operacional através das várias abordagens gerenciais e ferramentas orientadas para as questões da informação e do conhecimento. A terceira ideia é a criação de um ambiente organizacional para o conhecimento, que são as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para que as mesmas possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka *apud* Arruda, Salum e Henriques (2010) denominam Contexto Capacitante como sendo um “ambiente propício para a promoção de atividades criadoras de conhecimento nas empresas” (p. 18). Nesse sentido, os autores afirmam que a gestão do conhecimento assume uma perspectiva de gestão para o conhecimento, em que o ambiente propício é aquele que possibilita a criação do conhecimento empresarial, visão da cultura e comportamento empresarial.

A informação deve ser transformada em conhecimento. Paralelamente, identificação, criação, utilização e transferência de conhecimentos devem estar ligadas à estratégia da organização. Para que isso ocorra, devem existir meios de gerir a criação e transferência de conhecimentos. Porém, isso só seria possível em um contexto empresarial que fosse propício. (Arruda, Salum e Henriques, 2010, p. 10)

Sem a existência do Contexto Capacitante, segundo Alvarenga Neto (2005), as ferramentas e práticas para a instrumentalização da gestão do conhecimento não terão eficácia. É este contexto o responsável pelo preenchimento do hiato entre a estratégia e a ação.

De acordo com essas afirmações podemos compreender que a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos colaboradores, se existirem condições contextuais que proporcionem essa ampliação.

Tais condições devem ser propiciadas pela organização e podem ser chamadas de contexto capacitante, e seus vários aspectos e componentes devem ser delimitados e levados em consideração como, por exemplo, a cultura organizacional e o comportamento humano. (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA *apud* ALVARENGA NETO, 2005)

“É necessário um profundo repensar do que são o trabalho e a gestão na era da informação, da inovação perpétua e do conhecimento. Sob essa ótica, a compreensão da palavra gestão, quando da sua associação com a palavra conhecimento, não deve ser apreendida como controle [...] Gestão, no contexto capacitante, significa promoção de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional. A compreensão do contexto capacitante propicia à organização a possibilidade de fazer vir à tona as melhores informações e conhecimentos disponíveis na organização.” (ALVARENGA NETO, 2005, p.23)

A questão maior, no entanto, é como criar o ambiente ou contexto organizacional ideal para a criação e o compartilhamento de informações e conhecimentos de modo a produzir uma aprendizagem coletiva. Nonaka e Takeuchi (1997) trazem luz ao problema ao criarem o modelo das cinco condições para a criação do conhecimento, sendo elas:

- 1) **Intenção:** de acordo com os autores, a capacidade da organização em adquirir, criar e aproveitar o conhecimento, de modo que ele se torne uma vantagem competitiva, é a essência da estratégia empresarial. Os líderes da empresa passam a ter a missão de definir qual o tipo de conhecimento deve ser desenvolvido pela gestão do conhecimento, escolhendo quais são os mais relevantes assuntos que envolvem a organização.
- 2) **Autonomia:** ao dar autonomia aos funcionários, para que os mesmos possam depender menos de seus líderes nas tomadas de decisões, a empresa aumenta a auto-motivação do seu pessoal para a criação de novos conhecimentos. Alvarenga Neto (2005) cita Chiavenato (2000) e seu conceito de *empowerment* que, segundo o autor, é um termo em inglês que significa “delegação de poderes”, o que acaba por desenvolver no colaborador uma personalidade mais crítica e empreendedora.
- 3) **Flutuação e caos criativo:** esses são os elementos que estimulam a interação entre os membros da organização com seu ambiente externo. O objetivo é proporcionar às pessoas um colapso nas suas rotinas, causando assim um desconforto e, por conseguinte, uma menor resistência à mudanças.
- 4) **Redundância:** para a maioria das pessoas, o termo redundância pode soar mal devido às suas conotações de duplicação ou desperdício de tempo com informações desnecessárias. Para Nonaka e Takeuchi (1997), redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas percebidas pelos colaboradores envolvidos em algum processo na

empresa. De acordo com os autores, a informação redundante promove o compartilhamento do conhecimento tácito e acelera o processo de criação de novos conhecimentos.

- 5) A diversidade interna de uma organização deve corresponder as variações encontradas no ambiente externo para permitir que ela possa enfrentar os desafios impostos por ele com o menor dano possível. Os colaboradores poderão enfrentar muitas situações difíceis se possuírem uma grande variedade de requisitos. A organização terá uma probabilidade muito maior de promover tal diversidade se garantir às pessoas um acesso rápido a gama de informações necessárias para as ações diárias percorrendo o menor número possível de etapas.

Alvarenga Neto (2005) sintetiza o assunto colocando em foco o que, segundo ele, de acordo com o modelo das cinco condições para a criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), são os fatores essenciais para a organização promover o contexto capacitante ideal, conforme a figura a se conhecer.



Figura 6: Elementos do Contexto Capacitante
Fonte: Alvarenga Neto (2005, p. 367)

Ainda de acordo com Alvarenga Neto (2005), a organização deve criar e promover condições apropriadas e fornecer a oportunidade de discussões sobre os assuntos e problemas empresariais de maneira aprofundada entre seus membros nos mais variados níveis hierárquicos, além de espaço e locais de encontro para a socialização dos colaboradores. Tal socialização permite o compartilhamento de informações e conhecimentos, pontos de vista divergentes que podem dar origem a reflexões, análise e síntese coletiva.

A ciência se constrói dentro dessa perspectiva de socialização que possibilitará a ampliação da base de conhecimentos dos partícipes, fornecendo fundamentação teórica que os ajude a pensar melhor, a compreender melhor seus respectivos problemas organizacionais e a caminhar melhor sobre a área. (Alvarenga Neto, 2005, p. 24)

Nota-se, a partir do pensamento dos principais autores que abordam a temática do conhecimento nas organizações, que a gestão do mesmo é realizada englobando uma série de fatores, como a cultura organizacional, comportamento humano e a liderança. É sabido que, assim como em qualquer outra área, não existe um modelo universal que se aplique a qualquer situação. É necessária a compreensão de cada caso empresarial através de um estudo mais detalhado dos aspectos inerentes à organização. Muitos dos autores citados até aqui nesse trabalho como Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Davenport e Prusak (1998) e Alvarenga Neto (2005), concordam que muita atenção tem sido destinada à gestão do conhecimento nas últimas décadas, porém o conceito ainda não é estável devido à sua subjetividade. Trabalhos como esse apresentado aqui tem a intenção de alavancar a discussão do tema nas organizações e universidades.

4 Trabalho de Campo

4.1 Metodologia

Para elaboração desse trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa e exploratória.

De acordo com Marconi e Lakatos (1985), a pesquisa exploratória se trata de uma pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para realização de uma pesquisa futura mais detalhada ou modificar e clarificar conceitos.

Ainda do ponto de vista de Marconi e Lakatos (1985), desse tipo de pesquisa podem-se obter normalmente tanto descrições quantitativas quanto qualitativas, dependendo do objetivo do pesquisador, através de procedimentos sistemáticos para obtenção de observações empíricas ou análises de dados.

Com a finalidade de servir como base teórica, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual foi levantado conceitos e explicações de autores conceituados da literatura dos temas abordados.

Em seguida foi realizado um estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2005, p.32)

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Como procedimento de coleta de informações para realização do estudo de caso múltiplo foi utilizado o método de entrevista, na qual foram realizadas dez questões qualitativas para um gestor de cada empresa estudada.

O estudo de caso é um método de observação, coleta de dados e informações e de construção de raciocínio que tem por finalidade analisar o objeto

de estudo entrelaçando a teoria e os fatos observados e coletados em campo, possibilitando a reflexão com o intuito de responder a questão pesquisa proposta.

Foi escolhido o método de estudo de caso, pois através dele é possível exemplificar conceitos teóricos e comprovar hipóteses levantadas na pesquisa bibliográfica.

As questões utilizadas na entrevista foram desenvolvidas com o objetivo de coletar informações acerca do ponto de vista dos entrevistados sobre a cultura da organização e como a empresa lida com aspectos culturais, bem como a importância de se gerenciar o conhecimento dos colaboradores para a criação do conhecimento empresarial.

4.2 Descrição das Empresas Estudadas

4.2.1 Mundo Digital Gráfica e Editora EIRELI

De acordo com informações dadas pelo entrevistado e observadas em campo, a empresa Mundo Digital, fundada no ano de 2001, é uma gráfica localizada estrategicamente na cidade Santa Bárbara d'Oeste, interior de São Paulo a 125 km da capital paulista, com rápido e fácil acesso às rodovias Bandeirantes e Anhanguera. Conta com aproximadamente sessenta colaboradores e possui hoje um dos maiores e mais modernos parques gráficos da região de Campinas.

Dispõe de equipamentos para a produção gráfica de última geração e realiza constantes investimentos em atualização tecnológica. Antecipou-se na implantação de softwares para integração de todos os processos gráficos, o que vem garantindo agilidade nas trocas de informações entre as áreas, que possibilita a redução de custos e perdas, agilidade na pré-impressão e maior qualidade dos impressos. Também possui excelente apoio logístico (frota própria e terceirizada), o que lhe permite atuar em todas as regiões do país.

A missão da empresa é garantir trabalhos gráficos com excelência e profissionalismo, destacando-se pelo bom relacionamento com seus clientes e fornecedores. Sua visão é ser reconhecida como referência em indústria gráfica, buscando inovação tecnológica, comprometimento e respeito com os clientes, fornecedores e colaboradores.

A empresa possui uma política de qualidade e de respeito ao meio ambiente bem definida que é alicerçada em alguns fatores como:

- Atender as necessidades e expectativas de seus clientes;
- Garantir produtos e serviços gráficos com excelência e profissionalismo;
- Promover a atualização e inovação tecnológica dos processos;
- Reduzir os impactos ambientais;
- Atender a requisitos legais aplicáveis nas atividades de serviços gráficos e a outros requisitos subscritos pela organização;
- Obter o comprometimento de toda a empresa na busca da melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e prevenção da poluição.

Seu parque gráfico conta com estrutura completa de equipamentos para a impressão de materiais promocionais e editoriais. Na área editorial, a Gráfica Mundo, que possui cadastro na Inclusão da Biblioteca Nacional (IBN), produz livros, revistas, Informativos, jornais, cartilhas, apostilas, boletins e materiais didáticos. Dentre os impressos promocionais estão: folders, flyers, folhetos, panfletos, catálogos, manuais, cartazes, pôsteres, perfis e relatórios empresariais, malas diretas, cadernos e calendários.

O departamento de pré-impressão permite que o cliente conheça com antecedência o resultado final da impressão e tenha tempo hábil para corrigir erros de cores, tratamento de fotos e textos, além de contar com apoio de uma equipe especializada em oferecer soluções em criações gráficas digitais e impressão. Possui desde 2010 o selo FSC², certificação que garante ao consumidor final que a madeira utilizada na produção de sua principal matéria

² Forest Stewardship Council, ou Conselho de Manejo Florestal, é uma organização não-governamental internacional fundada em 1993 por ambientalistas, pesquisadores e empresários, preocupados em conservar as florestas nativas existentes. Com sede em Bonn, na Alemanha, este conselho elaborou um conjunto de regras conhecidas internacionalmente, chamadas Princípios e Critérios, para orientar o manejo florestal de forma econômica e responsável, conservando a biodiversidade e os direitos das populações próximas as áreas florestais.

prima, o papel, é oriunda de um processo produtivo manejado de forma ecologicamente adequada, de florestas certificadas ou de origem controlada, contribuindo assim com a preservação do meio ambiente. A certificação busca conciliar o uso da floresta e os seus benefícios sociais e ambientais, através da organização das atividades, redução do impacto da exploração e conservação da biodiversidade.

4.2.2 Net Serviços de Comunicação S.A

De acordo com informações dadas pelo entrevistado e coletadas na página oficial da empresa na internet, a Net Serviços é hoje a maior empresa de serviços de telecomunicações e entretenimento via cabo da América Latina e uma das dez do mundo e lidera o mercado de TV por assinatura e internet banda larga no Brasil. Foi recentemente incorporada à Claro S/A juntamente com a Embratel.

A empresa iniciou suas operações em 1991 após a compra de pequenas operadoras de TV a cabo já existentes, sendo a primeira delas uma operadora com sede em Campo Grande – MS que contava na época com cerca de 100 assinantes.

Entre 1998 e 1999 os principais ativos, passivos e operações da Globo Cabo Participações S/A são incorporados à companhia. A Empresa, até então conhecida como Multicanal Participações S/A muda sua razão social para Globo Cabo S/A em fusão com a Globo Cabo Participações S/A. Em 2002 a empresa passa a se chamar Net Serviços de Comunicação S/A, como é conhecida hoje em dia. Nessa mesma época, com uma mudança na sua administração a empresa fortalece suas operações melhorando a infraestrutura de operações e de vendas.

Em 2006 a organização marca sua entrada no mercado de “triple play”, oferta conjunta de vídeo, voz e dados, transmitidos por um único cabo, com o lançamento do NET Fone em parceria com a Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A (Embratel)

Com a aquisição de outras empresas de TV à cabo e internet banda larga como a Vivax e a Big TV, a Net expandiu sua participação no mercado ganhando

força no interior de São Paulo e Rio de Janeiro e outras regiões do país. Marcou época ao realizar em 2010 a primeira transmissão em 3D ao vivo do Brasil, com a exibição do desfile das Escolas de Samba do Grupo especial do Rio de Janeiro.

A Net atende hoje mais de 140 cidades no território nacional oferecendo serviços de TV por assinatura, internet banda larga, telefonia fixa e móvel.

Os princípios que orientam as ações da empresa em busca de seus objetivos são definidos e informados a todos os seus colaboradores. São eles:

- Alta motivação, atuação responsável e comprometida de todos os colaboradores em realizar suas atividades.
- Alto grau de conhecimento, envolvimento e relacionamento com os clientes, gerando intimidade e confiança.
- Atualização e inovação constantes da tecnologia e na melhoria dos processos internos.

Como organização a NET Serviços de Comunicação acredita que a cultura de uma empresa é como sua personalidade, pois é ela que determina o estilo de gestão das lideranças e o comportamento das pessoas que, alinhadas por uma visão compartilhada, geralmente são os fatores-chave de sucesso da empresa.

4.3 Apresentação dos Resultados

O primeiro objetivo da entrevista foi tentar identificar qual é o tipo de cultura que norteia as ações da empresa de acordo com as tipologias apresentadas no referencial teórico. A Mundo Digital, como uma empresa familiar, tende a ser mais conservadora e voltada para o bem estar dos funcionários. De acordo com a visão da entrevistada, a empresa se identifica com uma cultura de segurança e ordem, com tomada de decisões conservadoras, evitando, assim, correr riscos. É dado enfoque as pessoas e os seus desenvolvimentos como profissionais e indivíduos. A empresa se diz confiante no potencial de seus colaboradores e no seu potencial em produzir materiais de qualidade, por isso não entra em

competições acirradas de venda, mantendo seu próprio padrão de preços. A NET também se identifica como uma empresa que valoriza e preza pelo desenvolvimento de seus colaboradores, investindo em treinamentos constantes aos seus funcionários, oferecendo assim capacitação no que diz respeito aos serviços prestados pela empresa e o mercado em que atua. Mas ao contrário da Mundo Digital tende a não temer riscos e mudanças se mostrando pouco conservadora. A empresa diz estar sempre em mutação, se adaptando às exigências do mercado e até mesmo ao perfil dos colaboradores de acordo com cada região em mantêm suas unidades.

Com relação a conflitos entre colaboradores, ambas as empresas entendem que eles existam entre diferentes departamentos como vendas e logística, por exemplo, mas não entre níveis hierárquicos diferentes. Na Mundo Digital, as tentativas para lidar com eventuais conflitos são reuniões entre os envolvidos, administradas pela direção da empresa. Canais de comunicação e integração foram criados a fim de canalizar e intermediar conversas entre os departamentos. No setor de produção, por exemplo, foram criados novos cargos de liderança em cada divisão de máquinas, para que cada gestor fique encarregado de cuidar das solicitações dos operadores e fazer a comunicação com a gerência e outros departamentos, o que não impede que cada colaborador tenha liberdade de falar diretamente com outros níveis hierárquicos. A Net diz ter um ambiente mais controlado. Segundo a visão do entrevistado, o fato de possuir uma estrutura hierárquica bem definida e transparente a todos os colaboradores faz com que cada um saiba com clareza a função que deve exercer respeitando a hierarquia e evitando assim possíveis conflitos.

Ao serem questionados sobre a autonomia de decisões dada a funcionários de níveis operacionais foram obtidos resultados bem divergentes entre as duas organizações. A Mundo Digital diz dar autonomia aos colaboradores que demonstram, no dia a dia, terem maturidade profissional e que a descentralização das decisões estimula um comportamento empreendedor desses colaboradores motivando outros colaboradores a manterem uma postura parecida. Segundo a entrevistada, “A autonomia é dada para aqueles colaboradores com um nível de maturidade. A descentralização das decisões busca estimular a autonomia e o senso crítico dos funcionários”. Já a NET entende que devem ser seguidas

diretrizes claras, e que não seria possível dar autonomia de decisão aos operadores.

Sobre a explicitação do conhecimento, não existe nenhuma atividade formal na Mundo Digital que promova o debate e o compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores. Já na NET são realizadas reuniões mensais com os colaboradores de cada setor para que sejam colocadas em pauta boas práticas e idéias de melhorias. Todos têm liberdade para expor suas idéias nesse momento e o gestor faz um relatório dessas reuniões para posteriores discussões com a diretoria da empresa. Segundo o entrevistado a grande maioria dos colaboradores apóia a existência de tais reuniões e sentem satisfação em poder participar e expor suas idéias de maneira democrática.

Não há na Mundo Digital uma rede computadorizada para armazenamento e compartilhamento de informações e conhecimentos. Já os colaboradores da NET têm acesso a uma rede na intranet da empresa chamada *Fique Ligado* que possibilita o acesso de todos a informações diárias sobre a organização e o mercado. Essas informações são publicadas pelo departamento de comunicação interna. Cada operador pode acessar do seu computador a página do Fique Ligado a qualquer momento, porém não existe a possibilidade de interação com a ferramenta, qualquer comentário sobre as publicações poderá ser encaminhado para o gestor imediato e esse se encarregará de repassar a ideia aos interessados.

Ambas as empresas responderam que os líderes normalmente são receptivos com seus subordinados, o que faz com que os colaboradores se sintam à vontade para expor suas experiências e opiniões. Tanto na Net como na Mundo Digital os entrevistados afirmam que os colaboradores são bastante participativos e a prática de procurar um gestor para expor opiniões e novas idéias é freqüente.

Em nenhuma das empresas existe algum tipo de programa formalizado que incentive novas idéias dos colaboradores. Porém a NET diz que muitos projetos vindos de idéias de colaboradores de níveis operacionais são incorporados no dia a dia da empresa. O entrevistado afirma que quando um funcionário colabora com uma nova idéia, sempre que possível o mesmo tem um *feedback* da empresa. O objetivo do retorno é desenvolver melhor a idéia ou deixar claro o porquê dela não

ser viável. Mesmo quando não há o *feedback* os colaboradores identificam quando suas idéias são colocadas em prática pela empresa e isso faz com que eles se sintam valorizados.

As duas empresas oferecem aos seus colaboradores um espaço para descanso. Na Mundo Digital é dado aos colaboradores intervalos de dez minutos antes e depois do almoço e janta para descanso. Para tanto a empresa conta com refeitório próprio e um espaço ao ar livre com cadeiras reclináveis e guarda-sol. Na NET, existe procedimento idêntico, com os mesmo intervalos de 10 minutos antes e depois do almoço e janta. Para desfrutar desses intervalos, os colaboradores da Net contam, além de uma cantina no espaço externo da empresa, um espaço interno para descanso que é chamado de 'sala de descompressão'. Trata-se de uma sala climatizada com poltronas, TV Jornais e revistas.

A Mundo Digital diz não haver relutância entre os colaboradores para o compartilhamento de conhecimentos. A entrevistada entende que por se tratar de uma empresa familiar com um número não tão alto de funcionários, todas as pessoas se conhecem bem e acabam por desenvolver um sentimento mutuo de amizade tendendo, dessa forma, a serem solícitas umas com as outras. O entrevistado da NET enxerga nos seus colaboradores um comportamento mais frio e individualista, conforme trecho da resposta dada por ele, “[...] como trabalhamos com metas alguns operadores ainda são individualistas e buscam reter ao máximo o que sabem para se sentirem valorizados pela empresa.” De acordo com o depoimento, a empresa acaba por criar um clima de competição entre seus colaboradores, principalmente os da área de vendas, para o atingimento de metas o que pode criar barreiras para o compartilhamento mutuo de conhecimentos.

A entrevistada da Mundo Digital finaliza dizendo que acha possível e necessário planejar mudanças em alguns aspectos culturais da empresa, principalmente no que diz respeito ao nível de competição. De acordo com ela, por se tratar de uma empresa familiar, os diretores e proprietários têm vínculos pessoais de amizade com alguns colaboradores antigos, deixando muitas vezes de dar *feedback* adequado sobre o desempenho desses colaboradores. Por sua

vez o entrevistado da Net não acredita nessa possibilidade, “[...] os processos são burocráticos, o que acaba travando planejamentos desse tipo.”

4.4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com as empresas estudadas tem por finalidade oferecer uma resposta à questão pesquisa proposta no início trabalho. Para tanto, com base na pesquisa de campo e na pesquisa bibliográfica, objetiva-se realizar análise de alguns aspectos culturais marcantes das duas organizações e seus impactos na gestão do conhecimento empresarial, bem como identificar o papel dos gestores nesse contexto.

A gestão do conhecimento é um processo que deverá ser planejado estrategicamente para que sua implantação obtenha os resultados almejados pela organização e um dos pilares para esse planejamento é a análise detalhada dos aspectos culturais que norteiam as atividades da empresa como um todo. O objetivo inicial da gestão do conhecimento, além do que o próprio nome diz que é o gerenciamento do conhecimento dos colaboradores e das informações pertinentes à organização, é a criação de novos conhecimentos.

Podemos entender a criação do conhecimento empresarial como sendo a ampliação do conhecimento criado pelos colaboradores dentro de condições contextuais que proporcionem tal ampliação. Portanto, o primeiro passo é a criação ou manutenção de um ambiente que seja propício ao aprendizado e a geração de novos conhecimentos pelos funcionários, para que posteriormente a empresa possa ampliar esse conhecimento com treinamentos e acesso facilitado às informações. Para tanto, os líderes de diferentes níveis deverão conhecer a fundo a cultura predominante na empresa bem como aspectos secundários que também impactam no comportamento dos colaboradores.

A cultura de uma organização nada mais é do que um conjunto de características, muitas vezes tão enraizadas no comportamento das pessoas que as mesmas nem as percebem. O impacto de tais características nos diversos

processos de uma empresa é notável podendo servir de suporte a um projeto ou barrá-lo de forma a inviabilizar sua implantação.

Aspectos como o comportamento dos colaboradores, estrutura hierárquica, existência e administração de conflitos, recompensa ao compartilhamento de boas idéias, liberdade de interação, relevância dada ao desenvolvimento de pessoal e facilidade de acesso a informações deverão ser analisados e poderão ter que passar por uma reestruturação.

Alguns importantes autores do tema, como citado no referencial teórico desse trabalho, desenvolveram tipologias culturais para que essas possam servir de apoio aos estudos de casos empresariais reais. No entanto, pode-se dizer que seria muito difícil ou quase impossível utilizar um único modelo de cultura para definir como uma empresa funciona na prática, o que podemos definir é com qual deles a empresa se identifica mais, ou menos. A empresa pode possuir aspectos de vários tipos de culturas, para efeito de análise será definido aqui qual é a tipologia mais marcante de acordo com essas diferentes teorias que acabam por se complementarem mutuamente.

Cameron e Quinn, por exemplo, desenvolveram o Modelo de Valores Competitivos que diz haver a Cultura Clã, a Cultura Inovativa, a cultura de Mercado e a Cultura Hierárquica. Outra famosa tipologia de cultura organizacional é a Tipologia Intraorganizacional desenvolvida por Schein, segundo o autor em qualquer empresa é muito provável que exista a cultura do operador, a cultura de engenharia e a cultura executiva e essas diferenças podem elevar as chances de conflitos impactando em todos os processos empresariais. Desentendimentos entre departamentos, ou níveis hierárquicos podem causar ruídos na comunicação empresarial impactando na disposição dos operadores em compartilhar conhecimentos. É muito pouco provável que exista uma organização, seja ela uma grande indústria, ou um pequeno comércio, que esteja isenta de conflitos internos. O que a empresa deve ter são procedimentos claros de resolução para que o conflito não traga conseqüências negativas

De acordo com a tipologia do Modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn, a Mundo Digital se enquadra mais no modelo de cultura hierárquica, pois predominantemente tende a ser conservadora e a tomar decisões com base na segurança. No entanto foram identificados também aspectos do modelo de

cultura Clã por consequência da liberdade de participação que é dada aos funcionários. Já na NET, de acordo com a visão do entrevistado, o tipo cultural predominante é o modelo de cultura clã, pois os princípios mais importantes da empresa são o enfoque no desenvolvimento das pessoas e a participação de todos nas tomadas de decisões. Outro modelo que pode ser enxergado na NET é a cultura inovativa, uma vez que a empresa está sempre investindo em novos conhecimentos e tecnologia para assim se manter competitiva no mercado.

Já com base na teoria da tipologia intraorganizacional de Schein nota-se, no caso da Mundo Digital, que dependendo da abordagem dada aos conflitos é possível reverter os impactos negativos. O modo como a diretoria da empresa lida com algumas eventuais divergências de pensamentos mostra que é possível extrair resultados positivos com a troca de idéias. A liberdade e a abertura ao diálogo entre os diversos departamentos e níveis hierárquicos se constituíram como uma característica cultural da empresa contribuindo para um ambiente voltado à interação como forma de solucionar eventuais problemas.

As reuniões lideradas pela diretoria na Mundo Digital, além de terem grandes chances de eliminar o problema, mantendo o ambiente propício para uma boa comunicação, podem proporcionar bons resultados através da interação intermediada por um superior. Nessa questão dos conflitos, fica claro que a NET apesar de ter na cultura clã seu tipo predominante, além de aspectos da cultura inovativa, possui em algumas abordagens também aspectos de uma cultura hierárquica. Por haver um intenso respeito pelas hierarquias, nota-se um ambiente mais controlado, com poucos conflitos.

No entanto, conforme dito no caso da Mundo Digital, a falta de conflitos internos em uma empresa não necessariamente é um aspecto positivo. As discórdias, quando bem administradas, podem levar a empresa a obter resultados positivos como a criação de novos conhecimentos. A interação, ainda que conflituosa num primeiro instante, desde que não ultrapasse os limites aceitáveis pela diretoria, poderá incentivar uma troca de informações com soluções criativas que satisfaçam as partes envolvidas e a empresa como um todo.

Com base na relevância da criação de um ambiente que amplie as possibilidades de sucesso da gestão do conhecimento, uma das variáveis importantes é a questão da autonomia. A empresa que dá autonomia de decisões

aos seus colaboradores está fazendo com que os mesmos sejam menos dependentes de seus líderes, motivando-os a criarem novos conhecimentos. A NET ao centralizar todas as decisões diárias nos líderes deixa de desenvolver características importantes nos outros funcionários, como iniciativa para novas idéias e pensamento empreendedor. Barrando completamente a liberdade de decisões por parte dos colaboradores de níveis operacionais a empresa está limitando o poder criativo e empreendedor dos mesmos e conseqüentemente as chances de alcançar um de seus objetivos principais como organização que é o desenvolvimento e capacitação de seu pessoal. As causas prováveis de uma estrutura hierárquica muito rígida são a não retenção de jovens talentos, barreiras na criação de um ambiente que promova a troca natural de conhecimentos e, conseqüentemente, uma perda na capacidade de inovação da empresa.

Por sua vez, a Mundo Digital, ao praticar a autonomia de alguns funcionários mais experientes e maduros, desenvolve nesses colaboradores uma personalidade mais crítica e empreendedora fazendo com que se sintam mais confiantes no planejamento de suas atividades diárias. Ao transmitir tal confiança a esses funcionários, a empresa faz com que os mesmos se sintam, de certa forma, responsáveis pelos colaboradores mais novos, motivando-os a compartilharem seus conhecimentos com os menos experientes.

Além disso, colaboradores que alcançam esse patamar de autonomia acabam por se tornar referências de comportamento aos colaboradores mais novos, incentivando esses a buscarem aperfeiçoamento profissional a fim de conquistarem o mesmo grau de confiança por parte da empresa, contribuindo dessa forma para a criação de um contexto capacitante.

Criado e consolidado o contexto capacitante, os gestores da empresa deverão voltar suas atenções a outro aspecto fundamental da gestão do conhecimento que é a explicitação. Como dito no referencial teórico, existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito e a empresa tem a missão de gerenciá-los criando meios de converter o conhecimento tácito em explícito. A explicitação do conhecimento é um dos mais importantes aspectos da gestão do conhecimento, pois se trata do compartilhamento das idéias, a fim de que o conhecimento de cada colaborador se torne um conhecimento empresarial de fácil acesso a qualquer um que esteja envolvido com os diversos processos da

organização. A NET, ao realizar reuniões mensais entre os colaboradores, abre espaço para a interação e a troca de informações entre os mesmos. Além da coleta de informações, essas reuniões podem proporcionar troca de conhecimentos entre os colaboradores motivando-os a serem mais participativos e responsáveis nas suas atividades diárias. Outro aspecto cultural, a liberdade de interação entre os colaboradores com seus gestores facilita esses momentos de discussões e contribui para o compartilhamento de informações pertinentes a organização.

Para o sucesso da transformação dos conhecimentos pessoais de cada colaborador em um conhecimento empresarial, o processo de gestão do conhecimento, além da criação de um ambiente propício à sua implantação, passa por uma organização e distribuição direcionada do saber coletivo da empresa. Avanços na tecnologia facilitam o armazenamento e distribuição das informações fazendo com que a Tecnologia da Informação seja um dos pilares que sustentam a sua implantação e manutenção. O departamento de TI deverá ser responsável pela criação de um banco de dados de acesso facilitado aos colaboradores enquanto o setor de Comunicação Interna terá como missão a transformação desses dados em informação, se comunicando diretamente com os funcionários.

Para tanto é fundamental que se conheça muito bem a cultura da empresa para que a comunicação seja assertiva. Aspectos como o relacionamento entre líderes e subordinados, nível de empreendedorismo no comportamento dos colaboradores, bem como características pessoais como valores e crenças, deveram ser analisados para que o canal de comunicação fale a língua da empresa.

Além de informar os colaboradores, é importante que a empresa ouça os mesmos. O caso do Bank of Canada, citado no referencial teórico, mostra como algumas grandes empresas no mundo todo estão entendendo a relevância de se gerenciar bem o conhecimento das pessoas. Assim como a NET, o Bank of Canada possui uma página na sua Intranet para manter seus colaboradores informados sobre notícias da empresa e do mercado. A diferença fundamental é que a empresa canadense disponibiliza o site não só para leitura, mas como uma rede social no qual os funcionários das diversas áreas podem trocar informações

entre si, incentivando não só o aprendizado, mas a criação de conhecimento e o compartilhamento dele por todos. A NET já possui a ferramenta de comunicação, no entanto para uma utilização mais eficaz dentro do contexto da gestão do conhecimento a ferramenta poderia passar por adequações que possibilitem a interação dos colaboradores com a plataforma, democratizando a comunicação, dessa forma contribuindo consideravelmente com a criação de uma cultura de compartilhamento de informações e experiências.

Já a Mundo Digital, ao não possuir uma forma de organizar de maneira metódica suas informações a fim de transmiti-las com assertividade aos interessados, deixa de usufruir de todo o potencial intelectual que a empresa possui, impactando diretamente no processo de explicitação do conhecimento e na sua capacidade de inovação de serviços e processos.

O sucesso da implantação de tais mecanismos para o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento depende da capacidade ou dedicação da empresa em desenvolver ou aprimorar uma cultura que apóie e recompense essas práticas, criando mecanismos que permitam que funcionários que desenvolverem habilidades valiosas as compartilhem com os demais. Para que isso se torne uma prática natural e constante a empresa deverá criar programas que recompense as boas idéias compartilhadas.

Analisando a teoria e a apresentação dos resultados das duas entrevistas, fica evidente que é pouco provável que exista alguma empresa que tenha uma cultura organizacional perfeitamente ideal para a abordagem da gestão do conhecimento, sendo necessário, às vezes, mudanças drásticas ou pequenos ajustes fazendo com que a liderança se torne fundamental nesse processo de adequação.

A cultura predominante na empresa tem o poder de inibir ou alterar as decisões do gestor, assim como o contrário também é válido, as decisões e o estilo de liderança do gestor podem alterar ou reforçar aspectos da cultura já existentes. Como explicou Schein (2007), se a sobrevivência da organização como um todo ou mesmo de um projeto importante estiver ameaçada em razão de elementos culturais mal adaptados, será função dos líderes em todos os níveis criarem mecanismos que proporcionem as mudanças estratégicas necessárias.

Após identificadas as necessidades de mudanças culturais, deverá ser estabelecido, caso não exista, um canal de Comunicação Interna da empresa que poderá, de acordo com as decisões dos gestores, dar suporte às mudanças nos aspectos culturais indesejados, se comunicando diretamente com as diversas áreas para que se desenvolva uma idéia real das perspectivas, valores, e ideais predominantes na empresa. O canal de comunicação poderá publicar informações que deixem claro os objetivos da organização, desenvolvendo uma visão sistêmica por parte dos colaboradores. Conhecendo a cultura predominante, minimizam-se alguns impactos negativos das mudanças planejadas, evitando assim relutância por partes de determinados grupos de funcionários.

Processos de mudança podem ser bastante complexos e demorados. As empresas muitas vezes possuem estruturas rígidas de procedimentos e comportamentos e podem apresentar aspectos culturais que nem sempre ficam explícitos. Portanto para conseguir mudanças culturais, os envolvidos em tal estratégia devem estar cientes que elas não ocorrem de forma brusca. O processo envolve um determinado período de tempo e deve ser metodicamente planejado para que alguns valores possam ser redefinidos ou reafirmados.

A gestão do conhecimento é um processo de melhoria da organização como um todo e como qualquer outro processo de melhoria deverá ser abordado de maneira sistêmica abrangendo todas as questões pertinentes ao tema e todas as áreas da empresa. A cultura organizacional, a liderança e a tecnologia da informação formam uma tríade que sustenta as práticas de aperfeiçoamento do uso do conhecimento empresarial. Ao analisar profundamente essas variáveis, multiplicam-se as chances de organizá-las e empregá-las de maneira eficaz no contexto da gestão do conhecimento, contribuindo para que essa se consolide na organização.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo mostrar os impactos da cultura organizacional nos processos de implantação e manutenção da gestão do conhecimento empresarial. Foi abordada a importância dos gestores no que diz respeito à identificação da cultura predominante na empresa e alguns aspectos culturais secundários que possam causar tais impactos, o papel do líder na criação de um ambiente corporativo que promova o compartilhamento de informações e até mesmo eventuais intervenções para que haja uma reestruturação cultural no intuito de facilitar a gestão do conhecimento.

Para tanto foi feito inicialmente uma revisão bibliográfica que tratou dos temas de acordo com as teorias de importantes autores, buscando a compreensão dos conceitos de Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento e mostrando que a cultura é o ponto de partida para a compreensão da dinâmica empresarial e deverá servir como importante indicador para as decisões tomadas pelos líderes nos diversos níveis da organização.

Posteriormente foram feitos dois estudos de caso com empresas de diferentes portes e culturas que tiveram como objetivo a observação e análise de casos reais que reforçassem as idéias descritas na revisão bibliográfica. Os estudos de caso tiveram início com as entrevistas realizadas com gestores das duas empresas, que contribuíram para o entendimento de como funciona na prática a relação entre cultura e gestão do conhecimento. Em seguida, de acordo com os resultados dessas entrevistas foi feita uma análise geral abrangendo os dois casos.

Identificadas as culturas predominantes nas duas empresas, bem como alguns aspectos secundários, tivemos a oportunidade de verificar alguns impactos causados na gestão do conhecimento, os quais poderiam indicar a necessidade de adequações culturais na organização.

Portanto, de um modo geral, pode-se dizer que o objetivo do estudo foi atingido, conseguindo responder a questão pesquisa proposta no início do trabalho.

A partir daqui, outros estudos poderiam ser desenvolvidos para um maior esclarecimento do tema. Uma pesquisa mais ampla, com um número maior de empresas poderá trazer à luz muitos outros aspectos culturais impactantes na gestão do conhecimento bem como outras abordagens no tratamento às questões do conhecimento empresarial.

Estudos em empresas multinacionais, por exemplo, trariam a interessante questão de terem que lidar com pessoas de diferentes nacionalidades, com valores culturais totalmente distintos, o que poderia expandir as idéias propostas no presente trabalho.

Torna-se importante, para complementação do tema e comprovação de sua relevância, a realização de pesquisas com levantamentos de informações objetivas sobre impactos de implantações adequadas da gestão do conhecimento na competitividade empresarial e na capacidade de inovação de serviços e processos a médio e longo prazo. Estudos desse tipo contribuiriam para diminuir a subjetividade dos assuntos sobre o capital intelectual e sua importância para o sucesso empresarial.

Referências Bibliográficas

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. *Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo*. Disponível em :

<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/705/browse?value=Rivadavia+Correa+Drummond+de+Alvarenga+Neto&type=author>

Último acesso em 23/março/2015

ARAUJO, Roberto Pinto de; MOTTIN, Antônio Paulo; REZENDE, José Francisco de Carvalho. *Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual: Mapeamento da Produção Acadêmica Brasileira de 1997 a 2011 nos Encontros da ANPAD*.

Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10231/knowledge-management-and-intellectual-capital--mapping-brazilian-academic-production-from-1997-to-2011-at-the-anpad-meetings/i/en>

Último acesso em 05/abril/2015

ARRUDA, Carlos; SALUM, Fabian Ariel; HENRIQUES, Pedro. *O Contexto Capacitante na Gestão do Conhecimento: Uma Etapa na Gestão da Inovação*. Disponível em:

<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18129>

Acesso em 05/abril/2015

BARRETO, Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. *Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível?* Disponível em:

http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1512

Último acesso em 13/março/2015

BEZERRA, Cícero Aparecido; Barbosa, Sandra Rodrigues; ESPEJO, Márcia Maria S. B.. *Atividade de Gestão do Conhecimento entre Organizações de Assessoramento Empresarial de Naturezas Distintas: Um Estudo em Empresas no Estado do Paraná*. Disponível em

<http://www.spell.org.br/documentos/download/18221>

Último acesso em 22/março/2015

BUORO, Gustavo. *O Processo de Compartilhamento de Conhecimento: Estudo de Caso*. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14052010-155223/pt-br.php>

Último acesso em 05/abril/2015

CASTRO, Celso Antônio Pinheiro. *Sociologia Aplicada à Administração*. São Paulo, Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, Reinaldo. *Cultura Organizacional*. Campinas: Alínea, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração Vol. 1*. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme ; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. *Teoria e Casos de Empresas Baseadas no Conhecimento*. São Paulo: Bookman, 2011.

ROBBINS, Stephen P.. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education, 2009

SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. *Gestão do Conhecimento: A Chave para o Sucesso Empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004.

SCHEIN, Edgar H.. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 20096.

SENGE, Peter M.; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard B.; SMITH, Bryan J.. *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SILVA, Heide Miranda da. *Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações: Uma Abordagem Conceitual*. Disponível em:

<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/download/157/144>

Último acesso em 20/março/2015

SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e ética nas Organizações: O Desafio das Formas de Gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, José Claudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio, 2001

YIN, Robert K.. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice A – Questionário Utilizado nas Entrevistas

- Classifique a empresa de 1 a 4 de acordo com a sua cultura organizacional, não repetindo os valores, sendo que: (4) Grande identificação e (1) Pouca identificação.

() Na nossa empresa é dado enfoque ao desenvolvimento das pessoas e a participação de todos nas tomadas de decisões, facilitando a interação entre os membros da organização.

() A ênfase é na aquisição de novos conhecimentos em produtos ou serviços. Não tememos correr riscos com mudanças que visem o crescimento e competitividade da empresa.

() O que norteia nossas ações são a segurança e a ordem, as decisões tomadas tendem, na maioria dos casos, a serem conservadoras.

() Os principais aspectos da nossa organização incluem competição, tendências de mercado e base segura de clientes.

- Existem conflitos entre grupos de diferentes níveis hierárquicos na empresa? Como você lida com isso?
- É dada autonomia para os colaboradores de níveis operacionais, ou todas as decisões são centralizadas nos líderes?
- Existe algum processo ou atividade formal que promova o debate para que o conhecimento individual dos colaboradores seja compartilhado com o grupo?

- A empresa possui alguma rede computadorizada para armazenamento e compartilhamento de informações?

- De um modo geral, os funcionários se sentem à vontade para expor suas opiniões aos seus líderes?

- Existe algum programa de incentivo às novas ideias vindas dos colaboradores?

- A empresa possui algum espaço para descanso que possa promover diálogos informais entre os colaboradores durante o período de trabalho?

- Você já sentiu algum tipo de relutância por parte dos colaboradores em compartilhar seus conhecimentos com outros colaboradores?

- Você acha possível, se preciso, planejar a nível estratégico mudanças na cultura organizacional a fim de facilitar os processos de gestão do conhecimento?