

FACULDADES ALVES FARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Viviane Purcena de Souza

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO CÂMPUS RIO VERDE

GOIÂNIA

2015

FACULDADES ALVES FARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Viviane Purcena de Souza

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO CÂMPUS RIO VERDE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Alves Faria (ALFA) como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Orientador: Bento Alves da Costa Filho

Linha de Pesquisa:
Gestão Integrada de Mercados

GOIÂNIA

2015

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA
Bibliotecária: Ana Carolina Forastieri – CRB-8/7764

A729g Souza, Viviane Purcena de.

Gestão do conhecimento no setor público: um estudo no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde. / Viviane Purcena de Souza – 2015.

102 f.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) - Faculdades Alves Faria – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - Goiânia, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

Inclui anexo e bibliografia: 93-102

1. Cultura Organizacional. 2. Setor público. 3. Capital intelectual. I. Souza, Viviane Purcena de. II. Faculdades ALFA – Mestrado em Administração. III. Título.
2.

CDU: 658.012.2

FACULDADES ALVES FARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Viviane Purcena de Souza

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO CÂMPUS RIO VERDE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Alves Faria (ALFA) como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 01 de agosto de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho (Orientador – ALFA)

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander (Membro – ALFA)

Prof^a. Dr^a. Wilda Lemos (Membro – ALFA)

Prof. Dr. José Gaspar Nayme Novelli (Membro – Ibemec Brasília)

Dedico este trabalho...

*Aos meus pais que souberam me preparar para enfrentar os desafios da vida.
À minha família pela presença, compreensão e incentivo na conquista de mais um objetivo.
Aos meus amigos pela força e carinho que sempre me deram.
Aos meus colegas de trabalho pela colaboração e apoio.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter iluminado meu caminho e conduzido meus passos nesta estrada repleta de desafios.

A minha querida mãe, Ariadeni, que sempre empenhou esforços para a conclusão de meus projetos, me apoiando em todos os momentos de minha vida.

A minha família, amigos e colegas de trabalho, que sempre incentivaram a realização dos meus objetivos profissionais.

A todos os mestres que contribuíram para o alcance dos meus ideais. Especialmente ao Professor Bento Alves da Costa Filho, pelo interesse e colaboração no processo de conclusão desse estudo.

SOUZA, V. P. **Gestão do conhecimento no setor público**: um estudo no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde. Orientador: Bento Alves da Costa Filho. Goiânia: ALFA, 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), 101 p.

RESUMO

A presente pesquisa é um estudo de caso realizado no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde e teve como objetivo principal investigar as ações e os elementos culturais referentes às práticas de gestão do conhecimento no setor público. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre gestão do conhecimento, os elementos culturais que propiciam sua realização e sobre as características da administração no setor público. A gestão do conhecimento envolve uma sistemática caracterizada pela criação, retenção e compartilhamento do conhecimento, em que a cultura organizacional deve ser favorável e estar alinhada às ações realizadas. Foi realizado um estudo exploratório-descritivo a fim de conhecer os aspectos culturais do ambiente organizacional e as práticas de gestão do conhecimento da instituição estudada, bem como entender a importância do conhecimento e da aprendizagem para os indivíduos e para as organizações e os benefícios e contribuições que uma cultura baseada na criação de conhecimento pode proporcionar às organizações públicas. Para o alcance dos objetivos utilizou-se como metodologia um modelo de análise relacionando a dimensão cultural com elementos de criação, retenção e compartilhamento do conhecimento, através de três etapas: análise de rede social, realização de entrevistas com gestores e servidores e aplicação de questionário. Diante do que foi estudado e analisado, pode-se concluir que, considerando a estrutura, recursos, artefatos, valores, crenças e formas de agir e pensar, a instituição apresenta uma cultura organizacional que oferece condições favoráveis às iniciativas de gestão do conhecimento, mesmo não possuindo ainda ações estruturadas com essa finalidade. Dessa forma, sugere-se aos gestores a avaliação do tema para apresentação de propostas com novas estratégias, tendo em vista a realização de treinamentos, divulgação e formação de multiplicadores dessa prática.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Setor público. Capital intelectual.

ABSTRACT

This research is a case study realized in Goiano Federal Institute Campus Rio Verde and its main objective was to investigate the actions and cultural elements about knowledge management practices in the public sector. First was realized a literature review about knowledge management, cultural elements that provide its realization and the characteristics of management in the public sector. Knowledge management involves a systematic characterized by the creation, retention and knowledge sharing, and the organizational culture must be favorable and aligned to the actions performed. An exploratory-descriptive study was realized to know the cultural aspects of the organizational environment and practices of knowledge management in the institution studied, as well as to understand the importance of knowledge and learning for individuals and organizations and the benefits and contributions that an culture based on knowledge creation can provide to public organizations. To achieve the goals used as methodology an analysis model relating the cultural dimension with the elements of creation, retention and sharing of knowledge through three stages: social network analysis, interviews with managers and servers and questionnaire. From what has been studied and analyzed, it can be concluded that considering the structure, resources, artifacts, values, beliefs and ways of acting and thinking, the institution has an organizational culture that offers favorable conditions for knowledge management initiatives, even not having structured actions for this purpose. Thus, it is suggested to the managers to evaluate the topic for proposals with new strategies in order to carry out training, dissemination and training of multipliers that practice.

Key-words: Organizational culture. Public sector. Intellectual capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Organizações do Conhecimento	20
Figura 2: Processos do Conhecimento	22
Figura 3: Modos de conversão do conhecimento	23
Figura 4: Espiral da criação do conhecimento organizacional	24
Figura 5: Níveis da cultura 1	32
Figura 6: Fatores que moldam o comportamento administrativo.....	32
Figura 7: Níveis da cultura 2	33
Figura 8: Elementos da construção de confiança	37
Figura 9: Pirâmide de Maslow.....	42
Figura 10: Representação conceitual do <i>ba</i>	44
Figura 11: Esquema da Organização Estrutural da Administração Pública.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Centralidade de grau do perfil	64
Tabela 2: Frequência das interações dos atores.....	64
Tabela 3: Perfil pessoal/profissional dos respondentes	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das pessoas nas organizações	28
Quadro 2: Inibidores da transferência do conhecimento e possíveis soluções.....	36
Quadro 3: Síntese dos Estilos Gerenciais	38
Quadro 4: Estruturas mistas de organizações	41
Quadro 5: Quadro-resumo das pesquisas realizadas	53
Quadro 6: Quadro-resumo do modelo de análise	57
Quadro 7: Respostas entrevistas com gestores	70
Quadro 8: Estilos gerenciais segundo Likert	72
Quadro 9: Relação Sexo/Cargo dos respondentes	75
Quadro 10: Relação Cargo/Escolaridade dos respondentes	76
Quadro 11: Resultados questionário variável “Nível visível”	77
Quadro 12: Resultados questionário variável “Nível invisível”	81
Quadro 13: Resultados questionário variável “Estrutura organizacional”	84
Quadro 14: Resultados questionário variável “Estilo gerencial”	85
Quadro 15: Resultados questionário variável “Rede social”	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problematização.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Geral.....	14
1.2.2 Específicos.....	14
1.3 Estrutura da dissertação.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	16
2.1.1 Abordagem histórica e conceitual.....	16
2.1.2 Dimensões do conhecimento.....	19
2.1.3 Criação, retenção e compartilhamento do conhecimento.....	21
2.1.4 Conhecimento organizacional.....	27
2.1.5 Aprendizagem nas organizações.....	29
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.2.1 Abordagem introdutória.....	31
2.2.2 Cultura organizacional nas organizações do conhecimento.....	34
2.2.3 Estilos gerenciais na cultura do conhecimento.....	37
2.2.4 Estrutura organizacional na cultura do conhecimento.....	40
2.2.5 Redes Sociais como plataforma de colaboração para Gestão do Conhecimento.....	42
2.3 ADMINISTRAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	44
2.3.1 Conceitos e princípios.....	45
2.3.2 Estrutura da administração pública.....	46
2.3.3 Atos administrativos.....	48
2.3.4 Administração pública: uma visão internacional.....	49
2.3.5 Setor público e gestão do conhecimento: pesquisas realizadas.....	50
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 Delimitação da Pesquisa.....	54
3.2 Método de Pesquisa.....	55
3.3 Coleta de Dados.....	55
3.5 Técnica de Análise de Dados.....	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	60
4.1 Introdução.....	60
4.1.1 Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde – Breve histórico.....	60
4.2 Identificação das variáveis da cultura organizacional.....	61

4.3 Análise dos resultados	61
4.3.1 Análise de rede social.....	61
4.3.2 Análise de entrevistas.....	65
4.3.3 Análise do questionário.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICES	98

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa é um estudo de caso realizado no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde e teve a finalidade de estudar e compreender as ações e os elementos culturais referentes às práticas de gestão do conhecimento no setor público. Pretendeu analisar ainda, o conhecimento como fator de diferenciação e agregação de valor para o desempenho organizacional.

Diante dos desafios apresentados pelo atual cenário do ambiente empresarial, a gestão do conhecimento constitui-se em práticas gerenciais importantes no processo de melhoria e aperfeiçoamento do sistema público de serviços, uma vez que oferece orientações e subsídios para reter o conhecimento organizacional e utiliza-lo como insumo para as ações e decisões. Nesse processo é fundamental que a organização crie uma cultura e propicie um ambiente que estimule a criatividade, a aprendizagem e o compartilhamento de informação, e onde todos estejam envolvidos e comprometidos.

A aprendizagem organizacional passa a ser um objetivo constante nas práticas de gestão do conhecimento, e o conhecimento adquirido é compartilhado e armazenado com o intuito de melhorar o desempenho e auxiliar a resolução de problemas futuros. É um processo que envolve integração e comprometimento a fim de extrair e aproveitar todas as informações que influenciam o comportamento organizacional e que são produzidas pelos ambientes interno e externo.

A gestão do conhecimento envolve uma sistemática caracterizada pela criação, retenção e compartilhamento do conhecimento. Nesse sistema devem ser considerados os fatores humanos, culturais e tecnológicos, como agentes produtores, receptores e disseminadores desse conhecimento. A implantação de uma cultura da informação pode proporcionar resultados que se refletem no desempenho.

Atualmente o cenário das organizações é marcado por intensas mudanças, competitividade, rápida transição de informações, inovações tecnológicas, organizacionais, sociais e políticas, em que o conhecimento desempenha um importante papel estratégico. O novo cenário caracteriza-se pela incerteza, porém provoca nas organizações necessidades de desenvolvimento e melhoria contínua. O resultado da relação entre organização e ambiente, produz um grande fluxo de informações, que devem ser gerenciados de forma a gerar benefícios ao longo dos processos internos. O conhecimento precisa ser identificado, criado, armazenado, compartilhado e aplicado ao trabalho, e para isso faz-se necessário que as

organizações implementem uma cultura e um ambiente propício à aprendizagem, comprometimento e compartilhamento de informações.

As mudanças advindas da globalização e da redemocratização trouxeram para o setor público necessidades de desenvolvimento de novas tecnologias gerenciais. A tradição legalista e formal da administração pública, e os traços culturais de patrimonialismo e individualismo, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador, comparado com as características idealizadas de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito. O conhecimento organizacional pode ser altamente eficaz para o desempenho organizacional, quando movido e orientado para identificar e apropriar-se das habilidades e experiências dos indivíduos. Conforme destaca Stewart (2002, p. 313) “o valor decorrente da identificação, do desenvolvimento e do gerenciamento dos processos do conhecimento é enorme, assim como também o é o custo da omissão ou da má gestão”.

Esta pesquisa justificou-se pela necessidade de se conhecer as necessidades e deficiências internas de uma instituição pública do ponto de vista da gestão do conhecimento e pela possibilidade de apresentar os benefícios e contribuições que uma cultura baseada na criação de conhecimento pode proporcionar às organizações públicas, oferecendo condições de criar valor para a sociedade e adaptar-se aos novos desafios provocados pelas constantes mudanças ambientais.

Hult (2003) identificou a cultura de aprendizagem como área que precisa de estudos e futuras pesquisas para entender os benefícios das iniciativas de gestão do conhecimento. Reis (2007) ressalta que a cultura organizacional, por ser pouco considerada nas ações de Gestão do Conhecimento, torna-se um elemento crítico na adoção de tais atividades. Nesse sentido, o presente trabalho também teve a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico e estimular a realização de novas pesquisas.

Como resultado deste estudo, buscou-se conhecer os aspectos culturais do ambiente organizacional da instituição estudada e entender a importância da informação e da aprendizagem sob a perspectiva da gestão do conhecimento, para os indivíduos e para as organizações. Procurou-se ainda alcançar informações que contribuíssem para a realização de estudos futuros sobre o tema, além de auxiliar e incentivar novas pesquisas.

1.1 Problematização

O sistema de administração burocrático e hierárquico característico do setor público trouxe ao longo dos anos uma série de disfunções para os processos de trabalho. Tais

disfunções são extremamente prejudiciais para qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, fato que conduziu, com o passar dos tempos, em uma imagem de descaso e deficiência perante a sociedade.

O modelo de administração baseado na burocracia caracterizado por processos formais e rígidos de trabalho criam uma rotina mecanicista e um ambiente monótono, que não favorece a criatividade e não estimula a geração e multiplicação do conhecimento. Conforme destaca Mülbert, Mussi e Angeloni (2008. p. 124), “a visão mecanicista de organização é insuficiente para lidar com a realidade dinâmica que se apresenta hoje”. A rigidez entre os níveis e funções no modelo burocrático acaba por dificultar as relações e a criatividade.

A administração pública tem buscado nos últimos anos aprimorar sua forma de gestão através de uma Nova Gestão Pública, enfatizando o capital social e implementando técnicas gerenciais que contribuam para a melhoria dos serviços prestados.

Entendendo a gestão do conhecimento no setor público como um processo gerencial capaz de proporcionar melhoria das práticas e processos internos e resultados em benefício do cidadão, e tendo em vista ainda os esforços empreendidos para dissipar e amenizar os problemas causados pelas disfunções burocráticas, a presente pesquisa surgiu de um estudo de caso com a questão: O Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde possui elementos culturais que indicam um contexto adequado para uma política de gestão do conhecimento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Investigar as ações e os elementos culturais referentes às práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde.

1.2.2 Específicos

1- Estudar as condições estruturais necessárias para implantação de uma política de gestão do conhecimento e sua relevância para o desempenho e a multiplicação do conhecimento organizacional.

2- Identificar as características da cultura organizacional sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento.

3- Analisar se os elementos da estrutura e do estilo gerencial estimulam um ambiente propício à Gestão do Conhecimento.

4- Avaliar o uso das redes sociais no processo cultural como plataforma de incentivo à criação e ao compartilhamento do conhecimento.

5- Explicar os resultados da pesquisa e sugerir propostas que criem oportunidades e condições para estimular o processo de criação, retenção e compartilhamento do conhecimento no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos:

O primeiro capítulo refere-se a esta introdução, em que são apresentados a contextualização do tema estudado, o problema, os objetivos geral e específicos e justificativa do estudo.

No segundo capítulo é abordado o referencial teórico com enfoque nas dimensões conceituais e empíricas sobre gestão do conhecimento e cultura organizacional.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa contendo a delimitação, método, coleta de dados, modelo de análise e técnica de análise de dados.

O quarto capítulo refere-se à análise dos dados e discussão dos resultados com base na interpretação e nas abordagens dos principais autores.

E por fim, no quinto capítulo é relacionado as considerações finais da pesquisa com ênfase nos resultados que contemplam os objetivos propostos, juntamente com as limitações do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base nos objetivos apresentados a pesquisa está fundamentada teoricamente em três partes principais: gestão do conhecimento, cultura organizacional e administração no setor público. São apresentados os conceitos, fundamentos e principais elementos teóricos para o embasamento do tema e alcance dos objetivos de pesquisa.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1.1 Abordagem histórica e conceitual

Apesar de considerada uma ciência ainda nova, os princípios e conceitos clássicos da Administração estão enraizados nos primórdios das civilizações e podemos encontrar seus fundamentos na capacidade social dos seres humanos em se organizarem, planejarem, comandarem e principalmente criarem. Como destaca Stewart (1998, p. 75), “ter ideias é uma característica humana nata”.

Ao longo dos últimos 100 anos, a Administração evoluiu como ciência em vários estágios, mas foi na escola das relações humanas, que o indivíduo começou a ser visto como parte importante não só no processo produtivo, mas como parte integrante do todo organizacional, capaz de influenciar e conduzir as ações da empresa (MAXIMIANO, 2008).

Conforme destaca Maximiano (2008), foi durante a Revolução Industrial que a corrente dos autores que enfatizam as pessoas nas organizações e seu bem-estar ganhou força. Começavam as primeiras pesquisas voltadas para o estudo do capital humano e sua influência no desempenho organizacional. A preocupação voltada para os indivíduos nas organizações, despertou para a importância de se valorizar a principal fonte de conhecimento nas empresas: as pessoas.

Os avanços tecnológicos e a globalização trouxeram para o mundo dos negócios, um ambiente instável e em constante mudança. Diante de tantos desafios, o capital intelectual veio se constituir no principal ativo para inovação e o desenvolvimento, e o conhecimento transformou-se em um ativo mais importante que os ativos tangíveis (STEWART 1998; DAVERPORT E PRUSAK, 1999; TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual é criado pelo intercâmbio entre o capital humano, capital estrutural e capital do cliente. O capital humano se concentra no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos. O capital estrutural se

constitui no conhecimento organizacional e nos ativos intangíveis (sistemas, processos, patentes) que criam valor para a empresa e o capital do cliente é formado pelo valor de seus relacionamentos.

A capacidade de reter talentos e criar conhecimento tornou-se imprescindível para que as organizações pudessem ser capazes de se adaptarem às mudanças ambientais. A tecnologia e o conhecimento passaram a caracterizar uma nova era das ciências sociais: a Era da Informação. Conforme preceituou Stewart (1998), a Era da Informação faz parte de um contexto criado pela revolução econômica ocorrida nos últimos anos, no qual é de grande importância o estoque de capital intelectual. O conhecimento e a comunicação surgem como fontes fundamentais de riqueza na economia da nova Era da Informação, e eventos como a globalização e a disseminação da tecnologia da informação impulsionaram essa economia.

Com os desafios de uma economia globalizada, as organizações foram pressionadas a se atualizarem constantemente a fim de usufruírem dos benefícios proporcionados pelos avanços tecnológicos e pelo rápido fluxo de informações. A aprendizagem contínua e a criação de conhecimento tornaram-se importantes conceitos de gestão.

Diante das grandes mudanças que vêm ocorrendo no mundo organizacional, geradas pelos fenômenos da competitividade e internacionalização das economias, as empresas têm se aberto a um modelo de gestão centrado no conhecimento (SA, BENTO e ZIVIANI, 2012). Trata-se de uma visão sistêmica caracterizada pela valorização do conhecimento como recurso a ser criado e compartilhado a fim de inovar e agregar valor à organização.

Pereira (2008) destaca que os modelos tradicionais de organização, com características reducionistas¹, mecânicas, formais e fechadas, tendem a se evoluir para um modelo holístico baseado no conhecimento, totalidade, ênfase no todo e flexibilidade, a fim de se adaptarem ao ambiente mutante e dinâmico.

Nesse contexto criado pelas transformações ambientais surge uma nova abordagem na Administração contemporânea conhecida como “gestão do conhecimento”. A partir dos anos de 1990, o termo “gestão do conhecimento” começou a se expandir como sistema administrativo nos debates e discussões acadêmicas e empresariais.

Pelo fato de ser um termo relativamente novo, a gestão do conhecimento se constitui em um campo de estudo ainda em desenvolvimento. Pela sua importância e utilidade no atual cenário mundial, muitas têm sido as pesquisas realizadas com o intuito de aprimorar conceitos e

¹ Termo utilizado para expressar a ideia de especialidade, como o mecanicismo e atomismo. Assim a ênfase nas partes tem sido chamada de mecanicista, reducionista ou atomística.

Leia mais em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-pensamento-reducionista/5774/#ixzz3C3ykxzMz>

respostas aos problemas e dificuldades gerenciais. No Brasil os estudos voltados para a gestão do conhecimento têm aumentado nos últimos anos apesar das linhas de pesquisas específicas em programas de pós-graduação serem novas. Foi o que pôde perceber Santos et al. (2007), através de um levantamento das produções científicas realizadas sobre o tema na base da EnANPAD entre 2000 e 2006. O autor constatou que as produções aumentaram principalmente nos dois últimos anos do levantamento. Os trabalhos analisados demonstram uma concentração em estudos exploratórios e descritivos com o objetivo de aprofundar e compreender a gestão do conhecimento.

Como o tema ainda é fonte exploratória de pesquisas e estudos existem diversas abordagens para compreender e explicar o assunto. Acreditamos que essas visões devem ser analisadas de forma integrada a fim de aproveitar os pontos importantes de cada uma e criar um entendimento mais completo.

Souza (2006) diz que a gestão do conhecimento é um processo de desenvolvimento constante da aprendizagem organizacional que envolve a conciliação de tecnologias da informação e processos de comunicação. Trata-se de elementos essenciais para a promoção da aprendizagem e do relacionamento organizacional.

Segundo Angeloni (2008, p. 2), “a gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”. Tal sistema exige uma visão holística e integrada onde as experiências e conhecimentos individuais se tornam em insumos para geração do conhecimento organizacional.

Para Oliveira, Schiehl e Salles (2010), a gestão do conhecimento associa-se às práticas gerenciais e aos programas de qualidade, fomentando sua capacidade de promover um melhor desenvolvimento das organizações. As ações dos gestores são implementadas por meio das informações, qualidade dos recursos e conhecimentos disponíveis.

Takeuchi e Nonaka (2008) definem gestão do conhecimento como um processo contínuo de criação, disseminação e incorporação de conhecimento nos produtos e serviços. Trata-se de um sistema que envolve processos coordenados através da integração das pessoas para criar valor e vantagem competitiva.

Conforme Terra (2001), a gestão do conhecimento é um esforço para colocar o conhecimento de uma organização disponível para aqueles que necessitem, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. O conhecimento organizacional passa a ser o recurso mais valioso e importante dentro das organizações.

“As ferramentas tecnológicas da gestão do conhecimento fornecem um espaço seguro onde empregados, clientes, parceiros e fornecedores podem trocar informações, compartilhar conhecimentos e orientar a organização nas melhores decisões.” (BHORAJAJU, 2005, p. 40). A gestão do conhecimento envolve uma relação integrada entre todos os *stakeholders*, que se constituem em potenciais fontes de conhecimento para as empresas.

De acordo com Stewart (1998), administrar o conhecimento significa encontrar, estimular o capital intelectual e armazenar, vender e compartilhar o conhecimento, e esta se tornou a tarefa econômica mais importante para as pessoas e organizações. “O sucesso em uma economia baseada no conhecimento depende de novas habilidades e novos tipos de organizações e gerenciamento” (STEWART, 1998). Nesse sentido, uma efetiva gestão do conhecimento requer nova visão e atitude, que implica em uma cultura caracterizada pela criação de conhecimento e aprendizagem.

Percebemos, nas concepções apresentadas, que em um contexto geral, a gestão do conhecimento é um processo baseado na aprendizagem organizacional e na criação e compartilhamento do conhecimento como meios para melhorar o desempenho e criar vantagem competitiva. Suas formas de implementação não são fáceis, pois as mudanças e transformações as quais requerem exigem abertura e aceitação da empresa como um todo, e por isso, a primeira e principal mudança deve ocorrer na cultura organizacional a fim de criar um ambiente propício à gestão do conhecimento.

2.1.2 Dimensões do conhecimento

A geração de conhecimento torna-se um processo contínuo dentro da cadeia produtiva, tendo em vista as constantes mutações que ocorrem na relação organização/ambiente. Assim, o correto tratamento e gestão desse conhecimento são capazes de contribuir para o desenvolvimento das dimensões humanas, culturais e tecnológicas.

Baseado em estudos de casos globais, Bhojaraju (2005) classifica a gestão do conhecimento em três principais componentes: pessoas, processos e tecnologia; e ressalta que esses componentes são fundamentais para a construção da aprendizagem organizacional.

São elementos catalisadores, transformadores e distribuidores do conhecimento, que necessitam trabalhar de forma integrada. Dessa forma a cultura organizacional torna-se um importante meio de viabilização da gestão do conhecimento. As práticas e princípios da gestão do conhecimento precisam se condensar nas crenças, valores e comportamentos organizacionais.

Para Bhorajaju (2005), o conhecimento possui seis ativos: relacionamento com stakeholders, recursos humanos, estrutura física, cultura, práticas e rotinas e propriedade intelectual. Todos os ativos do conhecimento necessitam de tratamento específico, mas devem ser gerenciados de forma integrada, a fim de contribuírem para uma efetiva gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento envolve um pensamento integrado dos processos, cultura, estrutura e pessoas. A relação existente deve contemplar uma ação conjunta que envolve primeiramente a mudança de atitude. A adequação de estrutura e processos podem não produzir resultados se as pessoas não aceitarem, entenderem e apoiarem a ideia.

Angeloni (2008) define organização de conhecimento como aquelas voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico - a partir de três dimensões: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia - visando o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, conforme pode ser observado na Figura 1.

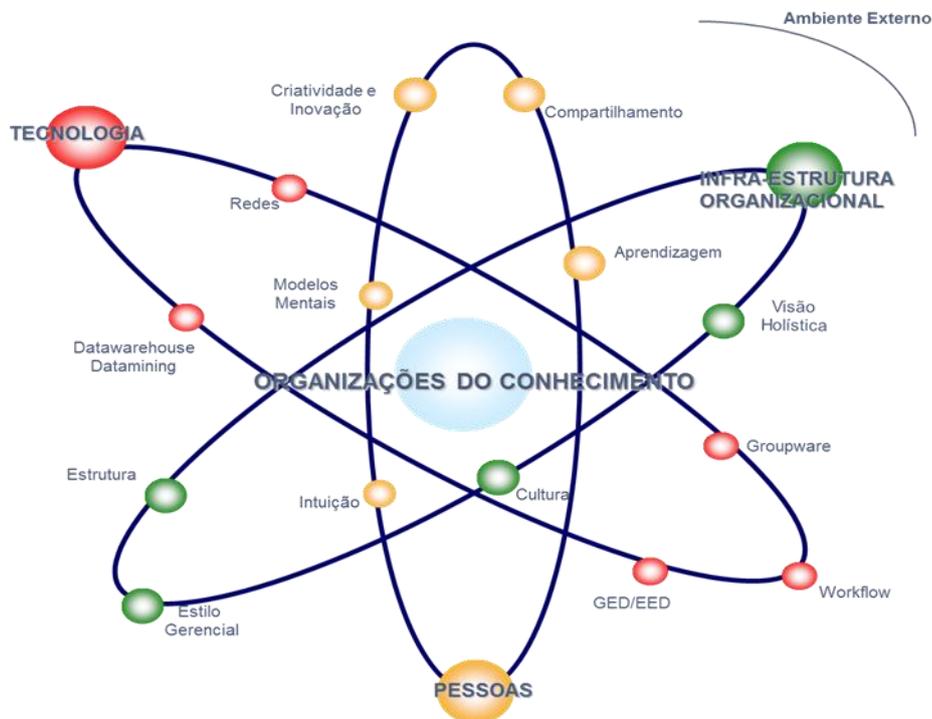


Figura 1: Modelo de Organizações do Conhecimento
Fonte: Angeloni (2008, p. 7)

A primeira dimensão do átomo está relacionada à infra-estrutura organizacional, que refere-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização de conhecimento e ressalta a visão holística, cultura, estilo gerencial e estrutura. Nessa dimensão a organização

é pensada em sua totalidade, nos valores e crenças, as formas de ações e decisões e níveis e tarefas. Trata-se de requisitos básicos e essenciais para as práticas de gestão do conhecimento.

A segunda dimensão refere-se às pessoas, que nas organizações de conhecimento são profissionais altamente qualificados, estando relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento. Esta dimensão está relacionada à aprendizagem, compartilhamento, criatividade e inovação, modelos mentais e intuição. As pessoas são os atores principais nas organizações do conhecimento. Suas experiências e conhecimentos são os insumos principais para o êxito de uma organização baseada no conhecimento.

A terceira dimensão do modelo diz respeito à tecnologia, que funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, e envolve ferramentas tecnológicas que propiciam esse suporte. Nesse contexto, uma ação fundamental é a utilização de redes intranet e internet, que proporcionam a interação rápida dos participantes e o acesso fácil às informações.

De acordo com Davenport e Prusak (1999, p. 21), “os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede fazem deles propiciadores do conhecimento”. O conhecimento é criado pelas pessoas, mas os recursos tecnológicos são ferramentas importantes como repositórios e facilitadores da transferência do conhecimento. No entanto esses recursos não garantem a geração e o compartilhamento do conhecimento se a cultura não favorecer esses processos.

Portanto, conclui-se que as dimensões do conhecimento classificam as diferentes ênfases necessárias à efetiva gestão do conhecimento. Cada dimensão relaciona os recursos e/ou ações que contribuem para a criação, retenção, armazenamento e compartilhamento do conhecimento nas organizações.

2.1.3 Criação, retenção e compartilhamento do conhecimento

A criação do conhecimento organizacional envolve um processo voltado para o mapeamento do conhecimento, aprendizagem organizacional, comunicação, estrutura tecnológica, redes pessoais e processos informais e formais de compartilhamento de informações (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

Conforme destaca Stewart (2002), os processos componentes da gestão do conhecimento envolvem duas atividades básicas que são a produção de novo conhecimento e compartilhamento do conhecimento existente (Figura 2).

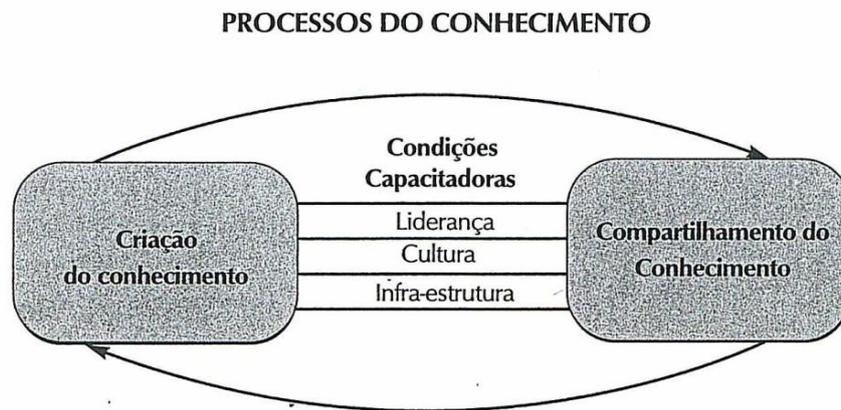


Figura 2: Processos do Conhecimento
Fonte: Stewart (2002, p. 264)

“O conhecimento é criado através das interações entre os seres humanos e seu ambiente” (NONAKA e TOYAMA, 2008, p. 96). O convívio entre as pessoas, as experiências e a aprendizagem proporcionada pelas mudanças ambientais são essenciais para que haja conflitos, dúvidas e problemas, que são condições importantes para a criatividade e inovação.

Conforme Davenport e Prusak (1999), a medida que as pessoas interagem com o meio ambiente, o conhecimento cresce e se modifica, aprimorando-se em resposta a novas situações e informações. Através dessa interação com o ambiente, as empresas absorvem informações que combinadas com suas experiências e cultura geram conhecimento para ações.

Nesse processo de interação com o ambiente, as pessoas têm a oportunidade de trocar experiências e interagir com novas ideias. Tal condição amplia a capacidade de interpretar situações, estimulando a criatividade.

Para Barbosa (2010), o conhecimento é adquirido através da monitoração das necessidades dos clientes, articulação entre os departamentos, comunicação e práticas de treinamento. A transferência do conhecimento ocorre por meio da comunicação e se consolida com a troca de experiências entre os colaboradores.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento possui duas dimensões: a ontológica em que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a epistemológica que distingue o conhecimento tácito e explícito. Conforme a dimensão epistemológica destacada por Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é formado por:

- Conhecimento explícito – conhecimento formal e sistematizado, de fácil transmissão,
- Conhecimento tácito – conhecimento informal baseado nas experiências e valores individuais.

“O conhecimento tácito refere-se ao repertório de habilidades, informações e formas de trabalhar internalizadas, ou seja: intuições, regras gerais, mentalidades, valores inconscientes” (STEWART, 1998, p. 65). São as experiências e valores intrínsecos nos indivíduos.

A criação do conhecimento envolve um processo de conversão caracterizado por quatro estágios (NONAKA e TAKEUCHI, 2008; NONAKA e TOYAMA, 2003), conforme apresentado na Figura 3.

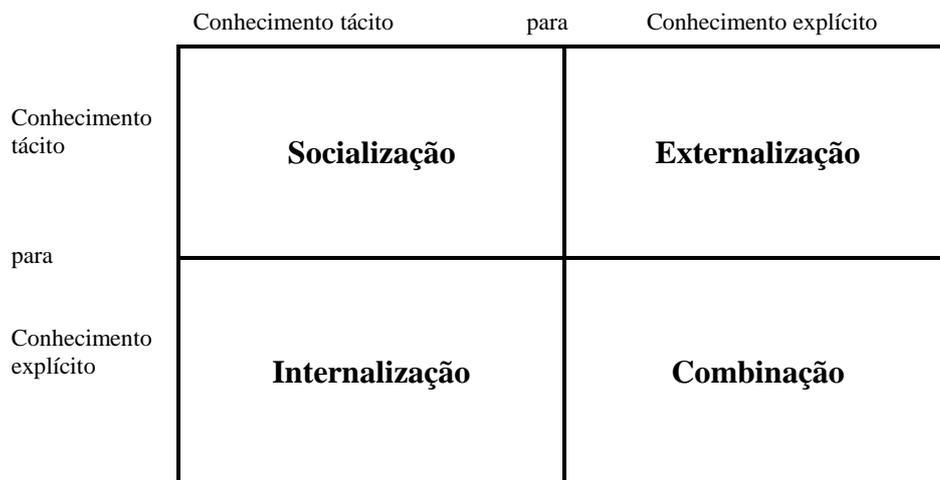


Figura 3: Modos de conversão do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.60)

As empresas estão em constante relacionamento com as variáveis do ambiente externo e interno. Esta interação produz informações que, junto com as experiências adquiridas, geram conhecimentos a serem utilizados em novas ações e tomadas de decisões.

A interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito torna-se maior à medida que sobe nos níveis ontológicos (indivíduo, grupo, organização e interorganização) criando o “espiral do conhecimento” (Figura 4). (NONAKA e TAKEUCHI, 2008; NONAKA e TOYAMA, 2003). Essa espiral do conhecimento exige as seguintes condições para que seja criada: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e requisito variedade.

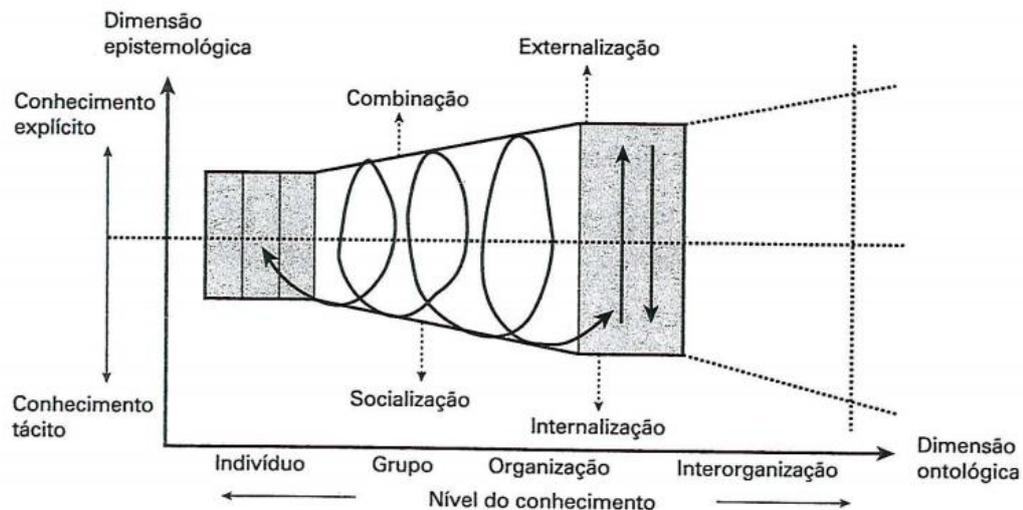


Figura 4: Espiral da criação do conhecimento organizacional
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.70)

Nonaka e Toyama (2003, p. 4) dizem que “o conhecimento tácito é produzido por nossa consciência prática e o conhecimento explícito é produzido por nossa consciência discursiva”. Conforme ressalta Stewart (1998), a conversão do conhecimento tácito/explicito/tácito é um ciclo constante caracterizado pela identificação, explicitação, formalização, captura e alavancagem do conhecimento tácito tornando-o explícito, e visando o estímulo do novo conhecimento para se tornar tácito.

Segundo Ichijo (2008), as barreiras à criação do conhecimento são:

- Individuais que inclui acomodação limitada e a ameaça à auto-imagem.
- Organizacionais causadas pela necessidade de uma linguagem legitimada, histórias organizacionais, procedimento e paradigmas da empresa.

Ainda para o autor, a criação do conhecimento envolve os subprocessos: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um protótipo e nivelamento transversal do conhecimento.

Conforme destaca Ichijo (2008), existem cinco promotores do conhecimento:

1- Inculcar uma visão de conhecimento – comunicar a visão organizacional até que os membros comecem a executá-la.

2- Gestão de conversações – facilitar a comunicação em relação às atividades organizacionais, intercâmbio mútuo de ideias, pontos de vista e crenças.

3- Mobilização de ativistas do conhecimento – o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a criação do conhecimento.

4- Criação do contexto correto – envolve estruturas organizacionais que favorecem sólidos relacionamentos e colaboração eficaz.

5- Globalização do conhecimento local – o conhecimento criado em uma determinada unidade deve ser disseminado às demais unidades rápida e eficientemente.

Davenport e Prusak (1999) por sua vez, consideram cinco modos de se gerar conhecimento: aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes.

- Aquisição: ocorre através da compra de conhecimento, seja ao adquirir uma organização, contratar indivíduos ou financiando por meio de apoio a pesquisas universitárias ou institucionais.

- Recursos dirigidos referem-se à criação de unidades ou grupos com a finalidade de gerar conhecimento.

- Fusão é diversificar a força de trabalho, reunindo pessoas com perspectivas diferentes para trabalhar em um problema ou projeto. O autor associa a fusão ao caos criativo apresentado por Takeuchi e Nonaka (2008), que ressalta a produção de conflito para potencializar a criatividade.

- Adaptação às mudanças ambientais é outra forma de gerar conhecimento.

- Redes informais e auto-organizadas também é um fator gerador de conhecimento a partir de comunidades aglutinadas por interesses comuns.

Outra fase importante no processo de Gestão do Conhecimento é a retenção do conhecimento. Nesta abordagem o mapeamento do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1999) e a aprendizagem (SENGE, 2010) são a base não só para criar, mas também para identificar e reter o conhecimento individual.

Conforme destacam Davenport e Prusak (1999), a identificação e retenção focalizam o conhecimento tácito, implícito nos indivíduos que pode ser utilizado e aproveitado para alavancar o conhecimento organizacional e subsidiar a criação de novos conhecimentos. O objetivo é conhecer as habilidades de cada indivíduo oferecendo condições para aperfeiçoamento dessas habilidades e a atuação onde o conhecimento produzirá melhores resultados para a organização.

Sousa (2002) diz que a atração e retenção do conhecimento envolve estratégias que valorizem raciocínio criativo, a resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e na colaboração, além do desenvolvimento tecnológico.

Na análise de implementação de projetos de identificação e retenção do conhecimento, Goulart e Angeloni (2011) apresentam como etapas da retenção do

conhecimento a definição e descrição dos processos, o mapeamento do conhecimento, o compartilhamento e sua explicitação e o registro dos conhecimentos identificados.

Davenport e Prusak (1999) destacam como formas de mapear o conhecimento através de sinais formais como posição e escolaridade, e sinais informais como redes informais e comunidades de objetivos e interesses comuns. No processo de retenção do conhecimento, o autor destaca a codificação para tornar o conhecimento acessível àqueles que necessitam e ressalta que o processo de codificação do conhecimento tácito consiste em promover a interação entre aqueles que possuem problemas e aqueles que saibam resolvê-lo. Outros instrumentos valorizados para capturar o conhecimento tácito, são os recursos multimídia e as intranets.

A partir da identificação e retenção do conhecimento tácito é possível torná-lo explícito para que seja compartilhado e utilizado por todos dentro da organização. Tratando do compartilhamento de conhecimento, Buoro, Oliva e Santos (2007) identificaram como principais facilitadores desse processo: transparência no processo de comunicação, plano de desenvolvimento dos funcionários, incentivo e investimento em treinamento, valorização do processo de aprendizagem e ampliação dos contatos e interações formais e informais. Esses facilitadores estão relacionados às dimensões cultura, humana e estratégica.

Em levantamentos realizados na literatura Angeloni e Grotto (2009) identificaram seis elementos culturais que podem influenciar negativa ou positivamente no compartilhamento do conhecimento. Esses elementos são:

- 1) Artefatos e criações visíveis – refere-se à arquitetura, layout, mobiliário, equipamentos e recursos disponíveis.
- 2) Política de gestão de pessoas – está associada às crenças, valores, política de remuneração, avaliação de desempenho, promoção, rotatividade, estabilidade e segurança.
- 3) Sistema de comunicação – trata da natureza, fluxo e meios de comunicação.
- 4) Sistema gerencial – envolve a estrutura organizacional, estilo da gerência, grau de importância da autoridade e ênfase no trabalho.
- 5) Processo decisório – refere-se aos níveis de centralização e de participação.
- 6) Processo de socialização de novos membros – recrutamento e seleção e modelo de comportamento valorizado.

A transferência do conhecimento pode acontecer de forma espontânea ou formalizada. Conforme destaca Davenport e Prusak (1999), a transferência espontânea ou informal do conhecimento pode ocorrer nas conversas e interações que acontecem entre os indivíduos nos espaços informais da empresa como bebedouro e restaurante, ou mesmo em

ocasiões criadas pela empresa como passeios, feira e fóruns abertos. Essas transferências são muitos importantes e por isso as empresas precisam criar estratégias a fim de incentivá-las.

Podemos associar a transferência formalizada à transferência do conhecimento explícito, e a transferência espontânea à transferência do conhecimento tácito, pois, de acordo com Stewart (1998, p. 66), “o conhecimento tácito é criado e compartilhado em torno do bebedouro e disseminado quando as pessoas se encontram e contam histórias”.

“Os métodos de transferência do conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 112). Para Stewart (2002, p. 289), “o compartilhamento do conhecimento reforça o capital social, a confiança, o moral e a cultura”.

O conhecimento tácito é mais difícil de transmitir, pois ele não pode ser transferido prontamente por qualquer forma. Nesse sentido, a tecnologia eletrônica também pode ser incluída na infra-estrutura de transferência do conhecimento tácito (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

A criação, retenção e compartilhamento do conhecimento são os requisitos necessários para a multiplicação dos saberes nas organizações. Através da interação entre conhecimento tácito e explícito, o conhecimento individual transforma-se e constitui-se em conhecimento organizacional, capaz de conduzir as ações e decisões.

2.1.4 Conhecimento organizacional

As organizações armazenam e utilizam os dados e informações acumulados para tomarem suas decisões. Dado e informação são diferentes de conhecimento.

Conforme destacam Davenport e Prusak (1999), dados, em um contexto organizacional, são registros estruturados de transações sem relevância e propósito. Já a informação é um conjunto de dados transformado em mensagem que carece de uma interpretação para tomada de ação. E o conhecimento deriva da informação, ou seja, 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” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 6). Para Stewart (1998), a informação reflete o contexto no qual o dado pode ser inserido e o conhecimento é a conclusão obtida com base na interpretação e utilização dos dados e informações.

Para Davenport e Prusak (1999), as organizações são formadas por pessoas e seus valores e crenças influenciam o conhecimento organizacional. “O conhecimento

organizacional é um artefato social construído das experiências coletivas da força de trabalho, dos talentos recompensados e dos erros e acertos tornados em histórias compartilhadas” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 78).

Entendemos o conhecimento organizacional como o capital intelectual existente em uma organização. Para Stewart (1998), o capital intelectual, formado pelo capital humano, capital estrutural e capital do cliente, está na forma de arcabouço semipermanente de conhecimento e nas ferramentas empregadas para aumentar o arcabouço de conhecimento.

De acordo com Stewart (1998), o capital humano é a fonte de inovação nas empresas e se constitui na principal parte do capital intelectual. Seu valor se concentra nos talentos individuais. O autor define três tipos de habilidades nas quais as organizações se baseiam:

- a) Habilidades do tipo *commodity* são habilidades genéricas que se aplicam a qualquer tipo de negócio e seu valor é o mesmo para qualquer empresa.
- b) Habilidades alavancadas referem-se ao conhecimento que mesmo não sendo específico é mais valiosa para determinadas empresas.
- c) Habilidades proprietárias são os talentos específicos de cada negócio.

Conforme o papel que desempenham e o valor que agregam ao capital intelectual da organização as pessoas classificam-se em quatro tipos conforme pode ser visualizado no Quadro 1 (STEWART, 1998).

Quadro 1: Classificação das pessoas nas organizações

Difícil de substituir Pouco valor agregado	Difícil de substituir Muito valor agregado
Fácil de substituir Pouco valor agregado	Fácil de substituir Muito valor agregado

Fonte: Stewart (1998, p. 81)

As características apresentadas de acordo com Quadro 1, são interpretadas da seguinte forma:

- Quadrante inferior esquerdo: mão-de-obra especializada em que o sucesso não depende dela como indivíduos.
- Quadrante superior esquerdo: realizam um trabalho importante, mas não são valorizados pelos clientes.

- Quadrante inferior direito: os clientes valorizam, mas podem ser facilmente substituídos.
- Quadrante superior direito: desempenham papéis insubstituíveis e como indivíduos agregam muito valor à empresa.

Para Stewart (1998, p. 81), “o capital humano de uma empresa está no quadrante superior direito e incorpora as pessoas com talento e experiência para criar produtos e serviços que atraem os clientes, [...] o resto são apenas mão-de-obra”. O conjunto de capital intelectual de uma organização se baseia no total de conhecimento adquirido e transferido. Esse conhecimento se dissemina e fortalece através da valorização das pessoas e da aprendizagem.

2.1.5 Aprendizagem nas organizações

No processo de gestão do conhecimento, o relacionamento interno deve seguir diretrizes padronizadas e rotinas planejadas e organizadas para a correta manipulação das informações e tratamento das situações vivenciadas para contribuições em situações futuras.

Nesse sentido são fundamentais as iniciativas de treinamento e aprendizagem a fim de melhorar o processamento das atividades. As normas, conceitos, procedimentos, valores e informações devem ser devidamente expostos e orientados de forma a produzir resultados que reflitam em boa comunicação, relações de trabalho e clima organizacional.

“O aprendizado individual e o aprendizado em equipe influenciam o aprendizado institucional da organização” (PEREIRA, 2008, p. 19). “As equipes proporcionam um contexto compartilhado de diálogo e discussões em que integram suas perspectivas individuais a uma nova perspectiva coletiva e colaboram para a criação do conhecimento organizacional” (NONAKA, 2008, p. 52)

Para Senge (2010, p. 28), “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Ao falar da aprendizagem, Senge (2010) identifica sete deficiências do processo que normalmente ocorrem nas organizações:

- 1) Eu sou meu cargo – as pessoas enfatizam excessivamente o próprio cargo e esquecem a responsabilidade pelos resultados em conjunto.
- 2) O inimigo está lá fora – existe uma propensão em culpar alguém ou algo externo quando ocorre um problema.

- 3) A ilusão de assumir o controle – na tentativa de assumir o controle em problemas difíceis, os gerentes, na verdade, acabam criando um comportamento agressivo de reação às ameaças.
- 4) A fixação em eventos – as pessoas são dominadas pelos eventos de curto prazo sem se preocuparem com os processos lentos e graduais.
- 5) A parábola do sapo escaldado – há uma natureza em se perceber apenas as mudanças súbitas e a não identificação dos processos lentos e graduais leva a uma sensação de normalidade.
- 6) A ilusão de aprender com a experiência – as atitudes podem gerar consequências que exija aprendizagem além das experiências.
- 7) O mito da equipe gerencial – no intuito de enfrentar dilemas e deficiências, são criadas equipes gerenciais que acabam abafando as divergências para manter a aparência de um grupo coeso.

Senge (2010) destaca existir dois tipos de aprendizagem: a aprendizagem adaptativa que visa a sobrevivência e a aprendizagem generativa que amplia a capacidade de criar. Nesse sentido, o autor apresenta cinco disciplinas, nas quais acredita ser a base da aprendizagem nas organizações. As cinco disciplinas são:

- Domínio pessoal refere-se na capacidade de aprofundar a visão pessoal interpretando a realidade objetivamente.
- Modelos mentais são as imagens internalizadas que influenciam na forma de ver o mundo e agir.
- Visão compartilhada é a capacidade de traduzir a visão individual em visão compartilhada que impulse a organização.
- Aprendizagem em equipe proporciona um pensar em conjunto que alavanca a capacidade criativa e o aprendizado.
- Pensamento sistêmico é a disciplina que integra as outras, em um processo de inter-relação estrutural que influencia o todo organizacional.

A aprendizagem organizacional é um processo que envolve toda a organização e todos os indivíduos devem estar comprometidos e engajados na missão de aprender e ensinar. Assim, a aprendizagem somente surtirá resultados se houver uma cultura que incentive e colabore para a multiplicação dos saberes na organização.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Abordagem introdutória

Toda organização carrega em seu contexto traços culturais moldados pela sua história e pelas pessoas que a integram. Tais elementos culturais, criados e enraizados ao longo do tempo, são capazes de traduzir as formas de agir e pensar, além de influenciar profundamente nas estratégias organizacionais.

Schein (2009, p. 27) define cultura como “um padrão de pressupostos compartilhados que ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna, é aprendido, validado pelo grupo e ensinado aos novos membros como forma correta de pensar”. Dessa forma, a cultura representa todo o aprendizado acumulado de um grupo: seus pensamentos, sentimentos e percepções. Conforme ainda destaca o autor, a parte mais importante da cultura é essencialmente invisível e por isso ela não pode ser mensurada e nem quantificada.

Na proposta de Fleury (1996, p. 22), cultura organizacional é conceituada como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Pires e Macêdo (2006) entendem que a cultura vai além de um conjunto de regras, hábitos e artefatos, e se constitui em elemento chave para compreensão das ações, percepções, pensamentos e sentimentos pertencentes a um grupo social.

Para Schein (2009), a cultura se manifesta pela forma com que agimos, pelos nossos valores básicos e pelos rituais, sistema de recompensas e clima organizacionais. Segundo o autor a cultura possui três níveis que vão do mais visível ao mais invisível. Conforme apresentado na Figura 5, esses níveis são: artefatos, valores defendidos e pressupostos subjacentes.

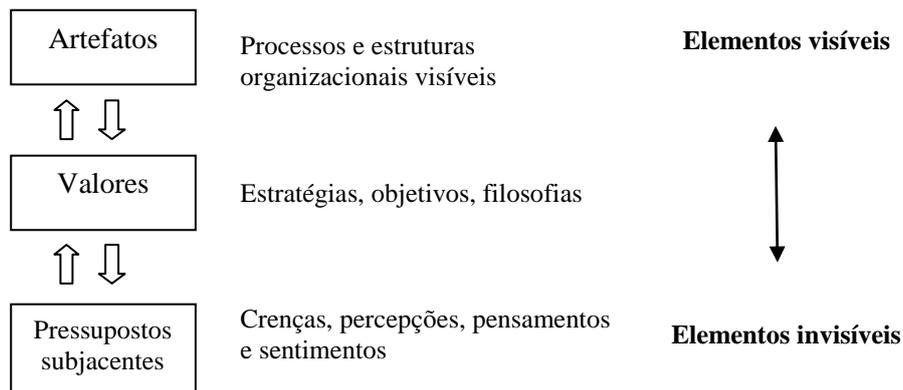


Figura 5: Níveis da cultura 1
Fonte: Schein (2009, p. 21)

O nível dos artefatos é o mais fácil de observar. Trata-se da arquitetura, decoração, clima e o comportamento das pessoas entre si. No entanto, Schein (2009) salienta que neste nível, apesar da clareza, não se é possível entender o significado de cada coisa. No nível dos valores encontram-se os princípios, ética e visão que refletem os valores básicos, manifestos nos documentos, estratégias e objetivos. No terceiro nível estão os pressupostos subjacentes. É o nível mais profundo e difícil de enxergar e para entendê-lo é preciso conhecer todo o processo histórico e as suposições tácitas criadas pelas crenças e sentimentos.

Ao falar em cultura organizacional, Kotter e Heskett (1994) destacam a existência de dois níveis: o nível menos visível que se refere aos valores compartilhados e o nível mais visível que representa os padrões de comportamento. Os autores ressaltam que o comportamento administrativo é influenciado pela cultura, estrutura formal, liderança e o ambiente competitivo conforme pode ser observado na Figura 6.



Figura 6: Fatores que moldam o comportamento administrativo
Fonte: Criado a partir de Kotter e Heskett (1994)

Maximiano (2008) trata dos níveis culturais de forma semelhante à Schein (2009). Para o autor, nos níveis mais observáveis encontramos os artefatos, a linguagem, as histórias e os comportamentos habituais, enquanto nos níveis mais profundos estão os valores e as premissas, conforme demonstra a Figura 7.

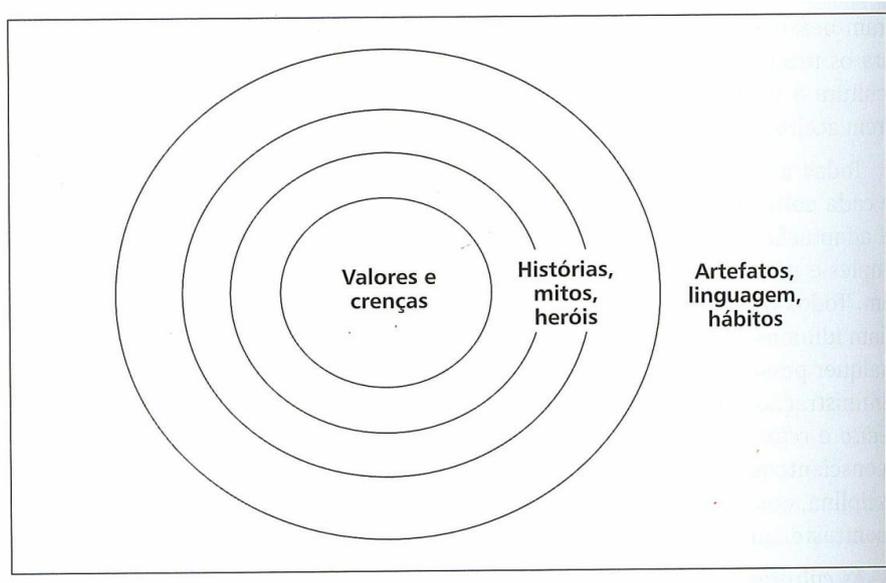


Figura 7: Níveis da cultura 2
Fonte: Maximiano (2008, p. 312)

Da mesma forma, Fleury (1996) destaca que a parte tangível da formação cultural é constituída pelos ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos. Tais elementos tangíveis são os meios para construir concepções, normas e valores na vida organizacional.

Schein (2009) destaca que a cultura envolve não apenas o funcionamento interno, mas também a visão que a organização tem de si mesmo em relação aos diversos ambientes. Nesse sentido, conforme ressalta o autor, a cultura envolve:

- 1) Questões de sobrevivência externa
 - Missão, estratégias, metas
 - Meios: estrutura, sistemas, processos
 - Medição: Sistemas de detecção e correção de erros
- 2) Questões de integração interna
 - Linguagem e conceitos comuns
 - Limites e identidade de grupo
 - A natureza da autoridade e relacionamentos
 - Alocação de recompensas e de status
- 3) Pressupostos mais profundos

- As relações humanas com a natureza
- A natureza da realidade e da verdade
- A natureza humana
- A natureza das relações humanas
- A natureza do tempo e do espaço
- O desconhecido e incontrolável

Fleury (1996) apresenta como proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização aspectos como histórico das organizações, processo de socialização de novos membros, política de recursos humanos, processo de comunicação e organização do processo de trabalho.

Ao explorar uma cultura estamos mergulhando em uma zona íntima e repleta de significados. A cultura organizacional, com seus processos e costumes arraigados, exerce forte influência na formulação e implementação de políticas e ferramentas gerenciais. Nesse sentido, ao pensar na Gestão do Conhecimento como propulsor do desempenho, faz-se necessário entender as características que um ambiente organizacional precisa para a aplicação dessas atividades.

2.2.2 Cultura organizacional nas organizações do conhecimento

A gestão do conhecimento envolve um esforço integrado de todos os agentes que participam da construção e compartilhamento de informações. É um processo voltado para melhoria das ações gerenciais, estruturas internas e tomada de decisões, uma vez que o conhecimento criado proporciona rapidez, segurança e qualidade dos serviços prestados. Tal esforço deve estar relacionado a uma cultura baseada na criação do conhecimento, aprendizagem e compartilhamento de informações.

Schein (2009, p. 28) diz que “não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, exceto em relação ao que a empresa está tentando fazer e o que é julgado pelo ambiente em que opera”. Os novos valores devem se adaptar ao ambiente em que a organização atua, ou serão inválidos.

Segundo Hult (2003, p. 192), “uma cultura de aprendizagem é um sistema integrado de ideologias, valores e crenças que fornecem normas de comportamento para as atividades da gestão do conhecimento”.

Se a gestão do conhecimento propõe-se a ser um novo modelo de gestão para as organizações (privadas e/ou públicas), nada mais coerente do que pregar a existência de novas práticas gerenciais, de estruturas organizacionais diferenciadas e de formas de organização do trabalho inovadoras que viabilizem o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça a criação e a difusão de novos conhecimentos (COELHO, 2004, p. 108).

Nonaka (2008) entende que a criação do conhecimento como processo de transformar conhecimento tácito em explícito tem implicação direta na cultura, na definição de responsabilidades, na estrutura, nas práticas e visão da organização. Conforme Davenport e Prusak (1999, p. 66), “uma empresa gera o conhecimento no contexto de sua cultura específica”.

Para que haja a transformação do conhecimento individual em organizacional, é necessária uma mudança de atitude e o comprometimento de todas as pessoas na organização em todos os níveis (TAGLIAPIETRA, SCHIMIDT e BERTOLINI, 2009).

Analisando elementos culturais com influenciadores do compartilhamento do conhecimento, Angeloni e Grotto (2009) observaram que a adoção de um espaço de trabalho sem divisórias, a comunicação informal e o processo decisório participativo tendem a favorecer o compartilhamento do conhecimento na organização.

Através de estudos e análises de alguns projetos de gestão do conhecimento implementados em diferentes empresas, Davenport e Prusak (1999) identificaram e classificaram nove fatores causais que consideraram ser constantes nos projetos de sucesso. Entre esses fatores, os autores percebem que as culturas orientadas para o conhecimento e o apoio da alta gerência estão entre os mais importantes dentro de um projeto de gestão do conhecimento.

Conforme Richter (2008), a cultura organizacional apresenta duas abordagens:

- Abordagem mecanicista, composta por elementos distintos, como crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais, e;
- Abordagem holográfica, que se constitui pelo reflexo da forma pelo qual a organização é interpretada pelos seus integrantes.

Podemos incluir os elementos da abordagem mecanicista, mas sempre conscientes de que, para um entendimento efetivo da cultura da organização, tais elementos devem ser mesclados com aspectos espontâneos e recorrentes do cotidiano da estrutura organizacional e da coordenação de suas operações, bem como por elementos da cultura social nacional e regional (RICHTER, 2008, p. 58).

Richter (2008) ainda destaca que trabalhar a cultura organizacional visando a gestão do conhecimento, envolve mudanças culturais gradativas que possibilitam a adaptação às novas formas de visualizar o ambiente organizacional.

Apenas a utilização da tecnologia não garante a aprendizagem e criação do conhecimento em uma organização. A gestão do conhecimento será eficaz somente se houver mudança comportamental, cultural e organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

De acordo com Davenport e Prusak (1999), alguns fatores culturais podem inibir a transferência do conhecimento, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2: Inibidores da transferência do conhecimento e possíveis soluções

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicação, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
<i>Status</i> e recompensa vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo.

Fonte: Davenport e Prusak (1999, p. 117)

Para Stewart (2002), um dos pilares para desenvolver a perspectiva do conhecimento na cultura organizacional é a construção de confiança. O comportamento confiável é apoiado na competência que enxergamos nas pessoas, na disseminação de comunidades e grupos informais que desenvolvem o trabalho e aprendizado, no comprometimento e apoio aos propósitos da organização e na comunicação e apresentação da verdade, conforme relacionado na Figura 8.

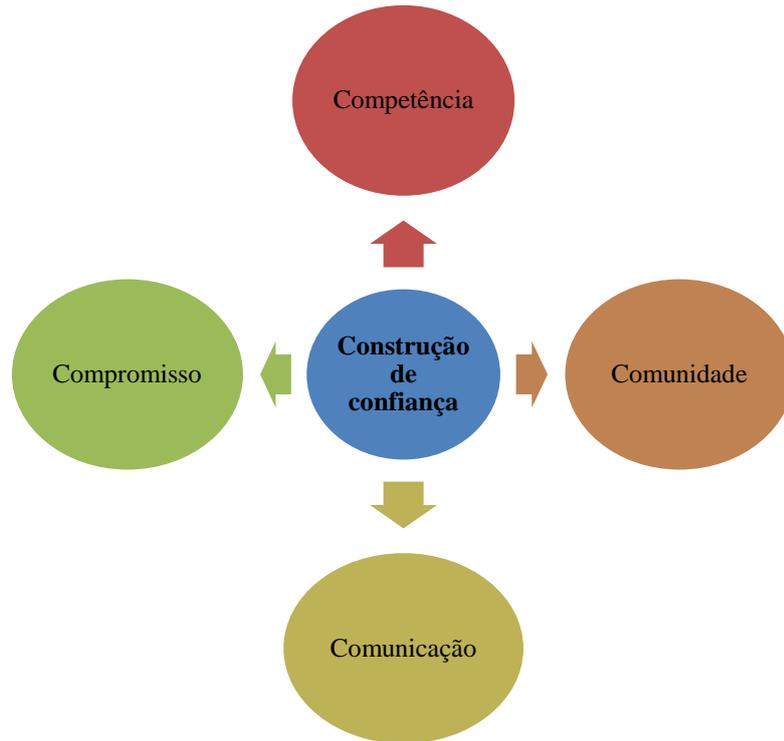


Figura 8: Elementos da construção de confiança
 Fonte: Criado a partir de Stewart (2002)

Davenport e Prusak (1999) ressaltam ainda que, as organizações devem estabelecer a confiança de três formas para que a transferência de conhecimento ocorra efetivamente:

- 1- A confiança deve ser visível;
- 2- A confiança deve ser generalizada;
- 3- A confiança deve partir do topo.

Uma cultura que contribui para a geração e compartilhamento do conhecimento será aquela que valoriza e incentiva a participação, a aprendizagem e as competências individuais. Para isso, faz-se necessário que os líderes e gestores sejam influenciadores e estimuladores desse pensamento.

2.2.3 Estilos gerenciais na cultura do conhecimento

O estilo gerencial de uma organização caracteriza-se de acordo com seus valores e estratégias. A forma de pensar e de agir dos gestores reflete os princípios, estrutura e objetivos organizacionais. Nesse sentido a cultura organizacional é um fator preponderante para a caracterização do estilo gerencial.

Conforme destacam Romani e Dazzi (2008), o estilo gerencial refere-se à maneira como o líder se comporta em relação aos seus colaboradores. Na seleção de alguns estudos, os

autores apresentam alguns estilos gerenciais baseados nas atitudes do líder, no contexto organizacional ou ainda estilos de liderança influenciados pelas variáveis situacionais ou mesmo pelas experiências, educação e capacitação dos líderes. Esses estilos gerenciais podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3: Síntese dos Estilos Gerenciais

Autores	Estilos Gerenciais	Características	Participação do grupo
While e Lippitt	Autocrático	Domina o processo e impõe diretrizes aos colaboradores	Inexistente
	Democrático	Discute o processo e participa como integrante do grupo	Interação
	Liberal	Não interfere no processo, delegando autogestão ao grupo	Determinante
Likert	Autoritário rígido	Imposição, controle, punitivo, pouca comunicação	Desconfiança e insatisfação
	Autoritário benevolente	Dominador, paternalista, delegação de tarefas por meio de normas	Pouca interação
	Participativo deliberativo	Fortalece o ambiente, delega tarefas controladas por um superior	Interação média
	Participativo grupal	Democrático, confiante e determinado	Efetiva
Hersey e Blanchard	Determinar	Autoritário, orientado para tarefa e controlador, diretivo e coercitivo	Apática e imatura
	Persuadir	Diretivo mas apoiador, busca o envolvimento da equipe, poder de recompensa	Ainda imatura, mas mais participativa
	Compartilhar	É um estilo participativo, de apoio e não diretivo, comunicativo	Interação na tomada de decisão
	Delegar	Participativo, não diretivo, desafiador, comunicativo	Madura e altamente participativa
Adizes	Produtor	Ênfase na produção	
	Empreendedor	Criativo, idealizador	Conflitos
	Integrador	Reúne pessoas	
	Administrador	Questionador	
Melo	Relacionamento	Valorização das relações interpessoais	
	Situacional	Adaptação ao ambiente e suas necessidades administrativas	
	Tarefa	Focado no resultado técnico do trabalho realizado	

Fonte: Romani e Dazzi (2008, p. 84-85)

Dentro da classificação de estilos gerenciais apresentadas por Romani e Dazzi (2008), os autores entendem que o estilo participativo grupal é o mais apropriado às organizações do conhecimento pela sua capacidade e astúcia de coordenar e engajar o grupo.

O líder da era do conhecimento precisa se adaptar ao ambiente, mudando sua maneira de atuação e criando um ambiente propício ao diálogo e à utilização do conhecimento como vantagem competitiva. Ele deve assumir uma postura de debate e pesquisa, apoiando as pessoas, suas capacidades e habilidades, e distinguindo suas ações pela competência (ROMANI e DAZZI, 2008).

Nesse contexto, entendemos que outros estilos apresentados pelos autores como, estilo Democrático, estilo Delegar, estilo Integrador e estilo Relacionamento, também podem ser adaptados às situações que exigem uma postura favorável ao processo de criação e compartilhamento do conhecimento. Conforme relacionam Romani e Dazzi (2008), o estilo Democrático se caracteriza pela integração com o grupo, o estilo Delegar é mais apropriado para pessoas auto-realizadoras, o estilo Integrador enfatiza a união entre as pessoas e o estilo Relacionamento valoriza as relações interpessoais de trabalho.

Para Nonaka (2008, p. 51), “estabelecer padrões que justifiquem o valor do conhecimento desenvolvido pelos membros da organização é uma forma da gerência proporcionar um sentido de direção”.

Conforme Pereira (2008), o processo gerencial nas organizações deve ser entendido por meio de um conjunto de interações humanas, incorporando-se práticas administrativas simples e participativas compartilhadas pela cooperação das e nas atividades organizacionais.

De acordo com as observações de Angeloni e Grotto (2009), o gerente que não apoia e divulga a importância do compartilhamento do conhecimento e não reconhece e observa o aprendizado obtido por esse compartilhamento, influencia de forma negativa não favorecendo o processo de compartilhamento do conhecimento na organização.

“Tendo como base a atuação do líder (influência do estilo gerencial), podem ser redefinidos processos e rotinas organizacionais que acabam servindo de apoio à mudança rumo a uma cultura que propicie uma efetiva gestão do conhecimento” (RICHTER, 2008, p. 66).

Para Stewart (2002), os líderes são detentores dos recursos para estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento. Entre esses recursos estão: exemplos, perguntas, incentivos, benchmark, reconhecer méritos, proporcionar diversão, agir conforme o discurso, aproveitar a cultura organizacional e traduzir a visão em histórias.

Conforme Romani e Dazzi (2008, p. 94), “todas as características necessárias para um líder do conhecimento somente serão aceitas na organização se a cultura organizacional estiver voltada para a aprendizagem contínua, em que haja o envolvimento de todos”. Um pensamento que também é enfatizado por Senge (2010).

O estilo gerencial é um fator importante a ser analisado dentro da cultura organizacional. A geração e integração do conhecimento na organização dependem de um comportamento favorável por parte dos líderes e gestores. Dessa forma, o estilo gerencial apoia-se na forma como a estrutura organizacional se constitui.

2.2.4 Estrutura organizacional na cultura do conhecimento

A estrutura de uma organização caracteriza-se pelas formas de trabalho, classificação dos níveis, tarefas e decisões. Ela sustenta a personalidade e a imagem organizacional. “A estrutura organizacional representa as relações existentes entre os indivíduos que a constituem, envolvendo sua distribuição em posições caracterizadas por diferentes tarefas, normas e regulamentos e níveis de autoridade e responsabilidade” (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2008, p. 107).

Perroti (2004) ressalta que conhecer a estrutura é uma das formas de conhecer e aferir sobre a cultura organizacional. Para Pires e Macêdo (2006, p. 88), “a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais”. Conforme Kotter e Heskett (1994), a estrutura está relacionada a arranjos organizacionais formais que exigem um comportamento compatível com a cultura existente.

Mülbert, Mussi e Angeloni (2008, p. 124) acreditam que “os princípios e valores sobre os quais as organizações se baseiam são elementos fundamentais para determinar sua configuração estrutural”. Uma reformulação da estrutura organizacional exige também a reformulação dos valores e princípios, ou seja, da cultura organizacional.

Para Tagliapietra, Schimidt e Bertolini (2009, p. 2), “as estruturas organizacionais rígidas e inflexíveis dificultam a criação do conhecimento organizacional, pois não apresentam as condições organizacionais adequadas ao livre fluxo das informações e o desenvolvimento da criatividade”. Em contextos organizacionais do setor público, as estruturas altamente hierárquicas podem dificultar o processo de transmissão de informações criando barreiras entre os relacionamentos.

Conforme enfatizam Mülbert, Mussi e Angeloni (2008), estruturas organizacionais mistas podem ser utilizadas como fonte de geração de ideias. Trata-se da utilização de estruturas paralelas, apropriadas à inovação, que convivem em constante interação com as estruturas tradicionais, uma vez que, para os autores, as organizações não se desenvolvem sem a existência de alguma formalização. Algumas dessas estruturas podem ser visualizadas no Quadro 4.

Quadro 4: Estruturas mistas de organizações

AUTORES	ESTRUTURA CRIADA	ESTRUTURAS COMBINADAS	FUNÇÕES
Galbraith	Organização inovadora	Estrutura operacional	Conceber ideias
		Estrutura inovadora	Implementar ideias
Kilmann	Organização colateral	Estrutura operacional	Solução de problemas definidos
		Estrutura colateral	Solução de problemas complexos
Nonaka e Takeuchi	Organização em hipertexto	Estrutura burocrática	Internalização e combinação
		Estrutura força tarefa	Socialização e externalização

Fonte: Criado a partir de Mülbert, Mussi e Angeloni (2008)

A incerteza do ambiente atual não se concilia com uma estrutura centralizada e excessivamente formal. Assim, as novas estruturas organizacionais, baseadas na criação de conhecimento, devem propiciar um ambiente de criatividade e iniciativa. Dessa forma, conforme Mülbert, Mussi e Angeloni (2008), a estrutura ideal a ser adaptada dependerá da estrutura já existente na organização.

Nas organizações onde a estrutura tradicional é operacional, podem ser combinadas as estruturas inovadora ou colateral, que implementam ideias e solucionam problemas complexos respectivamente. Já nas organizações em que a estrutura tradicional é burocrática, pode-se adaptar a estrutura força tarefa, que integrada, cria condições para o processo de conversão do conhecimento (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2008).

De acordo com análises feitas por Buoro, Oliva e Santos (2007), os níveis estratégico, organizacional e infra-estrutura, entendidos na estrutura organizacional, possuem importância equivalentes para o compartilhamento do conhecimento organizacional. Assim, a estrutura organizacional deve ser desenhada em todos os níveis de forma apropriada e coerente com uma cultura baseada no conhecimento.

Uma estrutura flexível e dinâmica torna-se um suporte fundamental à criação de uma cultura e um ambiente propício à interação, criatividade e geração de ideias. Na perspectiva da gestão do conhecimento, a estrutura organizacional deve ser pensada e desenhada no sentido de apoiar e condicionar a aprendizagem e a multiplicação dos saberes.

2.2.5 Redes Sociais como plataforma de colaboração para Gestão do Conhecimento

A vida em sociedade proporciona a interação social entre os indivíduos, e essa interação torna-se uma necessidade para a sobrevivência dos grupos. O ser humano é por natureza um ser social que tem nos relacionamentos uma das formas de satisfazer suas necessidades pessoais.

Conforme destaca Cipriani (2011), o relacionamento faz parte das necessidades sociais da Pirâmide de Maslow, como podemos observar na Figura 9.



Figura 9: Pirâmide de Maslow
Fonte: Cipriani (2011, p.37)

Ao longo dos anos a vida em sociedade evoluiu e se modernizou e as relações humanas passaram a sofrer influência das novas tecnologias, principalmente das mídias sociais. Os avanços tecnológicos e a evolução da internet permitiram que as pessoas pudessem se relacionar de forma mais rápida, dinâmica e frequente. Nesse contexto virtual, as redes sociais se difundiram contribuindo para que os indivíduos pudessem estar em constante interação e tivessem a oportunidade de compartilhar informações e conhecimentos. Rosa e Kamimura (2012) destacam que a internet proporcionou a disseminação das mídias sociais permitindo troca diversificada de informações e assuntos de interesse comum.

O termo rede é utilizado em diversas áreas das ciências para expressar a ligação e a interação entre diversas partes de um sistema. As redes sociais aparecem como um contexto

onde os elos e ligações são estabelecidos pelos indivíduos através de suas interações em uma plataforma virtual. Cipriani (2011) define rede social como uma plataforma de conexão e interação de várias pessoas simultaneamente em listas de amigos seguidores e desconhecidos. É um tipo de mídia social que permite a formação de redes de pessoas e comunidades virtuais.

Em suas reflexões Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005) entendem que as redes são movimentadas por relações sociais, econômicas e de trabalho que possibilitam o compartilhamento de informação e de conhecimento, sendo capazes de promover a aprendizagem e a inovação.

“As redes sociais podem aproximar pessoas com interesses em comum e dessa forma, a interação entre elas pode gerar novos conhecimentos que sem a ferramenta tecnológica, tenderiam a ficar no nível individual” (MENDES et al, 2012, p. 12). Trata-se de um novo ambiente relacional que proporciona a aproximação e o intercâmbio de usuários diversos que nunca aconteceria em uma realidade não virtual.

Nesse sentido, a rede social passa a ser um ambiente de interação que pode ocorrer nos diversos níveis de relacionamento: familiar, amizade, trabalho, etc. No contexto organizacional, esse ambiente torna-se uma ferramenta estratégica no processo de Gestão do Conhecimento a partir do momento que proporciona oportunidades para os indivíduos compartilharem suas experiências.

“No meio social on-line, a acessibilidade às mídias sociais é democrática, cresce organicamente e está acelerando a colaboração entre pessoas e o acúmulo de informações preciosas nesse meio” (CIPRIANI, 2011, p. 11).

Para Nonaka e Toyama (2008, p. 99), “o processo de criação de conhecimento é específico ao contexto em termos de espaço e relacionamento, e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento”. Segundo os autores esse ambiente, denominado “ba” (Figura 10), refere-se não necessariamente à um espaço físico, mas um local existencial: grupos de trabalho, círculos informais, espaços virtuais, etc., onde os participantes interagem partilhando seus contextos e criando novos significados.

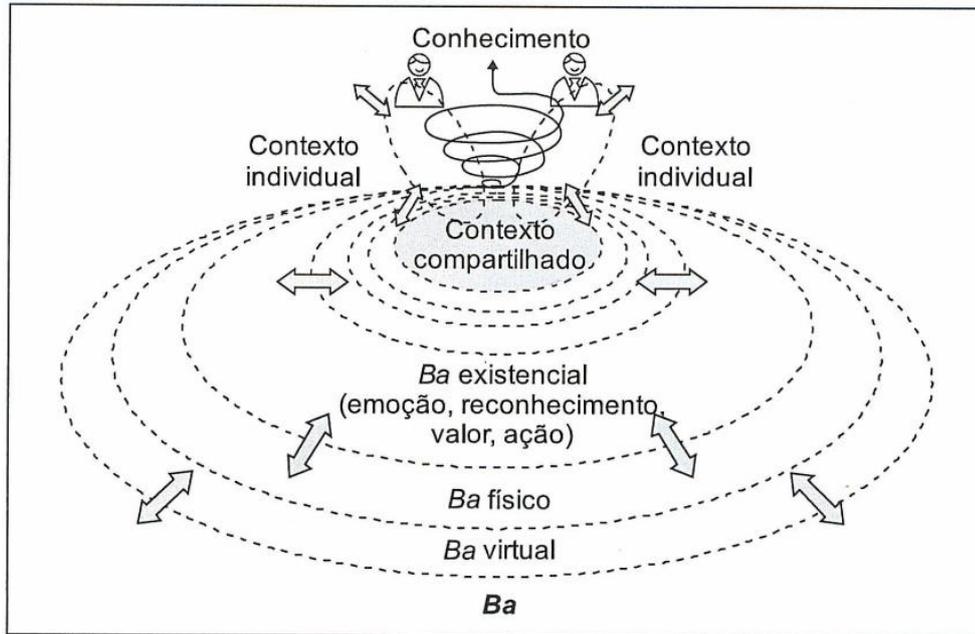


Figura 10: Representação conceitual do *ba*.
 Fonte: Nonaka e Toyama (2008, p. 100)

Diante do contexto visualizado por meio das possibilidades que a internet proporciona, as redes sociais constituem-se em uma importante ferramenta na Gestão do Conhecimento. De acordo com Cipriani (2011, p. 117), “a conexão de funcionários dentro da organização habilita o aprendizado mútuo de suas habilidades, talentos, conhecimento ou preferências”. Segundo o autor as pessoas são o centro dessas interações e a cultura definirá a forma de trabalho nesse novo cenário de comunicação.

2.3 ADMINISTRAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A vida em sociedade, característica da natureza humana, traz no cerne de sua história a necessidade de gestão e controle das atividades coletivas para a organização dos grupos sociais. Ao longo da história, as comunidades e grupos cresceram e se fortaleceram criando demandas por chefes e órgãos que regulassem e controlassem as relações sociais. Com o desenvolvimento do comércio e da política, o Estado surgiu para coordenar e reger as ações sociais e econômicas.

De configuração diferente da iniciativa privada, no setor público as ações devem ser pautadas na atuação investida pelas normas, restrições e imposições legais, podendo o agente público atuar somente de acordo com o que a lei determina (MEIRELLES, 2011).

Nesse contexto, quando se fala em estudar cultura organizacional, torna-se de extrema importância a abordagem de elementos que assumem desenhos específicos no setor

público, a fim de obter uma concepção geral dos motivos que podem influenciar suas ações e decisões. Dessa forma são apresentados aspectos relacionados às características legais que condicionam a atuação dos agentes no setor público.

2.3.1 Conceitos e princípios

As atividades administrativas no setor público são reguladas pelo Direito Administrativo Brasileiro que é um ramo do Direito Público Interno.

Meirelles (2011, p. 40) sintetiza o conceito de Direito Administrativo Brasileiro “no conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado”.

Nesse sentido corrobora-se que na administração pública somente se pode agir conforme o que a lei determina. Conforme Meirelles (2011), a organização da Administração Pública se dá pela estruturação legal das entidades e órgãos que irão desempenhar as funções e essa organização faz-se por leis, decretos e normas.

“Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 2011, p. 66).

Para Justen Filho (2010), a atividade administrativa é a sequência de ações por meio da qual os agentes públicos, inseridos em suas respectivas competências, exercitam a função pública. Para o desempenho da função pública, são criadas organizações estatais denominadas “Administração Pública”.

A Constituição Federal de 1988, ao dispor sobre a Administração Pública em seu Artigo 37, expõe os cinco principais princípios aos quais devem se subordinar os atos administrativos, são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da legalidade, segundo Rosa (2009), é o mais importante, pois dele decorrem os demais, uma vez o mesmo não admite qualquer atuação que não contenha permissão legal prévia e expressamente.

“A impessoalidade está relacionada com a atuação impessoal, genérica, ligada à finalidade da atuação administrativa que vise à satisfação do interesse coletivo” (ROSA, 2009, p. 32).

O princípio da moralidade, para Rosa (2009), corresponde à atuação pautada na moral, nos princípios éticos, na boa-fé e lealdade.

A publicidade refere-se ao dever de dar conhecimento e transparência dos atos ou da atividade administrativa a terceiros (ROSA, 2009).

No princípio da eficiência, Rosa (2009) destaca o dever de atuação com economia, produtividade e busca pelo melhor resultado e redução de custos operacionais.

Além das ações gerenciais, elementos que conduzem a vida funcional dos servidores públicos como direitos, deveres, carreiras, etc., observam legislações específicas. Essa regulamentação pode criar facilidades para o gestor público como também proporcionar entraves e disfunções nos processos de trabalho.

Ao estudar sobre cultura organizacional nas organizações públicas no Brasil, Pires e Macêdo (2006) destacam o desenho organizacional com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Apesar de não se aplicarem a todas as organizações públicas, os autores ressaltam que em geral a cultura nas organizações públicas no Brasil se caracteriza por: burocracia, interferência de interesses políticos, autoritarismo, apego às regras e rotinas, centralização do poder e patrimonialismo.

2.3.2 Estrutura da administração pública

Para o alcance do objetivo de atender e satisfazer as necessidades coletivas, o Estado estabelece órgãos públicos investidos de competência para realização da função administrativa. O conjunto de todos os órgãos públicos constitui a organização estrutural da Administração Pública.

Justen Filho (2010) apresenta a configuração da organização do Estado de maneira que ele identifica como subjetiva, de acordo com o esquema da Figura 11.

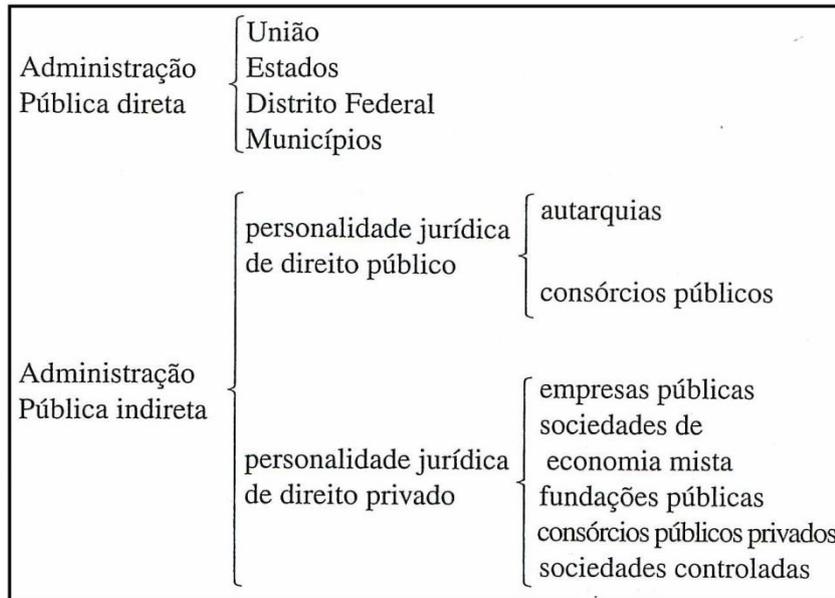


Figura 11: Esquema da Organização Estrutural da Administração Pública
Fonte: Justen Filho (2010, p. 199)

Meirelles (2011) classifica as entidades na organização política e administrativa brasileira em:

- Entidades estatais – integram a estrutura constitucional do Estado e dividem-se em poderes políticos e administrativos (União, Estados-membros, Municípios e Distrito Federal).
- Entidades autárquicas – criadas por lei específica para realizar atividades, obras ou serviços descentralizados.
- Entidades fundacionais – criada ou autorizada por lei com área de atuação definida na legislação.
- Entidades empresariais – instituída em forma de sociedade de economia mista ou empresa pública para exercer atividade econômica de interesse coletivo.
- Entidades paraestatais – autorizadas por lei para prestar serviços sociais autônomos de interesse coletivo ou público.

Conforme destaca Meirelles (2011, p. 69), “para a eficiente realização de suas funções cada órgão é investido de determinada competência, redistribuída entre seus cargos, com correspondente parcela de poder necessária ao exercício funcional de seus agentes”.

Nesse contexto a organização estrutural da Administração Pública tem o objetivo de separar poderes e definir competências a fim de garantir a realização dos serviços em benefício dos cidadãos.

2.3.3 Atos administrativos

No desempenho da função administrativa, os agentes públicos são investidos de competência para praticar atos administrativos.

“Ato administrativo é uma manifestação de vontade funcional apta a gerar efeitos jurídicos, produzida no exercício de função administrativa” (JUSTEN FILHO, 2010, p. 316). Para Meirelles (2011, p. 154), “ato administrativo típico é toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ao a si própria”.

Meirelles (2011) ainda apresenta os requisitos para a formação do ato administrativo:

- Competência – poder legal para praticar.
- Finalidade – objetivo de interesse público a atingir.
- Forma – exteriorização formal.
- Motivo – situação de direito ou de fato que determina ou autoriza sua realização.
- Objeto – conteúdo do ato.

Como já explicitado anteriormente, os atos administrativos devem se basear em princípios constitucionais a fim de constituir validade e eficácia.

Rosa (2009) e Meirelles (2011) apresentam certos atributos peculiares aos atos administrativos: presunção de legitimidade, de legalidade e veracidade, auto-executoriedade e imperatividade. Presume-se legítimo, legal e verdadeiro o ato em virtude da submissão ao princípio da legalidade. A auto-executoriedade refere-se à possibilidade de execução imediata e a imperatividade ao poder de coercibilidade a quem se destina.

Conforme destaca Justen Filho (2010), o ato administrativo somente produzirá efeito se cumprido certo requisito formal que se relaciona a atos complementares pertinentes a pessoas determinadas ou indeterminadas. No entanto, de acordo com o autor “se o cumprimento dos requisitos formais inviabilizar a satisfação dos interesses coletivos e colocar em risco os direitos fundamentais, dever-se-á atenuar a exigência” (JUSTEN FILHO, 2010, p. 337).

Refletindo os princípios e fundamentos da administração pública, percebemos que toda instituição pública deve basear suas ações e decisões em termos legais e morais. Assim, é certo que a formalidade e a normatização são características necessárias na gestão pública. No

entanto, no sentido de eficiência, também é essencial à função pública, criar condições para o uso de ferramentas administrativas que venham melhorar a qualidade dos serviços em benefício dos cidadãos. A criação de uma cultura que favoreça e estimule a aprendizagem e a criação do conhecimento pode ser importante para o bom desempenho da função pública.

2.3.4 Administração pública: uma visão internacional

Ao longo da história, as comunidades e grupos cresceram e se fortaleceram criando demandas por chefes e órgãos que regulassem e controlassem as relações sociais. Com o desenvolvimento do comércio e da política, o Estado surgiu para coordenar e reger as ações econômicas e para prover a satisfação das necessidades coletivas.

A administração pública moderna constitui-se como área de serviços com o objetivo de empregar os servidores públicos para atuarem com eficiência na satisfação das necessidades dos cidadãos.

Conforme destaca Secchi (2009), desde os anos de 1980, as administrações públicas em todo mundo vem introduzindo reformas administrativas com intuito de substituir o modelo burocrático weberiano por novos modelos de gestão. O autor cita dois modelos que surgiram no âmbito das reformas administrativas no quadro global nas últimas décadas: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE), com ênfase nos valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência.

A administração pública gerencial ou nova gestão pública é um modelo baseado na eficiência, eficácia e competitividade e se constituiu em um movimento delimitado no norte da Europa, Canadá e Oceania. Já o governo empreendedor, tido como um estilo pragmático de gestão pública se desenvolveu mais intensamente nos Estados Unidos, trazendo para os gestores públicos a linguagem e ferramentas da administração privada (SECCHI, 2009).

O desenvolvimento do modelo gerencial na administração pública apresenta parâmetros nos quais diversos países buscam modificar as antigas estruturas administrativas. Os principais exemplos desse novo modelo de gestão pública foram as experiências dos Estados Unidos e Grã-Bretanha, onde este se acoplou em um processo de modernização do setor público com conceitos baseados na busca contínua da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos. Em ambos os países, o movimento gerencialista se baseou na cultura do empreendedorismo, se espalhando posteriormente pela Europa e América Latina.

Matias-Pereira (2008) avalia uma mudança estrutural e evolução cultural nos países que deram mais impulso às ideias da Nova Gestão Pública, mas os resultados de forma geral não podem ser aceitos como satisfatórios. Em países como Grã-Bretanha, França, Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido, foram os que tiveram mudanças mais profundas, porém, as melhorias de desempenho ainda estão abaixo do esperado. Já na Alemanha, Países Baixos e Estados nórdicos, a norma tem sido uma mudança negociada, seja incremental ou gradual.

Conforme destaca Matias-Pereira (2008), o Brasil, inspirado no gerencialismo britânico, deflagrou em 1995, a reforma do Estado focalizando o aumento da eficiência econômica e delineando um novo padrão de gestão pública apoiada nos princípios de flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social. No entanto, a administração pública brasileira não tem sido capaz de dirimir as demandas e desafios da sociedade moderna, apresentando processos organizacionais insuficientes para resolver adequadamente os problemas socioeconômicos do país.

2.3.5 Setor público e gestão do conhecimento: pesquisas realizadas

O objetivo de apresentar os resultados de pesquisas realizadas é demonstrar as principais características de cada estudo criando a oportunidade de compará-los e utilizá-los para auxiliar no desenvolvimento do presente estudo. No entanto, conforme ressalta Lima (2012), as pesquisas apresentadas não podem ser generalizadas, pois se referem ao contexto das instituições estudadas.

Sousa (2002) conclui que no setor público existem traços culturais que dificultam as atividades de aprendizagem e criação de conhecimento. Entre esses traços, ressaltam-se estruturas altamente hierarquizadas e centralização do processo decisório, e avaliação de desempenho insuficiente para definir as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento profissional.

Em sua pesquisa sobre gestão do conhecimento no setor público, Paixão (2004) buscou compreender os modelos de gestão do conhecimento em instituições públicas federais brasileiras. Ele estudou como pré-requisitos para criação e manutenção do conhecimento as dimensões infra-estrutura e processos dentro da efetividade organizacional. Paixão (2004) aponta para muito discurso e pouca prática das atividades de gestão do conhecimento nas instituições públicas pesquisadas em relação à teoria analisada, identificando práticas fragmentadas e dispersas formatadas para solução de problemas. O autor identificou ainda a

estrutura organizacional bastante hierarquizada e o processo decisório vertical como fatores problema para implantação das atividades de gestão do conhecimento.

Em seus estudos, Gonçalves (2006) reconheceu a necessidade de formulação de uma política de Gestão do Conhecimento para a administração pública federal a fim de incrementar as competências e fortalecer a interação com os cidadãos. Ainda é ressaltado que o tema é pouco explorado no meio acadêmico e necessita de estudos que identifiquem as causas da ausência da gestão do conhecimento na administração pública federal.

Ao estudar sobre cultura organizacional propícia à gestão do conhecimento, Reis (2007) considerou a avaliação dos artefatos visíveis, ambiente empresarial, crenças e valores, sistemas gerenciais, comunicação e decisório, símbolos, endoculturação e treinamento e cooperação e conflito. Como resultado o autor concluiu pela existência de um ambiente propício à gestão do conhecimento na instituição, porém ele atenta para algumas limitações do estudo, pois a utilização de observação, pesquisa documental e questionário, utilizados no estudo, nem sempre conseguem capturar o caráter mais subjetivo da cultura organizacional.

Bambirra (2009) percebeu na instituição estudada que não há instrumentos para elaboração de um plano de gestão do conhecimento.

Não há uma comunicação e uma difusão dessa comunicação na Diretoria Executiva de forma que as pessoas pensem da mesma maneira a respeito da GC. As iniciativas isoladas; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações sobre as práticas de GC; o desconhecimento do tema entre os gerentes, chefias intermediárias e servidores de maneira geral, demonstram que, para que ocorra a massificação da GC, uma política de GC se faz necessária, principalmente devido ao fato de a atividade fim dessa instituição é produzir informações (BAMBIRRA, 2009, p. 138).

Bambirra (2009) ainda ressalta a necessidade de se fazer um estudo sobre a cultura organizacional tentando compreender o receio das pessoas em compartilhar conhecimento.

Utilizando um pensamento sistêmico, Passaes (2009) procurou relacionar as práticas de gestão do conhecimento ao desempenho de uma instituição pública. Como conclusões o autor afirma que:

As práticas de tais atividades na instituição estudada ainda se encontra em um estágio embrionário e necessita da definição de uma política que contemple: ampla divulgação, apoio da Alta Direção, incluindo compatibilidade entre discurso e ações, comunicação eficiente, criação das adequadas condições capacitantes, aí incluindo-se autonomia, estabelecimento de ambiente aberto entre pessoas (interação), e sistemas/TI (PASSAES, 2009, p. 78).

Ao realizar um estudo para avaliar as políticas e práticas de gestão do conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino, Oliveira (2010) identificou como principais obstáculos

à implantação da gestão do conhecimento: deficiências na capacitação, falta de conhecimento sobre o tema por parte das pessoas e resistência cultural.

Oliveira (2010) ressalta que apesar da pesquisa levar à conclusão que as políticas adotadas pela instituição estudada estão bem definidas estrategicamente, observam-se muitas divergências na maioria das práticas, a respeito das quais os gestores apontam para uma ação que contraria a ação dos servidores.

Em sua pesquisa sobre as práticas de gestão do conhecimento no setor público, Lima (2012) identificou entre os fatores dificultadores do processo na instituição estudada as aposentadorias, comunicação, burocracia. Entre os facilitadores o autor identificou como fatores principais a existência de infra-estrutura adequada e sistemas de informação.

Ainda sobre o assunto em suas considerações finais Lima (2012, p. 124) diz que:

Embora os resultados sinalizem muitos aspectos positivos, existem desafios para a instituição no percurso para a institucionalização da Gestão do Conhecimento. É importante que se desenvolva competências no corpo gestor no que se refere às questões associadas ao tema, visando a sua disseminação.

Ao analisar as pesquisas apresentadas observamos algumas peculiaridades, porém podemos ter a ligeira percepção de presença de elementos comuns ao relacionarem os problemas e dificuldades encontrados nos estudos da gestão do conhecimento no setor público. Algumas características culturais como hierarquia e burocracia são apontadas como dificultadoras. Observava-se ainda que na grande maioria os estudos constataram pouco conhecimento sobre o assunto nas instituições e discrepâncias entre o discurso e as ações.

Sob as perspectivas analisadas, as pesquisas apresentadas nos fornecem a oportunidade de auxílio na coleta de dados e comparação dos resultados da presente pesquisa. Os resultados apresentados podem ser visualizados no Quadro 5.

Quadro 5: Quadro-resumo das pesquisas realizadas

AUTOR	TEMA	RESULTADOS	MÉTODO UTILIZADO
SOUSA (2002)	As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas: o Ministério da Justiça	Estruturas altamente hierarquizadas Centralização do processo decisório Avaliação de desempenho insuficiente	Estudo de caso descritivo com criação de um modelo conceitual
PAIXÃO (2004)	Gestão do conhecimento: estudo de casos no setor público	Práticas fragmentadas e dispersas Estrutura organizacional bastante hierarquizada Processo decisório vertical	Estudo de caso. Análise documental e entrevistas
GONÇALVES (2006)	Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira	Necessidade de formulação de uma política de GC para a administração pública federal Tema pouco difundido	Pesquisa de campo pelo método hipotético-dedutivo: questionário, documental
REIS (2007)	Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um estudo de caso na Fiocruz-Bahia	Ambiente propício Limitações no estudo	Estudo de caso. Triangulação metodológica: análise documental, observação e questionário
BAMBIRRA (2009)	Gestão do conhecimento na administração pública federal: estudo de caso na Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	As iniciativas isoladas; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações sobre as práticas de GC e sobre o tema apontam para a necessidade de definição de uma política	Estudo de caso. Fase qualitativa: entrevistas, e fase quantitativa: questionário (survey)
PASSAES (2009)	Uma análise sistêmica das práticas de gestão do conhecimento, em uma empresa pública: estudo de caso no Inmetro	Práticas de gestão do conhecimento em estágio embrionário e necessidade de definição de uma política de gestão do conhecimento	Estudo de caso. Triangulação: abordagem teórica e abordagem empírica (análise de grupos e questionário)
OLIVEIRA (2010)	Gestão do conhecimento no serviço público: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN	Deficiências na capacitação Falta de conhecimento sobre o tema por parte das pessoas Resistência cultural	Estudo de caso. Método quantitativo: questionário com escala de medida Likert
LIMA (2012)	Gestão do conhecimento no setor público: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear	Dificultadores: aposentadorias, comunicação, burocracia Facilitadores: infra-estrutura adequada e sistemas de informação	Estudo de caso. Análise documental, observação e pesquisa de campo com questionário e entrevistas

Fonte: Criado pela autora

3 METODOLOGIA

3.1 Delimitação da Pesquisa

Conforme destaca Marconi e Lakatos (2010, p. 146), “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. A pesquisa está limitada a variáveis culturais e foi realizada no Câmpus Rio Verde do Instituto Federal Goiano.

O Campus Rio Verde está localizado na região sudoeste do Estado de Goiás e é uma das unidades do Instituto Federal Goiano. “O Instituto Federal Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar oferecendo educação especializada em educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino”. (<http://www.ifgoiano.edu.br>)

O Câmpus Rio Verde possui 225 servidores efetivos, sendo 117 professores e 108 técnico-administrativos distribuídos em cargos de nível de apoio, nível intermediário e nível superior. Os servidores técnico-administrativos estão distribuídos entre setores pedagógicos e administrativos, sendo considerados os setores pedagógicos como áreas fins e os setores administrativos como áreas meio.

Para as entrevistas com gestores o universo se restringiu a quatro pessoas, que são os diretores sistêmicos existentes na instituição. No caso das entrevistas com servidores foi delimitada uma amostra de (10) servidores que foram escolhidos por meio de amostragem não probabilística por julgamento, em que os entrevistados são escolhidos pelo julgamento da pesquisadora através de estratégia de seleção de casos típicos da população.

Foram apreciados como universo da pesquisa todos os servidores em atividade na instituição no período de realização da pesquisa, desconsiderando aqueles que estavam de licenças ou afastamentos. Por se tratar de um universo pequeno, a pesquisa não delimitou amostragem para a aplicação do questionário, que foi criado através do aplicativo Google Drive enviado por e-mail a todos os servidores para preenchimento e posterior devolução.

Então, o estudo se caracteriza pela pesquisa de campo com a utilização de três instrumentos de pesquisa: (1) análise de rede social, (2) roteiro de entrevista com gestores (APÊNDICE A) e roteiro de entrevista com servidores (APÊNDICE B) e (3) questionário (APÊNDICE C). A análise de rede social tem característica quantitativa e qualitativa, enquanto o roteiro de entrevista classifica-se como qualitativa e o questionário como pesquisa quantitativa.

3.2 Método de Pesquisa

Quanto ao objetivo da pesquisa foi feito um estudo exploratório-descritivo com intuito de explicar os fatores que interferem na relação entre organização e ambiente e os problemas advindos dessa relação, assim como entender a natureza do fenômeno estudado. Para Marconi e Lakatos (2010), são estudos que visam descrever completamente determinado fenômeno.

Quanto ao tipo, a pesquisa classificou-se como estudo de caso. Conforme Yin (2010), o estudo de caso é um método que ajuda a conhecer e entender os fenômenos sociais e seus contextos. Ele permite que o investigador retenha características de eventos como comportamentos, mudanças, desempenho, processos e relações. Caracteriza-se por analisar um ambiente específico a fim de entender as situações existentes.

Para Mendonça, Rocha e Nunes (2008), o estudo de caso é uma pesquisa que objetiva investigar uma entidade ou fenômeno definido em uma situação específica procurando conhecer sua essência e características.

O presente estudo de caso classificou-se como caso único e de acordo com Yin (2010), uma das justificativas para o estudo de caso único é uma situação típica que representa as circunstâncias e condições de uma situação diária ou de um lugar comum. Em se tratando de uma análise das circunstâncias e especificidades de um ambiente, faz-se necessário um estudo singular e concentrado.

O método de pesquisa “estudo de caso” é utilizado quando a questão de pesquisa enfoca eventos contemporâneos e não exige controle dos eventos comportamentais (YIN, 2010). O autor ainda ressalta que o estudo de caso pode ser usado em quatro aplicações diferentes: explicar, descrever, ilustrar e explorar. O presente estudo se caracterizou pela aplicação exploratória, com o intuito de desvendar o contexto e a forma de articulação do ambiente organizacional.

3.3 Coleta de Dados

Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema a fim de conhecer e compreender as diversas concepções teóricas existentes. O referencial teórico busca embasar a pesquisa através do conhecimento científico produzido pelos principais autores sobre o assunto. “Abrange a bibliografia já tornada pública sobre o tema estudado”. (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 166)

Foi realizada uma investigação empírica a fim de se conhecer as especificidades do ambiente e cultura da Instituição sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento e identificar as características organizacionais com vistas a responder o problema de pesquisa e projetar as necessidades e facilidades para uma possível implantação de uma política de Gestão do Conhecimento.

Primeiramente foi efetuado um estudo analítico de rede social. É uma forma de análise estrutural que objetiva mostrar como a rede explica os fenômenos analisados (MARTELETO, 2001). A análise de rede social tem o objetivo de identificar, sob o aspecto cultural, ferramentas que estimulem a criação e o compartilhamento do conhecimento na organização. A análise foi realizada em julho de 2014 e levou em consideração os dados constantes do histórico do perfil da instituição na rede social *Facebook* no período de maio de 2013 a junho de 2014.

Conforme Schein (2009), questionários não são suficientes para analisar aspectos culturais e ambientais da organização, pois eles não conseguem aferir os pressupostos tácitos mais profundos e corre-se o risco de resultados superficiais. O autor ressalta que o melhor método em termos de validade e eficiência é por meio de processos de entrevistas. Nesse sentido, foi aplicado um questionário para conhecer os aspectos gerais e entrevistas individuais com gestores e servidores para aferir os elementos mais profundos.

As entrevistas são do tipo estruturada, e segundo Marconi e Lakatos (2010), esse tipo de entrevista segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas. As entrevistas caracterizam-se como medição categórica ou qualitativa em que a análise se faz por meio da interpretação. São usadas para “descrever diferenças em tipo ou espécie, indicando a presença ou ausência de uma característica ou propriedade” (HAIR et al., 2005, p. 27). A realização das entrevistas ocorreu em fevereiro e março de 2015.

O questionário foi elaborado a partir dos elementos destacados no referencial teórico, e possui cinco opções de marcação sendo (01) para “nunca”, (02) para “raramente”, (03) para “às vezes”, (04) para “frequentemente” e (05) para “sempre”. Trata-se de um instrumento que consiste em obter informações diretamente do respondente (MARCONI e LAKATOS, 2010).

O questionário é um tipo de escala quantitativa. Segundo Hair et al. (2005), as escalas quantitativas ou métricas são utilizadas para identificar ou diferenciar variáveis em quantia ou grau, podendo ser analisadas pela aplicação de diversas técnicas estatísticas. A aplicação do questionário deu-se em março e abril de 2015.

3.4 Modelo de Análise

Para a realização da presente pesquisa foi utilizado um modelo de análise relacionando a dimensão cultural com elementos de criação, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Foram delineadas como variáveis metodológicas da pesquisa: nível visível (artefatos, rituais e práticas), nível invisível (crenças, valores e sentimento), estrutura organizacional, estilo gerencial e rede social. Para cada variável foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa:

Nível visível (artefatos, rituais e práticas): questionário;

Nível invisível (crenças, valores e sentimentos): questionário e entrevista estruturada com servidores;

Estrutura organizacional: questionário;

Estilo gerencial: questionário e entrevista estruturada com gestores;

Rede social: questionário e análise de rede social.

As variáveis metodológicas foram estruturas com base no referencial teórico, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6: Quadro-resumo do modelo de análise

Elemento de GC	Autores	Variáveis Culturais	Fatores analisados	Autores
Criação, retenção e compartilhamento do conhecimento	Takeuchi e Nonaka (2008), Davenport e Prusak (1999), Nonaka e Toyama (2003), Ichijo (2008), Stewart (1998), Senge (2010)	Visíveis (artefatos, rituais e práticas)	Aprendizagem Comunicação Ferramentas tecnológicas Grupos informais Memória organizacional	Kotter e Heskett (1994), Schein (2009), Richter (2008), Fleury (1996)
		Invisíveis (crenças, valores e sentimentos)	Confiança Compromisso Interesse Relações	Kotter e Heskett (1994), Schein (2009), Richter (2008), Fleury (1996)
		Estrutura organizacional	Hierarquia Decisões Tarefas	Kotter e Heskett (1994), Mülbart, Mussi e Angeloni (2008)
		Estilo gerencial	Estímulo Incentivo Abertura Opiniões	Romani e Dazzi (2008), Angeloni e Grotto (2009), Richter (2008)
		Redes Sociais	Hábito Utilização Interação	Cipriani (2011), Tomáel, Alcará e Di Chiara (2005), Mendes et al (2012)

Fonte: Criado pela autora

A pesquisa foi realizada em três etapas: análise de rede social, realização das entrevistas e aplicação do questionário.

A primeira etapa foi a análise de rede social. Ela foi realizada para identificar a utilização das redes sociais dentro do contexto cultural, como ferramenta para criar, reter e compartilhar conhecimento. Para a análise utilizou-se a medida estrutural de centralidade de grau apresentado por Freeman (1979), a fim de identificar os principais atores, vínculos, interações e conteúdo do perfil da instituição na rede social Facebook. O procedimento seguiu o seguinte roteiro:

- 1- Identificação dos servidores que fazem parte do perfil;
- 2- Montagem de uma matriz de correlação entre todos os servidores para identificação dos vínculos existentes;
- 3- Identificação dos atores com maior número de vínculos no perfil;
- 4- Delimitação do período para análise de conteúdo;
- 5- Análise do tipo de conteúdo publicado;
- 6- Quantificação do número de publicações e de interações com o conteúdo publicado;
- 7- Quantificação do número e tipo de interações dos servidores no perfil.

A segunda etapa foi a realização das entrevistas com gestores e servidores. As entrevistas foram estruturadas para aferir, através de uma análise qualitativa, os pressupostos mais profundos da cultura organizacional, tendo em vista os sentimentos e crenças dos servidores e gestores em relação às práticas de gestão do conhecimento.

A terceira e última etapa foi a aplicação do questionário, que foi encaminhado via e-mail a todos os servidores em exercício no período de realização da coleta. No questionário estão presentes todas as variáveis de análise com o objetivo de quantificar o nível dos elementos culturais e das práticas de gestão do conhecimento presentes na instituição.

Após o cumprimento das três etapas, os dados foram submetidos à técnica de análise para posteriores discussões.

3.5 Técnica de Análise de Dados

Schein (2009, p. 101) diz que “o processo de avaliação deve primeiro identificar pressupostos culturais e depois avaliá-los se eles são apoios ou restrições sobre o que a organização está tentando fazer”. Dessa forma primeiramente, foram analisados e apresentados os principais elementos da instituição e posteriormente foi feita a avaliação

desses elementos para saber se são propícios e como podem contribuir para criação e compartilhamento do conhecimento na instituição.

As informações obtidas por meio das entrevistas foram analisadas através da interpretação confrontada com o modelo teórico. Os dados obtidos pelo questionário, foram tratados pela estatística descritiva através da análise de frequência com observação da medida de tendência central Moda, ou seja, o valor que surge com mais frequência no conjunto de dados, com utilização de tabelas e quadros para melhor entendimento. O processo de análise descritiva envolve a organização, resumo e descrição dos aspectos importantes sobre o conjunto de características do banco de dados. A matriz de dados para estatística descritiva foi mensurada utilizando o programa estatístico SPSS versão 21.0.

Após a realização das análises estatísticas, os dados foram tabulados para melhor e mais rápida interpretação e compreensão. Trata-se do processo técnico de análise estatística para disposição dos dados em tabelas e verificação de suas inter-relações, sintetizando-os, observando-os e representando-os graficamente (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Finalmente os dados foram discutidos, tendo como parâmetro o referencial teórico, para posteriores considerações conclusivas, ou seja, “exposição factual sobre o que foi investigado, analisado e interpretado... apresentando inferências sobre os resultados e evidenciando aspectos válidos e aplicáveis” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 155).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Introdução

Neste capítulo, primeiramente é abordado um breve histórico da instituição, objeto de pesquisa, com o objetivo de apresentar sua formação, constituição e organização e subsidiar o estudo dos elementos da sua cultura organizacional. Em seguida foram analisados os dados obtidos através do modelo de análise utilizado sob o respaldo do referencial teórico e aplicado através das três pesquisas de campo: análise de rede social, roteiro de entrevistas e questionário.

4.1.1 Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde – Breve histórico

Localizado na região sudoeste do Estado de Goiás o Câmpus Rio Verde do Instituto Federal Goiano tem sua história escrita a partir de 5 de junho de 1967, quando é instalado e começa a funcionar como Ginásio Agrícola. Ao longo dos anos teve seu nome e organização institucional alterado por quatro vezes. Em 1969 é transformado em Colégio Agrícola e em 1979 Escola Agrotécnica Federal de Rio Verde – GO. Já no ano de 2002, através de decreto do presidente da República, a Escola Agrotécnica Federal de Rio Verde passa por uma grande transformação, ganhando o nome de Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde – GO (Cefet-Rio Verde). Em 2008, com a expansão da Rede Federal de Ensino, transforma-se em Instituto Federal e juntamente com mais outros 4 câmpus, instalados nos municípios de Ceres, Iporá, Morrinhos e Urutaí, forma o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (<http://rioverde.ifgoiano.edu.br>).

Hoje o Câmpus Rio Verde possui uma ampla organização acadêmica de ensino verticalizado com a oferta de cursos de nível técnico, superior e pós-graduação nos níveis de mestrado e doutorado. Sua estrutura gerencial está dividida nas áreas pedagógica e administrativa, contando com a colaboração de 225 servidores docentes e técnico-administrativos.

4.2 Identificação das variáveis da cultura organizacional

Para realização deste estudo foram classificadas cinco variáveis que compõem a cultura organizacional, visando identificar os principais elementos que podem contribuir para a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento na instituição. São elas:

Nível visível - está relacionado a elementos como arquitetura, artefatos, histórias, rituais, etc., e por isso são mais fáceis de serem observados (SCHEIN, 2009; KOTTER e HESKETT, 1994; MAXIMIANO, 2008).

Nível invisível – refere-se a suposições tácitas, crenças, valores e sentimentos, sendo elementos identificados nos níveis mais profundos e difícil de enxergar (SCHEIN, 2009; KOTTER e HESKETT, 1994; MAXIMIANO, 2008).

Estrutura Organizacional – é o elemento da cultura caracterizado pela organização dos processos, classificação dos níveis de autoridade e responsabilidade (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2008).

Estilo Gerencial – está relacionado à forma de pensar e de agir dos gestores em relação aos princípios, estrutura e objetivos organizacionais e sua maneira de relacionar com seus colaboradores (ROMANI e DAZZI, 2008).

Rede Social - um contexto virtual de ligações e interações estabelecidas pelos indivíduos permitindo a formação de rede de pessoas e comunidades virtuais (CIPRIANI, 2011).

4.3 Análise dos resultados

A análise dos resultados foi realizada seguindo três etapas conforme apresentado no modelo de análise. Na primeira etapa realizou-se a Análise de Rede Social (ARS), posteriormente foram analisadas as entrevistas com gestores e servidores e por fim a análise das respostas obtidas pelo questionário.

4.3.1 Análise de rede social

De acordo com Marteleto (2001, p. 72) “a análise de redes pode ser aplicada nos estudo de diferentes situações e questões sociais”. A unidade de análise é o conjunto de relações estabelecidas pelos indivíduos nas suas interações. É uma forma de análise estrutural que objetiva mostrar como a rede explica os fenômenos analisados.

Para Azevedo e Rodriguez (2010) a análise de redes sociais auxilia no entendimento e controle do processo de criação, troca e disseminação do conhecimento nas redes informais através do estudo dos fluxos de informações, das formas de conexões estabelecidas e dos autores envolvidos.

A primeira edição da Pesquisa Brasileira de Mídia (BRASIL, 2014), realizada em outubro e novembro de 2013, demonstra que 47% dos brasileiros têm o hábito de acessar a internet. Entre os 20 sites mais citados pelos entrevistados, destaca-se o peso das redes sociais, em especial o Facebook. Para 32,1% dos entrevistados, as redes sociais são os sites mais utilizados para se informarem, sendo que entre os sites mais acessados o Facebook ocupa primeiro lugar com 30,8%.

O Facebook foi criado em 2004 por Mark Zuckerberg, para os alunos da Universidade de Harvard, e em 2006 foi aberta ao público em geral. “O Facebook é a maior rede social do planeta” (CIPRIANI, 2011, p. 3). Dada sua popularidade, apresentamos uma análise do perfil do Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde no Facebook, sob a perspectiva de colaboração deste ambiente virtual para a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento dentro da instituição.

Conforme apontam Azevedo e Rodrigues (2010) a análise estrutural de redes sociais se embasa nos seguintes fatores:

- Ator: qualquer entidade existente no contexto da rede que participe ou não dos processos de inovação podendo ser uma unidade coletiva, corporativa ou individual;
- Vínculo relacional: é uma ligação mantida entre atores;
- Relação: é uma coleção de vínculos relacionais de um tipo específico entre atores de um grupo;
- Subgrupo: é um subconjunto de atores e todos os vínculos relacionais entre eles;
- Rede social: consiste de um conjunto finito de atores e as relações existentes entre eles.

Marteletto (2007) ressalta que no estudo das redes sociais a unidade de análise é variável e está centrada nas relações entre os indivíduos e a regularidade que apresentam. A autora ainda apresenta como elemento do processo de análise de redes sociais, “a abertura para ver a cultura, os sentidos, a ideologia, o desejo, a política, a sabedoria, enquanto

elementos inscritos nos atos e processos de informar, conhecer e comunicar, envolvidos nas teias, fluxos e dispositivos textuais, imagéticos, tecnológicos” (MARTELETO, 2001, p. 14).

O perfil da instituição no Facebook possui o endereço <http://www.facebook.com/ifgoiano.campusrioverde>. Ele foi criado em 2010, e é gerenciado pela Assessoria de Comunicação do Campus. O perfil possui uma lista de 5.000 amigos entre servidores, alunos e público em geral, e desta lista 68 são servidores da instituição.

A análise foi realizada em julho de 2014 e levou em consideração o histórico de publicações e interações realizados no perfil no período de maio de 2013 a junho de 2014 e concentrou-se no conteúdo das informações postadas, na frequência de atualizações e número de interações entre os membros.

Nesse período foram realizadas 138 publicações no perfil. As principais publicações referem-se a informações, notícias, eventos e comunicados. São conteúdos restritos a dados e informações sobre datas importantes, acontecimentos e decisões inerentes a pressupostos usuais e cotidianos. Verifica-se um enfoque informativo nos conteúdos, livre de intenções reativas de agregação e modificação de informações que configurem aprendizado e geração de conhecimento.

Entre as opções de interação que o Facebook apresenta, ocorreram no período analisado 4.347 curtidas, 706 comentários e 740 compartilhamentos. Foram interações gerais entre os diversos atores, o que se observa como relevante para o processo de criação e compartilhamento do conhecimento, uma vez que na Gestão do Conhecimento, as organizações podem se beneficiar não somente do conhecimento interno, mas também de informações e experiências externas que possam vir à contribuir para um melhor desempenho.

De acordo com Azevedo e Rodriguez (2010 p. 12) “ao analisar a estrutura das redes em uma organização, deve-se ter em mente que as redes são formadas por múltiplas relações internas e externas. Nesta perspectiva, e dentro do contexto da teoria organizacional, podemos analisar as redes nos aspectos intra e interorganizacionais”.

Os indivíduos considerados como universo nessa pesquisa são os 68 servidores da instituição por se constituírem como o elenco de pessoas que tem envolvimento com os processos de trabalho organizacionais. O processo de análise teve como parâmetro o conceito de centralidade de Freeman (1979) e utilizou-se a medida estrutural de centralidade de grau que visa mensurar a quantidade de vínculos entre um ator e os demais atores da rede, e também utilizou-se a análise estatística do quantitativo de relacionamentos e interações. Entre os 68 atores tomados para a análise, identificou-se 9 atores como centrais, dados o número de vínculos destes com os outros atores do grupo. Essa relação pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1: Centralidade de grau do perfil

Atores	Vínculos	%
1	59	86,76
2	58	85,29
3	55	80,88
4	54	79,41
5	53	77,94
6	52	76,47
7	45	66,17
8	44	64,70
9	42	61,76

Fonte: Pesquisa da autora, realizada jul. 2014

Percebe-se pela tabela que os atores centrais possuem um nível elevado de vínculos entre o grupo de 68 atores do perfil. Para os outros 59 atores, o número de vínculos variou entre 35 e 40, ou seja, esses atores possuem vínculos com 51,47% a 58,82% dos atores do grupo analisado.

Ao se analisar os vínculos dos atores, percebeu-se ainda que eles possuem vínculos com outros 32 atores que são servidores da instituição mas não estão na lista de amigos do perfil da instituição no Facebook. Esse fato evidencia que as informações publicadas no perfil podem alcançar ainda, além dos 68 servidores vinculados ao perfil, outros 32 servidores, totalizado 100 servidores que podem interagir na criação e compartilhamento de informações e conhecimentos. Tendo em vista o total de 207 servidores existentes na instituição, o perfil da instituição na rede social Facebook tem um alcance de 48,3% dos servidores.

Em relação à frequência das interações entre os indivíduos, verificou-se que no período compreendido entre maio de 2013 e junho de 2014, foi realizado um total de 430 interações entre curtidas, comentários e compartilhamentos conforme pode ser observado na Tabela 2, que predispõe os atores por ordem de centralidade de grau, ou seja, quantidade de vínculos.

Tabela 2: Frequência das interações dos atores

Atores	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos
1	75	0	4
2	8	4	1
3	1	0	0
4	8	1	0
5	4	4	3
6	0	0	0
7	69	10	1
8	1	0	0
9	1	0	0
Outros	166	21	48
Total	333	40	57

Fonte: Pesquisa da autora, realizada em jul. 2014

As opções de interações do Facebook analisadas neste estudo podem ser descritas como:

- Curtir: oferece ao usuário a oportunidade de demonstrar o interesse e apreciação por publicações, páginas, comentários e outros conteúdos, compartilhando-os no Facebook.
- Compartilhar: permite aos usuários, adicionar conteúdos diversos e compartilhá-los em seu cronograma, em grupos ou para seus amigos.
- Comentar: permite que os usuários comentem sobre conteúdos usando o seu perfil no Facebook.

Pela análise das ações de interação, tendo em vista os 100 servidores que podem ser alcançados pelo perfil IFGoiano Câmpus Rio Verde no Facebook, e considerando ainda as 138 publicações existentes no histórico do perfil entre maio de 2013 e junho de 2014, podemos dizer que para cada publicação existiram 1380 oportunidades de interações possíveis entre os servidores da instituição e o seu perfil na rede. Nesse sentido podemos observar que ocorreram 430 ações de interação entre as 1380 possíveis, ou seja, 31,15%, um percentual que demonstra uma baixa interatividade dos servidores no perfil.

Diante dos dados apresentados, observamos que o perfil “ifgoiano.campusrioverde” na rede social Facebook, dado o seu nível de alcance entre os servidores, é um espaço que oferece condições para montagem de uma plataforma de Gestão do Conhecimento na instituição, entretanto, é um ambiente que ainda não atua com essa intenção, e necessita de um planejamento específico para ser utilizado para esse propósito, fazendo-se necessário um trabalho que estimule e aumente as interações dos servidores, bem como uma gestão dos conteúdos para publicação que contribuam para a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento.

4.3.2 Análise de entrevistas

Entrevistas com servidores

Para realização das entrevistas com servidores foram selecionadas dez pessoas através de amostragem não probabilística por julgamento, considerando-se os diversos setores e categorias de atividades existentes na instituição. Houve o cuidado para extrair amostra de vários setores, tanto na área administrativa quanto na área pedagógica, e ocupantes de cargos administrativos e de professor, a fim de obter resultados de visões abrangentes e

representativas. Os servidores foram escolhidos de acordo com o tempo de serviço na instituição, uma vez que estes têm mais tempo de convivência com a cultura organizacional e por isso ofereciam maiores condições de aferir os pressupostos mais intrínsecos da mesma.

Na primeira pergunta os entrevistados foram questionados sobre qual tipo de comportamento eles consideravam existir nas relações de trabalho entre pessoas e entre departamentos na instituição, levando-se em consideração as alternativas de competição ou colaboração. Uma cultura de colaboração é fundamental para que as pessoas interajam e compartilhem seus conhecimentos e experiências. Conforme destaca Ichijo (2008) as organizações devem criar um contexto que favoreça sólidos relacionamentos e colaboração eficaz para promover o conhecimento.

Três entrevistados disseram existir mais relações de competição relacionadas com poder e ocupação de cargos de confiança. Dois entrevistados disseram haver mais relações de colaboração ressaltando sua contribuição para um ambiente saudável e outros dois entrevistados disseram que as relações tendem mais para colaboração, mas com pouca ênfase. Dois entrevistados consideram que em alguns setores há mais colaboração e outros há mais competição. E por fim, um entrevistado acredita não haver nenhum das duas relações de trabalho, considerando que as relações são muito individualistas. Observa-se que as visões são bem variadas com uma distribuição diversificada e que há alguns setores mais marcados por relações colaborativas e outros por competição, demonstrando a necessidade de se trabalhar de forma mais abrangente o espírito de cooperação.

A segunda questão buscou identificar qual *status* ou valor que o conhecimento exerce ou representa nas pessoas na opinião dos entrevistados; se de “poder” ou “contribuição”, tendo em vista que para Davenport e Prusak (1999), pessoas que tem o controle do conhecimento corporativo podem usar esse fato para estabelecer posições de poder. Entre os entrevistados há aqueles que entendem que o conhecimento ocupa um *status* de poder (04 entrevistados), os que disserem ser de contribuição (03 entrevistados) e que acreditam existir as duas situações (03 entrevistados). Citam-se abaixo algumas das respostas representando as três visões.

“Entendo que o conhecimento tem mais o status de contribuição. As pessoas que tem conhecimento procuram transmitir para as outras” (ROTEIRO 3).

“Há pessoas que utilizam o conhecimento como forma de dominação e poder, e também há pessoas que usam o conhecimento para contribuir com o desempenho do trabalho” (ROTEIRO 8).

“O conhecimento exerce mais poder para se resguardar na ocupação de cargos e posições” (ROTEIRO 10).

Pelo exposto, percebe-se que existem situações heterogêneas nesse sentido, indicando forte influência do conhecimento como fator de poder e demonstrando a necessidade de mudança em algumas atitudes e pensamentos que podem atrapalhar o compartilhamento de conhecimentos na instituição, prejudicando a geração de conhecimento organizacional.

Em seguida foi questionado se eles consideravam importante compartilhar com seus colegas as suas experiências profissionais de forma particular ou em grupo. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o compartilhamento de experiências, denominado socialização, é o ponto inicial para o processo de criação do conhecimento organizacional.

Todos os entrevistados consideram muito importante esse compartilhamento de experiências a fim de melhorar os processos e favorecer o crescimento de todas as áreas, sendo ressaltado ainda que, pelas relações competitivas, isso acaba não acontecendo. Percebe-se que o compartilhamento de informações e experiências, apesar de ser considerado importante, acaba se esbarrando em algumas situações e não acontece com efetividade, corroborando com a questão anterior. No entanto, ao se tratar de um estudo sobre as condições culturais para práticas de gestão do conhecimento, o fato dos entrevistados considerarem importante o compartilhamento de experiências, revela um elemento favorável em suas crenças. “Organizações são constituídas de pessoas cujos valores e crenças inevitavelmente influenciam seus pensamentos e atos” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 13).

Na quarta questão procurou-se avaliar qual o principal interesse que os entrevistados têm em fazer um curso de capacitação. Angeloni (2008) aponta a aprendizagem como um dos elementos a serem desenvolvimentos na dimensão “pessoas” dentro do processo de criar e compartilhar o conhecimento. As pessoas devem estar engajadas e comprometidas na missão de aprender. Para sete entrevistados, o principal interesse em fazer um curso é a aprimorar as habilidades profissionais e agregar conhecimentos. Três entrevistados disseram que primeiramente pensam na questão financeira. Transcrevem-se duas respostas diferentes:

“Qualificar-me e aprimorar meus conhecimentos, pois minha área de trabalho exige esse aprimoramento” (ROTEIRO 1).

“Primeiramente é o aumento de salário, mas preocupo muito com o desenvolvimento pessoal e aquisição de conhecimento” (ROTEIRO 8).

Observa-se que, apesar da questão financeira estar presente em alguns casos, a qualificação e busca por conhecimentos são fatores vistos pelos entrevistados, como necessários e importantes na atuação profissional.

As três próximas questões avaliaram a opinião e sentimento dos entrevistados em relação à instituição, aos gestores e aos colegas de trabalho respectivamente. Em uma cultura baseada no conhecimento é importante que os indivíduos sintam e usufruam de um ambiente de trabalho agradável e uma estrutura participativa que ofereça os recursos necessários (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2008), bem como se sintam valorizados e apoiados por seus superiores (ROMANI e DAZZI, 2008) e encontrem confiança, altruísmo e reciprocidade nas pessoas que estão ao seu redor (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

Quanto à instituição, cinco entrevistados entendem que esta apresenta um ambiente agradável e bons recursos e estrutura para apoiar suas atividades, mas ressaltaram falhas em alguns fatores como na comunicação, nos processos e nas relações interpessoais. Quatro entrevistados apontaram falta de recursos, investimento, estrutura ruim e falta de reconhecimento. Apenas um entrevistado apontou para um ambiente de trabalho agradável com estrutura bem organizada e condições favoráveis para exercer suas funções.

Com relação aos gestores, três entrevistados consideram estes como pessoas motivadoras, incentivadoras e flexíveis, porém ressaltaram falta de capacitação gerencial e falta de abertura para opiniões. Seis entrevistados destacaram apenas características negativas como o despreparo gerencial, atuação política de acordo com a conveniência e pouco incentivo; e um entrevistado considera os gestores com muito conhecimento e boas relações interpessoais.

Quanto ao sentimento em relação aos colegas de trabalhos, quatro entrevistados destacaram fatores como capacidades, responsáveis e boas relações, mas também ressaltaram fatores como falta de compromisso e de interesse, além de individualismo. Para três entrevistados, os colegas de trabalho no geral, são descompromissados. E três entrevistados ponderaram serem pessoas responsáveis e empenhadas.

Avaliando as respostas observamos que, tendo em vista o sentimento dos entrevistados, foram apontados nas três questões, tanto elementos positivos quanto considerações desfavoráveis e divergentes de uma cultura do conhecimento. O sentimento dos indivíduos podem revelar os aspectos mais intrínsecos de uma cultura e por isso são mais

difíceis de serem modificados. “A cultura organizacional é uma interpretação que o ser humano tem da realidade na organização” (RICHTER, 2008). Nesse sentido percebe-se que, quanto aos elementos da variável invisível da cultura organizacional da instituição, há que se trabalhar e desenvolver novas crenças e sentimentos com relação à imagem da instituição, dos gestores e do comprometimento dos servidores.

Por fim foi analisado na última questão, como é o relacionamento dos entrevistados com os outros servidores. Todos os entrevistados apontaram para boas relações interpessoais com relacionamentos amistosos e saudáveis. Para Richter (2008) a gestão do conhecimento envolve o trabalhar o relacionamento humano, possibilitando posturas necessárias à geração e ao compartilhamento do conhecimento. Pelas respostas, pondera-se que no geral, os relacionamentos entre os servidores revelam condições razoáveis e propícias aos processos de interação necessários às ações de gestão do conhecimento.

Em resumo, observa-se nos resultados das entrevistas com servidores que há opiniões distintas quanto às atitudes de cooperação, ao *status* que o conhecimento exerce nas pessoas e aos sentimentos em relação à instituição, aos gestores e colegas de trabalho, demonstrando tanto aspectos positivos quanto negativos e evidenciando a necessidade de algumas mudanças de paradigma. De forma positiva podemos ressaltar as considerações de valorização e importância dadas ao compartilhamento do conhecimento, à capacitação profissional e aos bons relacionamentos de trabalho.

Entrevistas com gestores

As entrevistas com gestores tiveram como objetivo identificar se os gestores possuem visões e crenças convergentes com as ações de gestão do conhecimento. Romani e Dazzi (2008) destacam que nas organizações da era do conhecimento, os gestores tem o papel de criar o ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento. Esses líderes precisam inspirar confiança, mobilizar, reconhecer e estimular a participação e o desenvolvimento e viabilizar resultados.

Foram realizadas entrevistas com os quatro gestores sistêmicos da instituição: Diretor-Geral, Diretor de Ensino, Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação e Diretora de Administração e Planejamento. As questões foram separadas em categorias e as respostas, em síntese, podem ser visualizadas no Quadro 7.

Quadro 7: Respostas entrevistas com gestores

Entrevistado	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D
Questão				
Valorização e reconhecimento	Desempenho e relacionamento interpessoal	Disposição para colaborar	Comunicação e abertura ao diálogo	Empenho, responsabilidade e boa vontade
Grupos informais	São inevitáveis. Podem ser usados para denegrir a instituição, mas ajudam a fortalecer o convívio	São inevitáveis. Fortalecem a união e o prazer pelo trabalho	Integra e aproxima as pessoas para troca de informações	Podem tanto ajudar como atrapalhar, mas hoje na instituição os grupos colaboram e por isso sou a favor
Compartilhamento de informações	Sou a favor, mas a transparência total pode expor mais aspectos negativos	Considero importante. A divulgação e o compartilhamento tornam as pessoas mais informadas	O compartilhamento e a exposição de todas as informações fortalece a confiança	Ajuda a melhorar os processos organizacionais
Estilo gerencial	Participativo deliberativo. As tarefas são delegadas, mas precisam ser fiscalizadas	Participativo deliberativo. No setor público há normas que exigem posições de controle	Participativo deliberativo. Por ser uma instituição pública há necessidades legais de deliberações	Participativo deliberativo. O controle acaba sendo uma exigência legal do setor público
Relações chefe/subordinado	Confiança, mas ocorrem omissões por haver confusões entre pessoal e profissional	Confiança. As pessoas respondem melhor a esse tipo de relação	Confiança. Muito importante para o desempenho organizacional	Confiança.
Aprendizado organizacional	Importante para haver socialização e disseminação do conhecimento	Importante para instituição principalmente pela contribuição do conhecimento adquirido	Importante para toda a organização, devendo ser fortalecido os níveis individuais e grupais	Muito importante, mas hoje na instituição o conhecimento ainda é tido como propriedade particular
Interações e relacionamentos	Motivado e saudável, mas com as devidas responsabilidades	Pessoais e amistosas	Respeito, confiança e interação	Amigáveis, pois é mais vantajoso para todos
Gestão do conhecimento	Entendo que são ações para gerir a formação das pessoas e otimizar os processos	Enquanto teoria nunca ouvi sobre, mas convivemos com algumas situações no dia-a-dia	Já ouvi falar de alguns aspectos semelhantes, mas não com essa nomenclatura	Já ouvi sobre o assunto, mas é uma tema ainda pouco disseminado

Fonte: Pesquisa da autora, realizada em fev./mar. 2015

Primeiramente os entrevistados foram questionados sobre quais fatores eles procuram analisar na valorização e reconhecimento das pessoas. Os quatro entrevistados deram respostas diversas, mas ressaltando elementos interpessoais, que em resumo foram: o relacionamento e interação com outras pessoas, a vontade de colaborar com a instituição, a comunicação e abertura ao diálogo e por fim o empenho e responsabilidade. As respostas

evidenciam que, ao prezarem por tais fatores, os gestores tendem a motivar o bom desempenho e a interação entre os servidores, criando condições condizentes com a criação e compartilhamento do conhecimento.

A segunda questão procurou avaliar a opinião dos entrevistados sobre a existência de grupos informais (café, cantina, confraternizações) na instituição. De forma geral, todos os entrevistados consideram esses grupos positivos para a instituição, pois fortalecem o convívio e aproxima as pessoas. Ainda foi colocado por alguns, que sua existência acaba sendo inevitável e que eles podem tanto contribuir quanto prejudicar, mas hoje na instituição, os grupos existentes contribuem para união e o bom relacionamento. De acordo com Davenport e Prusak (1999), os grupos informais criam oportunidades para conversas que são um canal importante para a transferência espontânea de conhecimento, principalmente do conhecimento tácito.

A próxima pergunta analisou a opinião dos entrevistados sobre o compartilhamento de informações, exposição de erros e acertos. Para três entrevistados esse compartilhamento de informações e transparência é importante, pois fortalece a confiança e produz melhorias nos processos organizacionais. Apenas um entrevistado disse ser a favor, no entanto considera que, em certas situações, a divulgação e transparência total tendem a expor mais aspectos negativos. Percebe-se que no geral o compartilhamento de informações e exposição de erros e acertos são vistos como aspectos importantes para instituição. Quanto ao gestor que percebe fatores negativos nesse sentido, apesar de apoiar tais ações, podemos entender estar relacionado a situações isoladas vivenciadas pelo mesmo, o que pode ser debatido através da apresentação dos benefícios proporcionados por uma política de gestão do conhecimento.

Na quarta questão foram apresentados aos entrevistados, quatro estilos gerenciais (Quadro 8), conforme estudos de Likert relacionados na seleção de Romani e Dazzi (2008) sobre discussões do estilo gerencial das organizações na era do conhecimento. Os entrevistados foram então, questionados sobre qual desses estilos gerenciais é mais empregado na instituição. Todos afirmaram ser o estilo participativo deliberativo, pois, apesar de haver abertura para participação, em se tratando de serviço público, há questões legais a deliberar e necessidade de pessoas que estejam em posição de controle. Como já apresentado no referencial teórico, segundo Romani e Dazzi (2008), o estilo participativo grupal é o mais apropriado às organizações do conhecimento pela sua capacidade e astúcia de coordenar e engajar o grupo. No entanto, pelas condições legais compulsórias impostas ao serviço público, entende-se que o estilo participativo deliberativo pode ser propício e adaptado às ações de gestão do conhecimento, de acordo com a realidade da instituição.

Quadro 8: Estilos gerenciais segundo Likert

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Autoritário rígido	Imposição, controle, punitivo, pouca comunicação
Autoritário benevolente	Dominador, paternalista, delegação de tarefas por meio de normas
Participativo deliberativo	Fortalece o ambiente, delega tarefas controladas por um superior
Participativo grupal	Democrático, confiante e determinado

Fonte: Romani e Dazzi (2008, p. 84-85)

A quinta questão apreciou dos entrevistados sobre qual a base das relações existentes entre chefias e subordinados na instituição, oferecendo as alternativas (confiança e/ou valor a formalidade) como parâmetro para as respostas. Todos os entrevistados foram unânimes em dizer que as relações entre chefes e subordinados na instituição são de confiança pessoal, ressaltando sua importância para o desempenho organizacional e para o melhor retorno profissional dos servidores. Apenas um entrevistado observou, que às vezes, há situações em que algumas pessoas tendem a serem omissas em virtude da confiança pessoal existente. De acordo com Ichijo (2008) o conhecimento é um produto social da interação íntima entre as pessoas, devendo ser gerado em um ambiente empático. A confiança, já destacada por Romani e Dazzi (2008) nas características do líder do conhecimento, deve ser estimulada nesse ambiente, pois cria os requisitos necessários para as pessoas interagirem e compartilharem informações. Pelas respostas, observamos que a confiança pessoal é uma característica forte das relações entre chefes e subordinados na instituição estudada, e apesar de certas confusões criadas em virtude disso, ponderamos ser um processo que apresenta condições muito favoráveis às práticas de gestão do conhecimento.

Na sexta questão foi solicitado que os entrevistados dessem sua opinião sobre o aprendizado organizacional. Para Senge (2010) a aprendizagem organizacional, exercida através de cinco disciplinas conforme exposto no referencial teórico, é fundamental no contexto das organizações para aumentar a memória e o conhecimento organizacionais. Os quatro entrevistados concordaram pela sua importância, ressaltando sua contribuição, oportunidade para socialização e disseminação do conhecimento, devendo ser fortalecido os níveis individuais e grupais. Um dos respondentes ainda acrescentou que na instituição, esse não é um processo muito constante, ficando mais retido nos níveis individuais, uma vez que o conhecimento ainda é tido como propriedade particular. Observamos que os gestores possuem uma visão clara e fundamental quanto à importância da aprendizagem organizacional, no entanto, percebe-se ser um processo que deve ser mais desenvolvido e estimulado.

A próxima questão procurou aferir as considerações dos entrevistados sobre como deve ser a interação e o relacionamento entre os servidores. De forma geral, todos os entrevistados consideraram a importância de haver bons relacionamentos interpessoais, ressaltando respectivamente características como: motivado e saudável, pessoais e amistosas, com respeito, confiança e interação e amigáveis. Observa-se que a percepção dos entrevistados quanto ao relacionamento entre as pessoas é coerente com as características necessárias para os líderes na era do conhecimento, levando a entender que tais comportamentos podem ser estimulados pelos gestores. Na dinâmica da cultura organizacional, o principal elemento da gestão do conhecimento é trabalhar o relacionamento humano com seus componentes intangíveis (RICHTER, 2008).

Por fim foi questionado aos entrevistados sobre seu nível de conhecimento sobre o tema gestão do conhecimento. Apenas um entrevistado disse já ter ouvido sobre o assunto em estudos e cursos e entende que suas ações ainda são pouco disseminadas. Já outro entrevistado, nunca havia ouvido sobre o assunto, mas disse conviver com as situações apontadas na entrevista no seu dia-a-dia. Os outros dois entrevistados, apesar de já terem ouvido sobre o tema demonstraram ainda ter visões distantes do que seja efetivamente uma política de gestão do conhecimento.

Destaca-se com as respostas, que embora os gestores tenham apresentado pensamentos e crenças importantes e alinhadas com ações de gestão do conhecimento, ainda se faz necessário que conheçam de forma mais aprofundada as dimensões que envolvem sua implantação, para que possam atuar de forma mais eficiente. Verifica-se também que, quando confrontado com as respostas das entrevistas com servidores, podemos observar uma distância entre o discurso e o que é efetivamente praticado. O confronto entre as entrevistas com servidores e gestores, ainda permite observar que, de modo geral há um consenso sobre a importância do compartilhamento de experiências e conhecimentos para o melhor desempenho das atividades organizacionais. Entretanto, em algumas situações, a visão que os servidores demonstraram em relação a elementos como comportamentos, colaboração, comprometimento, aspectos gerenciais e institucionais, são divergentes do ambiente confiável e do estilo gerencial participativo apresentado na percepção dos gestores.

4.3.3 Análise do questionário

O questionário abordou situações relacionadas com aspectos da cultura organizacional que podem contribuir para a criação, retenção e compartilhamento do

conhecimento dentro da instituição, relacionando as variáveis de pesquisa: nível visível, nível invisível, estrutura organizacional, estilo gerencial e rede social. Foi estabelecida uma escala de 1 a 5, sendo: (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) frequentemente e (5) sempre. Dos 225 servidores da instituição, 21 encontravam-se em licença no período de realização da pesquisa. O formulário foi encaminhado aos 204 servidores em exercício por email e foram obtidas 101 respostas, correspondente à uma taxa de retorno de 49,5%.

Informações pessoais/profissionais

Primeiramente apresentamos o perfil pessoal e profissional dos respondentes através de informações sobre gênero, faixa etária, escolaridade, cargo e tempo de serviço na instituição, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Perfil pessoal/profissional dos respondentes

	N	%
Gênero		
Masculino	44	43,6
Feminino	57	56,4
Faixa etária		
18 a 25 anos	4	4,0
26 a 35 anos	28	28,7
36 a 45 anos	34	33,7
46 a 55 anos	27	26,7
Acima de 55 anos	7	6,9
Escolaridade		
Ensino Médio	5	5,0
Graduação	14	13,9
Especialização	38	37,6
Mestrado	21	20,8
Doutorado	23	22,7
Cargo		
Professor	34	33,7
Técnico-administrativo	67	66,3
Tempo de serviço na instituição		
Menos de 1 ano	13	12,9
Entre 1 e 5 anos	20	19,8
Entre 6 e 10 anos	33	32,7
Mais de 10 anos	35	34,6

Fonte: Pesquisa da autora, realizada em fev./mar. 2015

Com relação ao gênero dos respondentes, verificamos que 43,6% são mulheres e 56,4% são homens. Observamos ainda no Quadro 9 que, no sexo feminino há mais técnico-administrativos que professor (47,8% técnico-administrativo e 35,3% professor), e no sexo masculino há mais professor que técnico-administrativo (64,7% professor e 52,2% técnico-administrativo).

Quadro 9: Relação Sexo/Cargo dos respondentes

		Cargo		Total
		Professor	Técnico-administrativo	
Sexo	Feminino	35,3%	47,8%	43,6%
	Masculino	64,7%	52,2%	56,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa da autora, realizada em fev./mar. 2015

Para a característica faixa etária, 4% dos respondentes têm de (18 a 25 anos), 28,7% de (26 a 35 anos), 33,7% de (36 a 45 anos), 26,7% de (46 a 55 anos) e 6,9% (acima de 55 anos). As respostas demonstram que grande maioria (67,3%) está acima de 36 anos, o que pode evidenciar um maior grau de maturidade e experiência entre os respondentes.

No elemento escolaridade os resultados foram: 5% possuem ensino médio, 13,9% graduação, 37,6% especialização, 20,8% mestrado e 22,7% doutorado. Podemos observar que 95% dos respondentes possuem formação de nível superior representando um alto nível de escolaridade, o que pode ser uma característica importante para uma política de gestão do conhecimento, uma vez que se trata de uma instituição de ensino. “Títulos ou posições são os sinais mais comuns de quem tem ou deveria ter conhecimentos valiosos”. (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 43). Observamos ainda conforme Quadro 10, que entre os professores, 67,6% possuem doutorado, 29,4% possuem mestrado e 2,9% especialização. Já entre os técnico-administrativos 16,4% possuem mestrado, 55,2% especialização, 20,9% graduação e apenas 7,5% possuem somente ensino médio. Os resultados comprovam que em nível de formação acadêmica, os respondentes são bem capacitados.

Quadro 10: Relação Cargo/Escolaridade dos respondentes

	Escolaridade					Total
	Doutorado	Ensino Médio	Especialização	Graduação	Mestrado	
Cargo Professor	67,6%		2,9%		29,4%	100,0%
Cargo Técnico-administrativo		7,5%	55,2%	20,9%	16,4%	100,0%
Total	22,7%	5,0%	37,6%	13,9%	20,8%	100,0%

Fonte: Pesquisa da autora, realizada em fev./mar. 2015

Quanto ao cargo que ocupam 33,7% dos respondentes são professores e 66,3% são técnico-administrativos. Pelos resultados podemos observar que a pesquisa foi bem representada pelas duas categorias funcionais, o que contribui para uma análise abrangente e não tendenciosa.

Por fim analisamos o tempo de serviço na instituição dos respondentes. Os resultados foram: 12,9% possuem (menos de 1 ano), 19,8% (entre 1 e 5 anos), 32,7% (entre 6 e 10 anos) e 34,6% (mais de 10 anos). Observa-se que grande maioria 67,3%, está na instituição há mais de seis anos, o que permite aferir resultados de mais tempo de convivência com a cultura organizacional.

Variáveis culturais

Nesta seção são analisados os dados referentes às cinco variáveis de pesquisa para aferição das condições e características da cultura organizacional e sua adequação às práticas de gestão do conhecimento.

1- Nível visível: artefatos, rituais e práticas

A primeira variável analisada está relacionada aos elementos do nível visível da cultura organizacional, onde podem ser observados os artefatos, padrões de comportamento, linguagem, histórias; enfim, aqueles elementos passíveis de serem analisados através da observação ocular (SCHEIN, 2009; KOTTER e HESKETT, 1994; MAXIMIANO, 2008). Os resultados estatísticos podem ser visualizados no Quadro 11.

Quadro 11: Resultados questionário variável “Nível visível”

QUESTÃO	1 nunca		2 raramente		3 às vezes		4 Frequentemente		5 sempre		N.	%		
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%				
Nível visível: artefatos, rituais e práticas														
1	Tenho à disposição ferramentas tecnológicas (computador, internet) para desempenho da atividade funcional.		2	2,0	1	1,0	4	4,0	24	23,8	70	69,3	101	100
2	Participo de grupos informais (café, confraternizações, cantina) na instituição.		5	5,0	31	30,7	27	26,7	23	22,8	15	14,9	101	100
3	Tenho a oportunidade de participar de Fóruns, Congressos, Cursos sobre assuntos relacionados à minha atividade funcional.		18	17,8	19	18,8	30	29,7	28	27,7	6	5,9	101	100
4	Tenho a oportunidade de participar de atividades de educação continuada (graduação, especialização, mestrado, doutorado) incentivado, promovido ou realizado pela instituição.		18	17,8	13	12,9	27	26,7	24	23,8	19	18,8	101	100
5	Se estivesse apto a me aposentar, outro profissional estaria apto a dar continuidade a meu trabalho.		3	3,0	9	8,9	28	27,7	25	24,8	36	35,6	101	100
6	Os resultados do trabalho são documentados e registrados.		8	7,9	11	10,9	15	14,9	30	29,7	37	36,6	101	100
7	O conhecimento tácito (<i>know-how</i> , experiências) que você trouxe de fora da instituição, é registrado (documentos, conversas, oficinas, etc.).		22	21,8	26	25,7	28	27,7	15	14,9	10	9,9	101	100
8	O conhecimento que eu adquiri dentro da instituição é registrado (documentos, conversas, oficinas, etc.).		12	11,9	25	24,8	34	33,7	18	17,8	12	11,9	101	100
9	O conhecimento adquirido fora ou dentro da instituição é compartilhado com outros servidores.		2	2,0	23	22,8	34	33,7	29	28,7	13	12,9	101	100
10	Participo de reuniões para apresentação de estratégias, objetivos, novos membros.		25	24,8	24	23,8	29	28,7	21	20,8	2	2,0	101	100
11	Tenho acesso às diretrizes, normas, manuais, procedimentos.		6	5,9	9	8,9	33	32,7	29	28,7	24	23,8	101	100

Fonte: Pesquisa do autor, realizada em fev./mar. 2015

Nesta variável, a primeira assertiva trata da disposição de ferramentas tecnológicas (computador, internet) para desempenho da atividade funcional dos servidores. Conforme destaca Angeloni (2008), as ferramentas tecnológicas são importantes elementos de suporte à criação, retenção e compartilhamento do conhecimento, pois proporcionam oportunidade de interação entre os usuários e rápido acesso a informações. Observa-se que entre os 101 respondentes, 23,8 % (frequentemente) e 69,2% (sempre) têm acesso a recursos e ferramentas tecnológicas no desempenho de suas funções. Dos respondentes apenas 2% (nunca), 1% (raramente) e 4% (às vezes) têm acesso a esses recursos. As opções (frequentemente e sempre) surgem como destaque com 23,8% e 69,3% respectivamente, demonstrando um aspecto importante e favorável para criação, retenção e compartilhamento do conhecimento dentro da instituição.

Na assertiva dois, procurou-se analisar a participação dos servidores em grupos informais (café, confraternizações, cantina) na instituição. Davenport e Prusak (1999) e Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que nos grupos informais as pessoas se interagem promovendo o crescimento e a modificação do conhecimento tácito. Observamos que dos respondentes, 5% (nunca), 30,6% (raramente), 26,7% (às vezes), 22,8% (frequentemente) e 14,9% (sempre) participam de grupos informais na instituição. As respostas, que pendem para as opções (raramente e às vezes) destacam que este não é um elemento cultural representativo dentro da instituição mesmo sendo apoiado pelos gestores conforme apresentado em suas entrevistas, o que pode estar relacionado aos padrões de comportamento formais típicos do setor público. No entanto, é um elemento que pode ser disseminado e fortalecido, uma vez que não prejudica o princípio legal dos atos administrativos e tendo em vista que há um nível relevante (37,7%) que já participam dos grupos informais frequentemente ou sempre.

A próxima assertiva buscou verificar se os respondentes têm a oportunidade de participar de programas de capacitação informal, que no serviço público referem-se a fóruns, congressos, cursos, etc., sobre assuntos relacionados à sua atividade funcional na instituição. As iniciativas de treinamento e aprendizagem proporcionam condições para que os indivíduos se desenvolvam e contribuam para o conhecimento organizacional. Senge (2010) alerta para a necessidade das organizações cultivarem nas pessoas a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Para 36,6% dos respondentes, as oportunidades de treinamento e capacitação nunca (17,8%) ou raramente (18,8%) acontecem; 29,8% às vezes e 33,6% têm essa oportunidade de forma mais frequente (27,7%) ou sempre (5,9%). Podemos observar que se trata de uma iniciativa relativamente constante nas ações institucionais na visão dos respondentes. Faz-se necessário ressaltar que no serviço público, o governo oferece legalmente certos incentivos à capacitação dos servidores, no entanto, é importante que se torne uma preocupação motivada especificamente por cada instituição.

Já a quarta assertiva procurou aferir sobre a oportunidade de participar de atividades de educação continuada ou capacitação formal (graduação, especialização, mestrado, doutorado) incentivado, promovido ou realizado pela instituição. Para Buoro, Oliva e Santos (2007) a valorização do processo de aprendizagem e o incentivo ao desenvolvimento dos funcionários são elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento. As respostas foram: 17,8% nunca, 12,9% raramente, 26,7% às vezes, 23,8% frequentemente e 18,8% sempre dizem ter oportunidades de participar de educação continuada incentivada, promovida ou realizada pela instituição. Verifica-se que 69,3% entendem ter essa oportunidade,

considerando as alternativas às vezes, frequentemente e sempre, demonstrando um bom nível de interesse e preocupação da instituição nesse quesito.

A assertiva número cinco buscou saber dos respondentes se outro profissional estaria apto a dar continuidade a seu trabalho caso ele estivesse apto a se aposentar. Os resultados foram: 3% disseram que nunca, 8,9% raramente, 27,7% às vezes, 24,8% frequentemente e 35,6% sempre. Do total de respondentes, apenas 11,9% disseram não haver profissional preparado para realizar seu trabalho (3% nunca e 8,9% raramente). Grande maioria, 60,4% reponderam que de forma frequente ou sempre, seu trabalho poderá ser desempenhado por outros profissionais aptos para isso. Os resultados demonstram importantes níveis de transferência de conhecimento relacionado às habilidades necessárias para desempenho das atividades e continuidade de projetos, uma vez que a base do conhecimento é mantida mesmo quando o servidor se aposenta.

As assertivas de 6 a 8 avaliaram o registro do conhecimento na instituição através de documentos, conversas, oficinas, etc., como fator de retenção de conhecimento. Conforme ressaltam Davenport e Prusak (1999), a retenção do conhecimento se realiza através de processos de codificação e mapeamento convertendo-o em formatos aplicáveis e acessíveis àqueles que necessitam.

A assertiva seis analisou se os resultados do trabalho são documentados e registrados. Para 7,9% dos respondentes, os resultados de seu trabalho nunca são registrados, 10,9% disseram que raramente, 14,9% às vezes, 29,7% frequentemente e 36,6% sempre. Observa-se que para grande maioria (66,3%) os resultados do trabalho frequentemente ou sempre são registrados, porém, ainda há um percentual significativo (33,7%) de servidores em que tal ação não ocorre com frequência necessária.

Já a assertiva sete avaliou se o conhecimento tácito (*know-how*, experiências) trazido de fora da instituição pelos servidores, é registrado. Os resultados foram: 21,8% nunca, 25,7% raramente, 27,7% às vezes, 14,9% frequentemente e 9,9% sempre. Pelos dados, percebe-se que não há preocupação da instituição em aproveitar o conhecimento e experiência adquiridos pelos servidores fora da instituição, uma vez que o seu registro é uma ação que ocorre com pouca frequência.

E por fim, na assertiva oito, a análise foi sobre o registro do conhecimento adquirido dentro da instituição. Do total de entrevistados, 11,9% disseram nunca, 24,8% raramente, 33,6% às vezes, 17,8% frequentemente e 11,9% sempre. Podemos observar que, quanto ao conhecimento adquirido na instituição, há um nível maior de registro que o conhecimento adquirido fora da instituição, no entanto, é uma ação que também ocorre em níveis baixos,

uma vez que, segundo Stewart (1998), o conhecimento é uma fonte de riqueza para as organizações e ao perderem a oportunidade de reterem esse conhecimento, perde-se também a oportunidade de crescer e obter vantagem competitiva.

Diante das três últimas análises pondera-se que a retenção do conhecimento é uma prática pouco disseminada na instituição e requer maior difusão com o objetivo de aproveitar o conhecimento individual em prol de alavancar o conhecimento organizacional.

Na assertiva número nove buscou-se diagnosticar se o conhecimento adquirido fora ou dentro da instituição pelos respondentes é compartilhado com outros servidores. Pelos resultados podemos observar que 2% responderam nunca, 22,8% raramente, 33,6% às vezes, 28,7% frequentemente e 12,9% sempre. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 81), “o processo de criação do conhecimento organizacional inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde à socialização”. De acordo com as respostas obtidas, podemos observar que esse é um processo que necessita ser mais desenvolvido e estimulado na instituição, uma vez que seus níveis de frequência são regulares e tendo em vista tratar-se do elemento primário na gestão do conhecimento.

A décima assertiva avaliou a oportunidade de participação dos respondentes em reuniões para apresentação de estratégias, objetivos, novos membros. “A consciência compartilhada dos objetivos e estratégias da empresa orienta os indivíduos a focar seu trabalho num objetivo corporativo e faz com que eles sintam que seu trabalho contribui para um objetivo maior” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 59).

Conhecer as estratégias e os objetivos organizacionais é fundamental para as pessoas se comprometerem com a cultura organizacional. A participação em tais reuniões proporciona motivação, confiança e interação com novos membros, inculcando o sentimento de valorização nas pessoas. A gestão do conhecimento requer estilos gerenciais que incentivem a participação e o envolvimento das pessoas no processo, tornando-as responsáveis por ele. As respostas apresentadas foram: 24,8% disseram nunca participar, 23,8% raramente, 28,6% às vezes, 20,8% frequentemente e 2% sempre. Nota-se que essa também é uma prática que apresenta níveis regulares de frequência e requer maiores esforços no sentido de estimular uma maior participação dos servidores, colocando-os mais cientes dos assuntos organizacionais e mais motivados quanto à necessidade dessa participação.

A última assertiva da variável “Nível visível” procurou analisar o nível de acesso dos servidores às diretrizes, normas, manuais, procedimentos. Conforme resultados, 5,9% disseram nunca ter acesso, 8,9% raramente, 32,7% às vezes, 28,7% frequentemente e 23,8% sempre. Observa-se que o acesso dos respondentes às informações institucionais apresenta-se

em níveis razoáveis e representativos de frequência, demonstrando que a instituição disponibiliza aos servidores, informações importantes que oferecem a estes a oportunidade de conhecerem e se comprometerem com os objetivos organizacionais e desenvolverem melhor suas atividades. O conhecimento explícito, quando disponível, interage com o conhecimento tácito dos indivíduos em um processo de internalização, gerando novo conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

De forma geral, analisando os elementos visíveis da cultura organizacional da instituição, entende-se que há bons resultados quanto aos fatores: ferramentas tecnológicas, participação em cursos de educação formal, transferência do conhecimento explícito e disponibilização de informações institucionais. Observa-se ainda que, os fatores: grupos informais, educação continuada, retenção do conhecimento, compartilhamento do conhecimento tácito e ações informativas, precisam ser mais trabalhados e incentivados, visando a implementação de um modelo de gestão do conhecimento.

2- Nível invisível: crenças, valores e sentimentos

A segunda variável aferida pelo questionário refere-se ao Nível invisível da cultura organizacional, onde estão os pressupostos mais intrínsecos e mais difíceis de serem observados (SCHEIN, 2009; KOTTER e HESKETT, 1994; MAXIMIANO, 2008), tendo sido por este fato, complementado com aplicação de entrevistas. No Quadro 12 são apresentados os resultados para esta variável.

Quadro 12: Resultados questionário variável “Nível invisível”

QUESTÃO	1 nunca		2 raramente		3 às vezes		4 Frequente- mente		5 sempre		N.	%	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%			
Nível invisível: crenças, valores e sentimentos													
12	Participo de reuniões com os demais servidores para trocar experiências e compartilhar informações.	21	20,8	30	29,7	33	32,7	14	13,9	3	3,0	101	100
13	O conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos mais novos.	13	12,9	35	34,7	36	35,6	11	10,9	6	5,9	101	100
14	As relações de trabalho são baseadas na confiança.	2	2,0	16	15,8	37	36,6	30	29,7	16	15,8	101	100
15	Tenho a oportunidade de dialogar espontaneamente com os outros setores.	2	2,0	11	10,9	31	30,7	39	38,6	18	17,8	101	100
16	No dia-a-dia existem oportunidades de dar sugestões e esclarecer dúvidas.	5	5,0	25	24,8	32	31,7	29	28,7	10	9,9	101	100

Fonte: Pesquisa do autor, realizada em fev./mar. 2015

As duas primeiras assertivas estão relacionadas ao compartilhamento de conhecimento. “Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento” (NONAKA, 2008, p. 42), o que ocorre quando são criadas condições favoráveis para o compartilhamento de experiências e informações.

Na primeira assertiva foi analisada a participação dos respondentes em reuniões com os demais servidores para trocar experiências e compartilhar informações. Seguem os seguintes resultados: 20,8% nunca, 29,7% raramente, 32,7% às vezes, 13,9% frequentemente e 3,0% sempre. Podemos observar que não há na instituição uma prática constante que cria condições para compartilhamento de experiências e informações, apesar de, conforme apresentado nas entrevistas, tanto servidores quanto gestores considerarem esse compartilhamento importante.

A segunda assertiva procurou verificar se o conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos mais novos. Os resultados foram: 12,9% nunca, 34,7% raramente, 35,6% às vezes, 10,9% frequentemente e 5,9% sempre. Percebe-se que essa também não é uma prática muito desenvolvida. No entanto, na assertiva cinco da variável “nível visível”, grande maioria dos respondentes disseram que, caso ele viesse se aposentar, haveria outro profissional apto a exercer suas funções. Confrontando os dados, pondera-se que a experiência e capacitação profissional são adquiridas pela prática e não através de processos que viabilizem a troca de experiências e informações.

A próxima assertiva buscou avaliar se as relações de trabalho são baseadas na confiança. Segundo resultados, 2,0% dos respondentes disseram que as relações de trabalho nunca são de confiança, 15,8% disseram raramente, 36,6% às vezes, 29,7% frequentemente e 15,8% sempre. Nota-se que os níveis de confiança das relações de trabalho na instituição são regulares, considerando os comportamentos de competição citados nas entrevistas com servidores. A confiança nas relações é condição fundamental para as iniciativas ligadas ao conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Nesse sentido, avalia-se pela necessidade de fortalecer os laços de confiança dessas relações na instituição, o que pode ser conseguido, conforme exemplificado por Davenport e Prusak (1999), através de programas de trabalho em equipe, reuniões face a face e ações que permitam a troca de conhecimento.

A quarta assertiva aferiu a oportunidade que os respondentes têm para dialogar espontaneamente com os outros setores. Para 2,0% dos respondentes nunca há oportunidade, 10,9% raramente, 30,7% às vezes, 38,6% frequentemente e 17,8% sempre. Pelos resultados analisamos que grande maioria dos respondentes têm, com alguma frequência, oportunidades

de diálogo com outros setores, demonstrando condições favoráveis para interação entre servidores e departamentos.

Na última assertiva da variável “Nível invisível”, os respondentes foram indagados se no dia-a-dia existem oportunidades de dar sugestões e esclarecer dúvidas. Os resultados, apontaram que 5,0% dos respondentes nunca têm oportunidade de dar sugestões e esclarecer dúvidas, 24,8% raramente, 31,6% às vezes, 28,7% frequentemente e 9,9% sempre. Observa-se que, com alguma frequência, a maioria dos respondentes tem liberdade para atuarem mais ativamente. Nota-se que a participação é de alguma forma, desenvolvida através da abertura para dar sugestões e esclarecer dúvidas.

Em resumo, analisando os elementos da variável “Nível invisível” da cultura organizacional, observados pelos resultados do questionário, percebe-se um bom nível nas ações que viabilizam a interação e a participação dos servidores, reforçando as respostas dos gestores quanto ao estilo gerencial empregado na instituição, mas há necessidade de melhor desenvolver práticas que incentive o compartilhamento de conhecimento e fortaleça a confiança nas relações de trabalho.

A análise dos níveis da cultura organizacional na instituição permite observar que os elementos do nível visível, representado nos recursos, processos e rituais, são mais fortalecidos que os elementos do nível invisível, representado nos sentimentos e valores; porém, um há nos elementos do nível invisível um aspecto crucial e fundamental para as estratégias de gestão do conhecimento: as pessoas percebem a importância do compartilhamento de informações e conhecimentos para o desenvolvimento individual e institucional.

3- Estrutura organizacional

Nesta seção foram avaliados os elementos da estrutura organizacional que compõem e influenciam a cultura, tendo em vista as seguintes categorias: hierarquia, padrões de trabalho, flexibilidade e autonomia (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2008; KOTTER e HESKELTT, 1994). Os resultados são apresentados conforme Quadro 13.

Quadro 13: Resultados questionário variável “Estrutura organizacional”

QUESTÃO	1 nunca		2 raramente		3 às vezes		4 Frequentemente		5 sempre		N.	%		
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%				
Estrutura organizacional														
17	A hierarquia exerce muita importância na instituição.		1	1,0	7	6,9	19	18,8	33	32,7	41	40,6	101	100
18	Os padrões de trabalho são explicitados em diretrizes, normas e indicadores.		7	6,9	19	18,8	38	37,6	25	24,8	12	11,9	101	100
19	Há flexibilidade para mudança de procedimentos e tomada de decisões.		8	7,9	17	16,8	46	45,5	24	23,8	6	5,9	101	100
20	Os chefes de setores tem autonomia para julgar e decidir sobre assuntos específicos do setor.		2	2,0	12	11,9	32	31,7	36	35,6	19	18,8	101	100

Fonte: Pesquisa do autor, realizada em fev./mar. 2015

A primeira assertiva procurou avaliar se a hierarquia exerce muita importância na instituição. Os resultados são: 1,0% disseram nunca, 6,9% raramente, 18,8% às vezes, 32,7% frequentemente e 40,6% sempre. Observa-se que a hierarquia é um fator de forte influência na instituição, o que pode ser explicado pelas características formais típicas do setor público. Nesse contexto, entende-se como necessário a adaptação de estruturas mais flexíveis que possam funcionar paralelamente à estrutura tradicional, uma vez que a utilização de estruturas mistas é apontada por Mülbert, Missi e Angeloni (2008) como favoráveis em um ambiente de geração de conhecimento.

Na segunda assertiva foram analisados se os padrões de trabalho são explicitados em diretrizes, normas e indicadores. Do total de respondentes, 6,9% disseram que nunca, 18,8% raramente, 37,6% às vezes, 24,8% frequentemente e 11,9% sempre. Para grande maioria dos respondentes, os padrões de trabalho na instituição estão, com alguma frequência, explícitos para utilização dos servidores. Os resultados demonstram que em geral os servidores possuem referências pré-estabelecidas e disponíveis que auxiliam na realização de suas atividades profissionais.

A próxima assertiva avaliou a existência de flexibilidade para mudança de procedimentos e tomada de decisões. Do total de respondentes 7,9% disseram que nunca há flexibilidade, 16,8% disseram raramente, 45,6% às vezes, 23,8% frequentemente e 5,9% sempre. Os resultados indicam que, apesar da forte influência da hierarquia, há uma frequência significativa quanto à flexibilidade das ações e decisões, demonstrando condições favoráveis à agregação de estruturas mais flexíveis que propiciem um ambiente de criatividade e inovação.

Por fim, foi analisada na estrutura organizacional, a autonomia dos chefes de setores para julgar e decidir sobre assuntos específicos do setor. São apresentados os seguintes resultados: 2,0% nunca, 11,9% raramente, 31,7% às vezes, 35,6% frequentemente e 18,8% sempre. De acordo com os resultados, os chefes dos setores, tem razoável autonomia para tomada de decisões, indicando um nível relevante de descentralização das decisões, tendo em vista que o excesso de formalidade e centralização não concilia com um ambiente gerador de conhecimento.

De maneira geral, pode-se avaliar que quanto à estrutura organizacional, a instituição é bastante hierarquizada, porém apresenta características de padrões de trabalho, flexibilidade e descentralização que se adequam a utilização de estruturas organizacionais mistas e propícias à criação, retenção e compartilhamento do conhecimento.

4- Estilo gerencial

A quarta variável avaliada pelo questionário foi o Estilo gerencial, ressaltando as categorias informar, participar, compartilhar e estimular, todas relacionadas ao sistema do conhecimento (ROMANI e DAZZI, 2008). Os resultados para esta variável são demonstrados no Quadro 14.

Quadro 14: Resultados questionário variável “Estilo gerencial”

QUESTÃO	1 nunca		2 raramente		3 às vezes		4 Frequentemente		5 sempre		N.	%	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%			
Estilo gerencial													
21	Recebo informações sobre estratégias gerenciais, objetivos, metas, projetos.	17	16,8	30	29,7	30	29,7	18	17,8	6	5,9	101	100
22	Tenho oportunidade de participar das decisões do setor onde atuo.	14	13,9	15	14,9	28	27,7	27	26,7	17	16,8	101	100
23	Meu chefe compartilha as informações e conhecimentos sobre as atividades do setor.	4	4,0	16	15,8	33	32,7	27	26,7	21	20,8	101	100
24	Os dirigentes estimulam a troca de experiências e conhecimento.	14	13,9	28	27,7	34	33,7	19	18,8	6	5,9	101	100

Fonte: Pesquisa do autor, realizada em fev./mar. 2015

Primeiramente foi aferido se os respondentes recebem informações sobre estratégias gerenciais, objetivos, metas, projetos. Apontaram-se os seguintes resultados: 16,8% nunca, 29,7% raramente, 29,7% às vezes, 17,9% frequentemente e 5,9% sempre. Os resultados

reforçam a análise da décima assertiva da variável “Nível invisível”, indicando a necessidade de os gestores orientarem, com maior constância, os servidores quanto aos planos gerenciais.

Em seguida buscou-se avaliar se os respondentes tem oportunidade de participar das decisões do setor onde atuam. Para 13,9% dos respondentes nunca há oportunidade, 14,9% disseram que raramente, 27,7% às vezes, 26,7% frequentemente e 16,8% sempre. Os dados corroboram com outros resultados já discutidos que ressaltam um estilo de gestão razoavelmente participativo, indicando aspectos relevantes e favoráveis aos processos de gestão do conhecimento.

A próxima assertiva procurou saber dos respondentes se seu chefe compartilha as informações e conhecimentos sobre as atividades do setor. Apresenta-se os seguintes resultados: 4,0% disseram nunca, 15,8% raramente, 32,7% às vezes, 26,7% frequentemente e 20,8% sempre. Nos papéis de projetista, professor e regente de grupos, os líderes da era do conhecimento devem aprender a criar uma visão compartilhada e padrões sistêmicos de pensamento (ROMANI e DAZZI, 2008). Os resultados demonstram importantes níveis de compartilhamento de informações por parte das chefias, complementando as respostas dos gestores nas entrevistas, quanto às relações de confiança existentes entre chefes e subordinados e ressaltam mais um ponto positivo para uma cultura baseada na criação, retenção e compartilhamento de conhecimento.

Finalizando a variável “Estilo gerencial”, foi levantado se os dirigentes estimulam a troca de experiências e conhecimento. Conforme resultados, 13,9% dos respondentes disseram nunca, 27,7% raramente, 33,7% às vezes, 18,8% frequentemente e 5,9% sempre. Observa-se que, apesar de os gestores considerarem importante o compartilhamento de informações, conforme dito nas entrevistas, as ações de incentivo a esse processo ainda são discretas, destacando a necessidade de uma atuação mais constante nesse sentido.

Em análise resumida, pode-se avaliar pelos resultados do questionário que, quanto ao estilo gerencial as categorias referentes à participação e compartilhamento de informações setoriais apresentam bons níveis de frequência, no entanto, as ações de informar os servidores sobre planos gerenciais e estimular a troca de experiência e conhecimento devem ser melhor desenvolvidas entre os gestores.

5- Rede social

A última variável analisada foi a variável “Rede social”. Em complemento ao método de ARS (Análise de Rede Social), as assertivas do questionário para esta variável,

relacionaram aspectos que podem contribuir para utilização da rede social virtual como espaço para criação e compartilhamento de conhecimento (CIPRIANI, 2011). O Quadro 15 apresenta os resultados obtidos para esta variável.

Quadro 15: Resultados questionário variável “Rede social”

QUESTÃO	1 nunca		2 raramente		3 às vezes		4 Frequentemente		5 sempre		N.	%	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%			
Rede social													
25	Tenho o hábito de interagir com os colegas de trabalho através da internet.	5	5,0	25	24,8	34	33,7	23	22,8	14	13,9	101	100
26	Tenho o hábito de acessar redes sociais.	10	9,9	24	23,8	28	27,7	25	24,8	14	13,9	101	100
27	Utilizo as redes sociais para compartilhar experiências e opiniões.	20	19,8	19	18,8	33	32,7	23	22,8	6	5,9	101	100
28	Considero as redes sociais como ambiente para criar e compartilhar informações e conhecimentos.	9	8,9	15	14,9	37	36,6	22	21,8	18	17,8	101	100

Fonte: Pesquisa do autor, realizada em fev./mar. 2015

Na primeira assertiva buscou-se avaliar o hábito dos respondentes de interagir com os colegas de trabalho através da internet. Os resultados mostram que 5,0% dos respondentes nunca usam a internet para esse tipo de interação, 24,7% raramente, 33,6% às vezes, 22,8% frequentemente e 13,9% sempre. Na análise de rede social, realizada anteriormente, verificou-se que o nível de interações entre os servidores através das redes sociais é baixo. Nota-se que o hábito de utilizar a internet para interagir com os colegas de trabalho, apresenta um nível razoável, tendo em vista que 70,3% utiliza a internet para esse fim com alguma frequência, apontando que, além das redes sociais, são utilizadas outras ferramentas tecnológicas (email, intranet, etc).

Na segunda assertiva foi avaliado o hábito dos respondentes de acessar redes sociais. Dos respondentes, 9,9% disseram nunca, 23,8% raramente, 27,6% às vezes, 24,8% frequentemente e 13,9% sempre. Para Cipriani (2011), as redes sociais amplificaram a capacidade de comunicação entre as pessoas, contribuindo dessa forma para oportunidades de compartilhamento de informações e experiências. Os resultados demonstram que grande maioria dos respondentes acessam as redes sociais em esporádicas ou constantes frequências, reforçando os resultados da análise de rede social quanto ao seu alcance entre os servidores.

A próxima assertiva analisou a utilização das redes sociais pelos respondentes para compartilhar experiências e opiniões. Os resultados foram: 19,8% nunca, 18,8% raramente, 32,7% às vezes, 22,8% frequentemente e 5,9% sempre. Percebe-se que o compartilhamento

de experiências e opiniões dos respondentes pelas redes sociais, apresenta hábitos razoáveis de frequência, tendo em vista os níveis regulares de confiança das relações de trabalho e o aspecto formal dos processos no setor público, indicando que há condições para melhorar o uso de redes sociais como espaço para criação e compartilhamento do conhecimento.

E por fim foi colocado aos respondentes se estes consideram as redes sociais como ambiente para criar e compartilhar informações e conhecimentos. Obteve-se os seguintes resultados: 8,9% disseram nunca, 14,9% raramente, 36,6% às vezes, 21,8% frequentemente e 17,8% sempre. Os resultados são similares à assertiva anterior, demonstrando que, de forma geral, além de considerarem importante, os respondentes que acessam, já utilizam as redes sociais para essa finalidade.

Avaliando a variável “Rede Social” através do questionário, entende-se que a utilização do espaço virtual no processo de gestão do conhecimento apresenta níveis relevantes quanto sua importância e utilização para compartilhar informações e experiências entre aqueles que acessam, no entanto, confirma-se a análise de rede social quanto à necessidade de ampliar sua utilização para interações entre os servidores.

Finalizando a análise dos resultados, destaca-se que o estudo obteve, através do modelo de análise, resultados essenciais aos objetivos pretendidos, uma vez que as três técnicas de coleta de dados utilizadas extraíram informações complementares e comparativas, oferecendo respaldo para uma análise confrontada. Destaca-se que a análise de rede social não apenas complementou a pesquisa, mas também se apresentou como técnica valiosa nos estudos organizacionais, tendo em vista a estrutura das redes como alternativa estratégica para o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais. Já a característica qualitativa das entrevistas foi extremamente importante para auxiliar a avaliação dos resultados auferidos pelo questionário e para avaliar elementos culturais os quais este não era suficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o ambiente das organizações tem sido marcado pela dinâmica evolutiva das transformações tecnológicas e dos cenários altamente competitivos. Nesse ambiente turbulento e mutável, a demanda social por um Estado mais flexível e preparado para atender as necessidades emergentes dos cidadãos torna imprescindível que o setor público apresente-se de forma mais proativa diante da globalização das atividades sociais e econômicas.

Nesse contexto a gestão do conhecimento surge como importante prática no processo de melhoria e aperfeiçoamento do sistema público de serviços, uma vez que oferece orientações e subsídios para reter o conhecimento organizacional e utiliza-lo como insumo para as ações e decisões. Elementos como criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informação devem ser estimulados na cultura organizacional através do comprometimento de todos os envolvidos.

Este estudo foi realizado no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde e teve como objetivo estudar e compreender as ações e os elementos culturais referentes às práticas de gestão do conhecimento no setor público, analisando ainda, o conhecimento como fator de diferenciação e agregação de valor para o desempenho organizacional. Como resultado deste estudo, buscou-se conhecer os aspectos culturais do ambiente organizacional da instituição estudada e entender a importância da informação e da aprendizagem sob a perspectiva da gestão do conhecimento, para os indivíduos e para as organizações.

Diante do que foi proposto o estudo foi fundamentado teoricamente em três partes principais: gestão do conhecimento, cultura organizacional e administração no setor público. Para o alcance dos objetivos utilizou-se como metodologia um modelo de análise relacionando a dimensão cultural com elementos de criação, retenção e compartilhamento do conhecimento, através de três etapas: análise de rede social, realização de entrevistas com gestores e servidores e aplicação de questionário. Foram delineadas como variáveis de pesquisa: nível visível (artefatos, rituais e práticas), nível invisível (crenças, valores e sentimento), estrutura organizacional, estilo gerencial e rede social.

A instituição estudada apresenta uma longa história na área de ensino, pesquisa e extensão e apesar de atuar diretamente na produção de conhecimento, não possui um processo sistematizado que potencialize as ações de gestão do conhecimento. Os resultados demonstram que a instituição apresenta algumas ações e elementos culturais favoráveis e

outros desfavoráveis ao processo de gestão do conhecimento em cada variável analisada conforme modelo de análise.

No nível visível da cultura organizacional foram identificados como fatores favoráveis e bem desenvolvidos a aprendizagem, o uso e disponibilidade de ferramentas tecnológicas e o registro da memória organizacional, já fatores relacionados com a comunicação e atuação de grupos informais demonstraram necessitar melhorias. Esses fatores podem ser visualizados nos dados do questionário que apontaram como bons resultados a utilização de ferramentas tecnológicas, a participação em cursos de educação formal, a transferência do conhecimento explícito e a disponibilização de informações institucionais; e evidenciaram a atuação de grupos informais, o compartilhamento do conhecimento tácito e ações informativas como aspectos que precisam ser mais trabalhados e incentivados.

O nível invisível da cultura organizacional, analisado através das entrevistas e do questionário, está bem relacionado quanto às relações de trabalho existentes entre os servidores, no entanto, fatores como confiança e compromisso foram identificados como aquém do ideal para que se ocorra de forma mais efetiva um processo de gestão do conhecimento. Vale ressaltar que um ponto extremamente relevante é a visão dos servidores e gestores quanto à importância da criação, retenção e compartilhamento do conhecimento para a instituição e servidores. Há um consentimento geral de valorização à aprendizagem, ao compartilhamento de ideias, através da interação e participação.

Na análise da variável estrutura organizacional, observou-se que apesar da alta hierarquização e formalidade dos processos, os padrões de trabalho são flexíveis e descentralizados, favorecendo fatores como a tomada de decisões, realização das tarefas e conseqüentemente, contribuindo para a adaptação de estruturas mais inovadoras com a estrutura tradicional. As características apresentadas na estrutura organizacional condizem com as características do estilo gerencial, em que foram relacionados como pontos positivos, fatores como a abertura para participação e opiniões. Quanto à variável estilo gerencial, há que se advertir para a necessidade de haver mais ações de estímulo e incentivo por parte dos gestores à atuação dos servidores.

A variável rede social apresentou condições propícias para implantação de um espaço que sirva de plataforma para criação e compartilhamento do conhecimento, tendo em vista os fatores hábito e utilização, porém, de acordo com análise de rede social e os dados do questionário, demonstra-se a necessidade de ampliação e estímulo das interações entre os servidores através deste canal.

O estudo da cultura organizacional pode proporcionar a possibilidade de se auferir fatores que condicionam o comportamento dos indivíduos, bem como as barreiras, dificuldades, deficiências, forças e motivações que permeiam a forma de agir e pensar de um grupo. Quando se coloca a premissa de investigação de uma determinada cultura, a fim de descobrir se ela é favorável à implantação de um modelo teórico de gestão, fica evidente que haverá tanto situações que se adéquam quanto situações discrepantes ao modelo pretendido, uma vez que a cultura não nasce pronta e formatada de acordo com um pensamento único, mas vai se criando e fortalecendo conforme a bagagem cultural individual de seus integrantes e a forma com que as ações são conduzidas ao longo do tempo. O que vale ser destacado é se os elementos considerados favoráveis são suficientes para garantir que as ações a serem implementadas alcancem condições propícias para obtenção de bons resultados, de acordo com as características apresentadas.

Diante do que foi estudado e analisado, pode-se concluir que, considerando a estrutura, recursos, artefatos, valores, crenças e formas de agir e pensar, a instituição não apresenta uma cultura organizacional totalmente propícia, mas demonstra condições favoráveis para se adequar às iniciativas de gestão do conhecimento, mesmo não possuindo ainda ações estruturadas com essa finalidade. Há que se atentar para a necessidade de um trabalho pré-estabelecido para engajamento dos princípios e conceitos referentes às práticas de gestão do conhecimento, bem como de sua relevância para o desempenho individual e institucional. Dessa forma, sugere-se aos gestores a avaliação do tema para apresentação de propostas com novas estratégias, tendo em vista a realização de treinamentos, divulgação e formação de multiplicadores dessa prática.

Destaca-se ainda como limitações deste estudo, a ausência de técnicas estatísticas mais robustas a fim de conhecer as relações existentes entre as diversas variáveis e seus comportamentos. Nesse sentido, sugere-se para futuras pesquisas, a apuração de dados por meio de outras medidas estatísticas, buscando-se avaliar fatores motivadores e influenciadores.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (Org.). In. ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, M. T.; GROTO, D. A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 8. n. 2. p. 76-93, abr./jun. 2009.

AZEVEDO, T. B.; RODRIGUEZ, M. V. R. A criação do conhecimento nas redes sociais. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2010.

BAMBIRRA, R. B. **Gestão do conhecimento na administração pública federal: estudo de caso na Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2009.

BARBOSA, E. R. **Gestão do conhecimento e o uso estratégico de tecnologias da informação: um estudo em redes de franquias no estado do Rio Grande do Norte**. 2010, 144 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

BHOJARAJU, G. Knowledge management: why do we need it for corporates. **Malaysian Journal of Library & Information Science**. v. 10, n. 2, p. 37-50, dec. 2005.

BRASIL, Constituição de (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Pesquisa brasileira de mídia 2014: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira**. – Brasília : Secom, 2014.

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. Compartilhamento de conhecimento: um estudo dos fatores facilitadores. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

CIPRIANI, F. **Estratégias em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante**. Elsevier: São Paulo, 2011.

COELHO, E.M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 55, n. 1 e 2, p. 89-115, jan.-jun. 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In.: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, 2ed.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: Conceptual clarification. **Social Networks**, v.1, p.215-239, 1979.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

GOULART, S.; ANGELONI, M. T. Projeto de identificação e retenção do conhecimento crítico organizacional. **IV Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília, 2011.

HAIR, Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<http://rioverde.ifgoiano.edu.br>

HULT, G. T. M. An integration of thoughts on knowlegde management. **Decision Sciences**. V. 34, n. 2, p. 189-195, spring 2003.

IBM Corp. Released 2012. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 21.0. Armonk, NY: IBM Corp.

ICHIJO, K. Da administração à promoção do conhecimento. In. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2010. 5 ed.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMA, N. de A. **Gestão do conhecimento do setor público**: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 7 ed. 2010.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação. Brasília**, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MAXIMIANO, C. A. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 2011. 37 ed.

MENDONÇA, A. F. de; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. **Trabalhos acadêmicos**: planejamento, execução e avaliação. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.

MENDES, P. A. dos S.; et al. Relação entre redes sociais e gestão do conhecimento: um estudo exploratório com estudantes do ensino superior de tecnologia em informática. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2012.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T.. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In. ANGELONI, M. T (Org.). **Organizações do conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 105-129.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porta Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In. TAKEUCHI, H; NONAKA, I (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porta Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porta Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

_____. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**. V. 1, n. 1, p. 2-10, July 2003.

OLIVEIRA, E. F. de A. **Gestão do conhecimento no serviço público**: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

OLIVEIRA, R. D.SCHIEHLL,E. SALLES, J. A. A.Medindo o Conhecimento Organizacional Pelo Uso e Percepção das Práticas Gerenciais: Uma Contribuição ao Estudo da Gestão do Conhecimento Em Empresas Certificadas pela ISO 9001:2000. **Revista Científica Internacional**. Ano 3, n. 13, p. 132-148, mai.-jun. 2010.

PAIXÃO, R. L. **Gestão do conhecimento**: estudos de caso no setor público. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PASSAES, A. dos R. G. **Uma análise sistêmica das práticas de gestão do conhecimento em uma empresa pública**: estudo de caso no Inmetro. Dissertação (Mestrado Profissional de Sistemas de Gestão – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional: em busca do comportamento holística. In. ANGELONI, M. T (Org.). **Organizações do conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 19-53.

PERROTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

REIS, V. G. dos. **Gestão do conhecimento e cultura organizacional**: um estudo de caso na Fiorocruz-Bahia. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2007.

RICHTER, F. A. A cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento. In. ANGELONI, M. T (Org.). **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 55-74.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In. ANGELONI, M. T (Org.). **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 75-103.

ROSA, G. R.; KAMIMURA, K. P. O poder das redes sociais: uma nova abordagem. **The 4 th International Congress University Industry Cooperations**. Taubaté, 2012.

ROSA, M. F. E. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 10 ed., v. 19, 2009.

SA, F. B. de; BENTO, K. G. R.; ZIVIANI, F. Gestão do conhecimento: as práticas gerenciais de empresas da região metropolitana de Belo Horizonte sob a perspectiva de seus colaboradores. **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Curitiba, maio 2012.

SANTOS, J. L. S. et al. Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do EnANPAD: uma análise de 2000 a 2006. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture: survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010. 26 ed.

SOUSA, A. D. de. **As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas: o caso do Ministério da Justiça**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública – FGV, Rio de Janeiro, 2002.

SOUZA, D.B.L. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Estação Científica**. Juiz de Fora, n. 3, p. 1-14, out. 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 4 ed.

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

TAGLIAPIETRA, O. M.; SCHIMIDT, A. O.; BERTOLINI, G. F. Organizações do conhecimento: processo de geração de inovações para os serviços nas instituições de ensino superior. In. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América da Sul**, 2009, Florianópolis, novembro de 2009.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____, I. Criação e dialética do conhecimento. In. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, mai./ago. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010, 4 ed.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTORES)

- 1- Quais fatores são analisados na valorização e reconhecimento das pessoas?
- 2- Qual a sua opinião sobre os grupos informais (café, cantina, confraternizações)?
- 3- Qual sua opinião sobre o compartilhamento de informações, exposição de erros e acertos?
- 4- Qual estilo gerencial é mais empregado na instituição?

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Autoritário rígido	Imposição, controle, punitivo, pouca comunicação
Autoritário benevolente	Dominador, paternalista, delegação de tarefas por meio de normas
Participativo deliberativo	Fortalece o ambiente, delega tarefas controladas por um superior
Participativo grupal	Democrático, confiante e determinado

- 5- Qual a base das relações entre chefias e subordinados (confiança pessoal/valor a formalidade)?
- 6- Qual sua opinião sobre o aprendizado organizacional?
- 7- Como considera que deve ser a interação e o relacionamento entre os servidores?
- 8- Qual seu nível de conhecimento sobre Gestão do Conhecimento?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA (SERVIDOR)

- 1- Que tipo de comportamento existe nas relações de trabalho entre pessoas e entre departamentos (competição ou colaboração)?
- 2- Qual *status* o conhecimento exerce nas pessoas (poder ou contribuição)?
- 3- Considero importante compartilhar com meus colegas as minhas experiências profissionais de forma particular ou em grupo?
- 4 - Qual o principal interesse eu tenho em fazer um curso de capacitação?
- 5- Qual o seu sentimento em relação à instituição?
- 6- Qual o seu sentimento em relação aos gestores?
- 7- Qual o seu sentimento em relação aos colegas de trabalho?
- 8- Como é o seu relacionamento com os outros servidores?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

INFORMAÇÕES PESSOAIS / PROFISSIONAIS

1. Sexo <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	3. Escolaridade <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	4. Natureza do cargo <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Técnico-Administrativo
2. Faixa etária <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> 35 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos		5. Tempo de serviço na instituição <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos

ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Trata o presente formulário sobre situações relacionadas com aspectos da cultura organizacional que podem contribuir para a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento dentro da instituição.

2. Para cada afirmação o respondente deve marcar uma opção de 1 a 5, sendo:

- (1) nunca
- (2) raramente
- (3) às vezes
- (4) frequentemente
- (5) sempre

Nº	DESCRIÇÃO	1	2	3	4	5
Nível visível: artefatos, rituais e práticas						
1	Tenho à disposição ferramentas tecnológicas (computador, internet) para desempenho da atividade funcional.					
2	Participo de grupos informais (café, confraternizações, cantina) na instituição.					
3	Tenho a oportunidade de participar de Fóruns, Congressos, Cursos sobre assuntos relacionados à minha atividade funcional.					
4	Tenho a oportunidade de participar de atividades de educação continuada (graduação, especialização, mestrado, doutorado) incentivado, promovido ou realizado pela instituição.					
5	Se estivesse apto a me aposentar, outro profissional estaria apto a dar continuidade a meu trabalho.					
6	Os resultados do trabalho são documentados e registrados.					
7	O conhecimento tácito (<i>know-how</i> , experiências) que você trouxe de fora da instituição, é registrado (documentos, conversas, oficinas, etc.).					
8	O conhecimento que eu adquiri dentro da instituição é registrado (documentos, conversas, oficinas, etc.).					
9	O conhecimento adquirido fora ou dentro da instituição é compartilhado com outros servidores.					
10	Participo de reuniões para apresentação de estratégias, objetivos, novos membros.					

11	Tenho acesso às diretrizes, normas, manuais, procedimentos.					
Nível invisível: crenças, valores e sentimentos						
12	Participo de reuniões com os demais servidores para trocar experiências e compartilhar informações.					
13	O conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos mais novos.					
14	As relações de trabalho são baseadas na confiança.					
15	Tenho a oportunidade de dialogar espontaneamente com os outros setores.					
16	No dia-a-dia existem oportunidades de dar sugestões e esclarecer dúvidas.					
Estrutura organizacional						
17	A hierarquia exerce muita importância na instituição.					
18	Os padrões de trabalho são explicitados em diretrizes, normas e indicadores.					
19	Há flexibilidade para mudança de procedimentos e tomada de decisões.					
20	Os chefes de setores tem autonomia para julgar e decidir sobre assuntos específicos do setor.					
Estilo gerencial						
21	Recebo informações sobre estratégias gerenciais, objetivos, metas, projetos.					
22	Tenho oportunidade de participar das decisões do setor onde atuo.					
23	Meu chefe compartilha as informações e conhecimentos sobre as atividades do setor.					
24	Os dirigentes estimulam a troca de experiências e conhecimento.					
Rede social						
25	Tenho o hábito de interagir com os colegas de trabalho através da internet.					
26	Tenho o hábito de acessar redes sociais.					
27	Utilizo as redes sociais para compartilhar experiências e opiniões.					
28	Considero as redes sociais como ambiente para criar e compartilhar informações e conhecimentos.					