



**O PAPEL DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DO CONHECIMENTO: o caso de uma Organização
Intensiva do Conhecimento**

Telma da Silveira Alves Batista

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Assessoria de Administração**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**O PAPEL DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DO CONHECIMENTO: o caso de uma Organização
Intensiva do Conhecimento**

Telma da Silveira Alves Batista

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Doutora
Viviana Meirinhos.**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Esta pesquisa tem o objetivo de compreender o impacto da cultura organizacional e do clima organizacional sobre a produção e gestão do conhecimento numa Organização Intensiva em Conhecimento (OIC). Nessa dissertação, procedeu-se à identificação das dimensões da cultura organizacional e do clima organizacional, mapeando pontos de interferência ou influência mútua entre cultura, clima e gestão do conhecimento, e identificação das características do processo de gestão do conhecimento. O campo do estudo empírico é o Instituto Federal de Goiás (IFG), câmpus Itumbiara, caracterizado neste trabalho como uma OIC educacional pública. Com base num inquérito por questionário aplicado transversalmente no câmpus (n=96), pudemos perceber que no IFG – Câmpus Itumbiara a Gestão do Conhecimento apresenta eficiência no uso de estruturas informais, suportada por um bom clima organizacional, por uma cultura organizacional estável, e pelo profissionalismo e produtividade dos trabalhadores. Quanto às estruturas formais, a pesquisa apontou que é necessário desenvolver e implementar procedimentos sistemáticos de Gestão do Conhecimento que reforcem o papel que as relações interpessoais possuem na construção e gestão dos saberes, gerenciando o conhecimento produzido de forma mais eficiente e criando uma superestrutura de compartilhamento, para diminuir a dependência do conhecimento individualizado, os problemas de comunicação e os possíveis efeitos negativos da rotatividade e burocracia internas.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão do Conhecimento. Organizações Intensivas em Conhecimento.

Abstract

This research aims to understand the impact of organizational culture and organizational climate on knowledge production and management in a Knowledge Intensive Organization (KIO). Inherently we proceeded to identify the dimensions of organizational culture and organizational climate, mapping points of interference or mutual influence between culture, climate and knowledge management, and identifying the characteristics of the knowledge management process. The field of the empirical study is the Federal Institute of Goiás (IFG), Câmpus Itumbiara, characterized in this work as a public educational KIO. The methodological option was a questionnaire survey, which was applied online (n=96), allowing us to understand that the IFG - Câmpus Itumbiara Knowledge Management presents efficiency in the use of informal structures, supported by a good organizational climate, by a stable organizational culture, and the professionalism and productivity of workers. As for the formal structures, the research pointed out that it is necessary to develop and implement systematic Knowledge Management procedures that reinforce the interpersonal relations role in knowledge creation, managing the knowledge in a more efficient way and creating a superstructure of sharing, to reduce the dependence of the individualized knowledge, the problems of communication and the possible negative effects of internal rotation and bureaucracy.

Keywords: Knowledge Intensive Organizations. Knowledge Management. Organizational Climate. Organizational Culture.

Agradecimentos

Ao final deste trabalho agradeço, a Deus primeiramente, por me dar a dádiva da vida, a saúde e disposição para desenvolver e terminar este mestrado.

A todos os professores do curso, em especial à minha orientadora Professora Doutora Viviana Meirinhos, pela parceria e orientação imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais Iloi e Norma, por todo amor que me deram, além do incentivo e apoio incondicional.

Ao meu marido Luiz Cláudio, meus irmãos Jefferson, Jesmmer, Elma e Iloísa e meus filhos Christian e Giovanna pela paciência, ajuda e por sempre me compreenderem e acreditarem na minha capacidade de crescimento.

A todos meus colegas de mestrado, pelos momentos compartilhados durante esses dois anos.

E a todos que fizeram parte desta etapa decisiva em minha vida, o meu muito obrigado!

Índice

Introdução.....	11
Capítulo I - Cultura e Clima nas Organizações Intensivas em Conhecimento.....	16
1.1 As Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC).....	18
1.1.1 Mudanças no paradigma de produção	18
1.1.2 Características do conhecimento nas OIC.....	20
1.1.3 O colaborador do conhecimento.....	22
1.1.4 O trabalho intensivo em conhecimento	24
1.2 Cultura Organizacional.....	26
1.2.1 Tipologias da cultura organizacional.....	27
1.2.2 Cultura organizacional nas OIC	30
1.3 Clima Organizacional	32
Capítulo II - Opções Metodológicas.....	37
2.1 Caracterização do campo empírico.....	39
2.2 Procedimentos na coleta de dados	40
2.3 Construção do instrumento de pesquisa	41
Capítulo III - Apresentação de Resultados.....	46
3.1 Resultados.....	47
3.1.1 Dados demográficos	47
3.1.2 Clima e Cultura Organizacional	49
3.1.3 Gestão do Conhecimento.....	60
3.2 Discussão de resultados	71
3.2.1 Conhecimento e Demografia.....	71
3.2.2 Clima e Conhecimento Organizacional.....	72
3.2.3 Cultura Organizacional e Conhecimento.....	76
3.2.4 Gestão do Conhecimento.....	79

3.3 Conclusões.....	84
Capítulo IV - Considerações finais.....	88

Índice de tabelas

Tabela 1 - Organizações do paradigma industrial e Organizações Intensivas em Conhecimento	19
Tabela 2 - Itens de análise da relação entre clima organizacional, cultura organizacional e produção e gestão do conhecimento em uma OIC pública com fins educacionais	41
Tabela 3 - Estruturação do instrumento por item de análise	42
Tabela 4 - Itens, subitens e questões empregadas no instrumento	43

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Gênero.....	47
Gráfico 2 - Faixa etária.....	47
Gráfico 3 - Escolaridade.....	48
Gráfico 4 - Estado Civil.....	48
Gráfico 5 - Cargo.....	48
Gráfico 6 - Tipificação de função.....	49
Gráfico 7 - Tempo de trabalho no Câmpus.....	49
Gráfico 8 - Mudanças na instituição.....	49
Gráfico 9 - Rotatividade.....	50
Gráfico 10 - Preocupação mútua.....	50
Gráfico 11 - Burocracia.....	50
Gráfico 12 - Orientação e apoio.....	51
Gráfico 13 – Aceitação da diversidade.....	51
Gráfico 14 - Vestir a camisa.....	51
Gráfico 15 - Valorização de cargos e funções.....	52
Gráfico 16 - Competitividade.....	52
Gráfico 17 - Realização.....	52
Gráfico 18 - Hierarquia.....	53
Gráfico 19 - Auxílio mútuo.....	53
Gráfico 20 - Relacionamento com chefia.....	53
Gráfico 21 - Produtividade.....	54
Gráfico 22 - Autonomia.....	54
Gráfico 23 - Desejo de mudar o tipo de trabalho.....	54
Gráfico 24 - Motivação.....	55
Gráfico 25 - Monitoramento.....	55
Gráfico 26 - Evolução profissional.....	55
Gráfico 27 - Reconhecimento e valorização do desempenho.....	56
Gráfico 28 - Atualização.....	56
Gráfico 29 - Satisfação com o trabalho.....	56
Gráfico 30 - Clareza sobre expectativas.....	57
Gráfico 31 - Comunicação.....	57

Gráfico 32 - Orgulho	57
Gráfico 33 - Justiça.....	58
Gráfico 34 - Ambiente de trabalho	58
Gráfico 35 - Satisfação com o local de trabalho.....	58
Gráfico 36 – Relacionamento com colegas	59
Gráfico 37 - Valorização do potencial.....	59
Gráfico 38 - Sentimento de pertença	60
Gráfico 39 - Desenvolvimento contínuo	60
Gráfico 40 - Tipo trabalho	61
Gráfico 41 - Presença	61
Gráfico 42 - Desenvolvimento do trabalho	61
Gráfico 43 - Tipo de informação	62
Gráfico 44 - Conhecimento mais utilizado.....	62
Gráfico 45 - Propriedade do conhecimento.....	62
Gráfico 46 - Fonte de aprendizagem	63
Gráfico 47 - Fonte de informações	63
Gráfico 48 - Integração em grupos	64
Gráfico 49 - Aproveitamento de ideias.....	64
Gráfico 50 - Compartilhamento de aprendizado	64
Gráfico 51 - Modos de compartilhamento de aprendizado	65
Gráfico 52 - Participação em comunidades virtuais.....	65
Gráfico 53 - Criação de comunidades virtuais	65
Gráfico 54 - Organização de eventos para compartilhar conhecimentos	66
Gráfico 55 - Conhecimento sobre eventos	66
Gráfico 56 - Frequência em eventos.....	66
Gráfico 57 - Responsáveis pela organização de eventos	67
Gráfico 58 - Valorização responsáveis por organizar eventos	67
Gráfico 59 - Ocupação tempo de trabalho.....	68
Gráfico 60 - Conhecimento dos sistemas de informação	68
Gráfico 61 - Utilização dos sistemas de informação	69
Gráfico 62 - Utilização dos sistemas de produção colaborativa.....	69
Gráfico 63 - Resultados do trabalho	69
Gráfico 64 - Trabalho individual ou coletivo	70

Gráfico 65 - Natureza do trabalho	70
Gráfico 66 – Valorização de ideias novas	70
Gráfico 67 - Autonomia.....	71

Introdução

As organizações se deparam, atualmente, com um crescimento acelerado das inovações tecnológicas, exigindo dos colaboradores a capacidade de domínio e adaptação às frequentes mudanças. Para realizar essas mudanças fundamentais, é importante desenhar estratégias eficazes para superar os desafios que se colocam continuamente, e o profissional dessa nova economia precisa apresentar flexibilidade, criatividade e capacidade de iniciativa, características que definem o *conhecimento* como o bem mais valorizado no desempenho das tarefas em uma organização contemporânea (Arruda, 2006).

Neste cenário econômico e social – baseado no conhecimento – comunidades ou grupos de indivíduos se reúnem para produzir e disseminar saberes e *know-how* (internamente ou com outras organizações). Tais indivíduos, trabalhando de forma coletiva, tornam-se agentes de mudanças da economia, estabelecendo novos parâmetros de colaboração e produção de bens. Esses aspectos mostram que o grupo social e as organizações estão caminhando para tornar-se uma *sociedade do conhecimento* (Coutinho & Lisbôa, 2011).

Nesta nova sociedade, as atividades profissionais que procuram resolver problemas complexos através do desenvolvimento criativo e soluções inovadoras são chamadas de atividades *intensivas em conhecimento*, gerando, portanto, organizações que são baseadas nesse tipo de atividade. Assim, o grande diferencial dessas Organizações Intensivas em Conhecimento (*Knowledge-intensive Works Organisations*) encontra-se no seu potencial humano (Quincozes, 2010). Essas organizações também apresentam certas características internas e na relação com o mercado.

Considerando suas relações com o meio externo, é importante notar que as Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC) estão inseridas no mesmo mercado que aquelas organizações que não são intensivas em conhecimento; portanto, as OIC interagem com regras e modelos de produção tradicionais, como o capitalista ou o industrialista, abrindo conflitos e possibilidades nestas relações. As OIC podem, por exemplo, interagir com empresas tradicionais transferindo tecnologia e conhecimento científico, que se tornarão fatores para gerar inovação e novos produtos, serviços ou processos, disponibilizados ao mercado. (Schimdt, Mello & Moura, 2013)

A adaptação ao contexto de mudanças contínuas requer que os profissionais estejam motivados para executar suas tarefas com eficiência e eficácia, e as empresas buscam a qualificação constante do quadro de colaboradores. Quando o olhar recai sobre o ser humano, o colaborador, uma habilidade essencial consiste em saber identificar os pontos positivos e negativos relacionados à cultura e ao clima organizacional, identificando os setores que

apresentam potencial de desenvolvimento profissional dos colaboradores. (Moser, Bertoni, Cruz & Camargo, 2012). Toda organização – independente do porte ou atividade – possui cultura própria, manifestada em muitas variáveis: seus valores, crenças, símbolos, costumes, tradições, conhecimentos e relacionamentos sociais. Porém, nem toda cultura é favorável ao desempenho da organização; por exemplo, culturas muito rígidas ou tradicionais podem configurar-se como um ponto de fragilidade no enfrentamento de mudanças e resoluções de novos problemas. Assim, uma cultura organizacional disfuncional pode prejudicar o crescimento e desenvolvimento de uma OIC.

Da mesma forma que acontece com a cultura, observa-se que uma organização a qual possui um bom clima organizacional proporcionará também uma maior satisfação das necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores. No entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração dessas necessidades, trazendo consequências indesejáveis aos resultados da empresa (D’Otaviano, 2009; Frazão, 2016; Laneiro, 2011). Assim, a problemática deste trabalho assenta-se na interação entre as OIC, a cultura organizacional e o clima organizacional.

Nessa perspectiva, o cenário atual dá relevo ao *conhecimento* como principal ativo ou bem das organizações modernas, incorporado na estrutura e modelo produtivo pelas designadas Organizações Intensivas em Conhecimento. Esse bem ou ativo depende da satisfação humana no ambiente de trabalho, para que sejam produzidos novos conhecimentos e estes sejam manejados de forma adequada (Leovaridis & Cismaru, 2014); tal fato coloca, portanto, como imperativo o estudo de clima e cultura organizacional. Sendo assim, esta pesquisa é voltada para a identificação do impacto da cultura e do clima organizacional nas Organizações Intensivas do Conhecimento.

A capacidade intelectual dos profissionais consiste no maior ativo de uma OIC, pois os produtos dessas organizações são intangíveis e incorporam, essencialmente, o conhecimento que precisa ser identificado, capturado, codificado, armazenado e difundido (Paiva, Aragão & Pereira, 2005). Considerando tais características, as organizações com fins educacionais são exemplos prototípicos de uma Organização Intensiva em Conhecimento. (Alves et al., 2008).

Esta pesquisa, teve como local de realização o Instituto Federal de Goiás (IFG), Câmpus Itumbiara, organização educacional de nível federal que tem a missão de gerir e disseminar o conhecimento produzido por meio da educação em benefício dos alunos, visando à sua formação profissional com alto nível de qualificação para o mercado de trabalho. O IFG – Câmpus Itumbiara configura-se, portanto, como uma OIC. Sendo assim, este estudo buscou

responder à seguinte questão de pesquisa: **qual é o impacto da cultura organizacional e do clima organizacional sobre a produção e gestão do conhecimento nas OICs?**

O objetivo geral da pesquisa é mapear o impacto da cultura organizacional e do clima organizacional na produção e gestão do conhecimento no IFG – Câmpus Itumbiara. Tal objetivo geral também remete a alguns objetivos específicos:

- Identificar dimensões da cultura organizacional do IFG – Câmpus Itumbiara;
- Identificar dimensões do clima organizacional do IFG – Câmpus Itumbiara;
- Mapear pontos de interferência ou influência mútua entre cultura organizacional, clima organizacional e a produção e gestão do conhecimento no IFG – Câmpus Itumbiara;
- Identificar características do processo de gestão do conhecimento no IFG – Câmpus Itumbiara.

Considerando-se o cenário brasileiro, é importante lembrar que o IFG – Câmpus Itumbiara é uma instituição educacional pública de nível federal, e isso também traz relevância específica para estudo desenvolvido neste trabalho. Vale ressaltar que:

As organizações públicas, antes caracterizadas por possuírem processos rígidos e protegidos, atualmente vêm sendo desafiadas a integrar-se a um contexto em permanente mudança, com capacidade para analisar o ambiente, adaptar-se e transformar sua cultura, passando a tratar os cidadãos como clientes e consumidores. (Ribeiro, 2015, p. 18)

Essa concepção do cidadão como um cliente e consumidor de serviços públicos pressiona as instituições que o oferecem tais serviços para uma melhora contínua, e uma reflexão a respeito de como engajar de forma adequada o potencial intelectual interno, voltado para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços prestados à população. Como diz Ribeiro (2015, p. 161), “[...] o desafio está em moldar as organizações públicas para implantação da gestão estratégica do conhecimento, uma vez que se faz necessário promover mudanças culturais e comportamentais radicais”. Sob tais condições, coloca-se como muito importante o estudo do clima e cultura nas organizações públicas, já que serão os vetores de mudanças desejadas na estrutura interna.

Organizações intensivas em conhecimento como o IFG – Câmpus Itumbiara precisam se diferenciar em seu meio de produtos e serviços, e uma das maneiras para atingir tal

objetivo é a valorização e motivação do capital humano, melhorando o clima organizacional e estimulando a troca de conhecimento individual e coletivo. Em instituições educacionais, o desenvolvimento dos serviços e aumento da qualidade podem ocorrer também por meio de uma cultura organizacional que promova o conhecimento como bem comum e mais valorizado. Nesse sentido, este estudo justifica-se pela necessidade de compreender o papel da cultura e do clima organizacional, e como se tornam fatores influenciadores na formação e disseminação do conhecimento nas Organizações Intensivas do Conhecimento.

O próximo capítulo deste trabalho apresenta a revisão e o estado de arte do conhecimento científico que definem a questão de pesquisa desta dissertação. Inicialmente é explorado o conceito de Organização Intensiva em Conhecimento (seção 1.1) para, posteriormente, explorar os conceitos de cultura organizacional (seção 1.2) e clima organizacional (seção 1.3). Ao longo do capítulo os três conceitos serão relacionados, com o objetivo de gerar uma visão global e as influências mútuas entre os três fatores que constituem o objeto em estudo.

O capítulo II apresenta o desenho metodológico do trabalho, a caracterização do local onde ocorre a pesquisa (seção 2.1), os parâmetros utilizados na investigação (seção 2.2), bem como uma breve revisão sobre os instrumentos e pesquisas encontrados na literatura, relacionados com os objetivos gerais da pesquisa (seção 2.3). Nesta seção também é realizada a apresentação do instrumento aplicado, bem como seus critérios de aplicação.

O capítulo III apresenta os resultados da pesquisa, seguidos por discussão e relação com a fundamentação teórica.

Portanto desse contexto, as considerações finais evidenciam sobre os principais achados deste estudo, além de sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo I - Cultura e Clima nas Organizações Intensivas em Conhecimento

Considerando os elementos de competitividade e inovação encontrados na atual realidade do mercado, torna-se fundamental o estudo de elementos como estrutura interna, comportamento dos colaboradores e ambiente de trabalho, pois estes afetam diretamente o relacionamento e o desempenho dos funcionários de uma organização, refletindo positivamente ou negativamente nos seus resultados.

Entretanto, segundo Tecchio, Santos, Cunha e Fialho (2014), o clima e a organização são muito estudados no contexto organizacional e na sua relação com a satisfação dos colaboradores e o desempenho, mas há uma lacuna de pesquisa no que concerne às organizações que trabalham intensivamente com o elemento conhecimento. Sobre os colaboradores, especificamente, Quincozes (2010, p. 21) aponta que “a maioria dos empregados das organizações intensivas em conhecimento é altamente qualificada. A qualificação dos empregados, suas experiências e competências são essenciais para as organizações intensivas em conhecimento, pois estas precisam estar em constante aprendizado e inovação”. Ainda, em pesquisas como a de Botelho, Macedo, Gauthier e Duarte (2011), existe a identificação de uma tendência crescente de trabalhos que estudam a aprendizagem gerencial e a mudança organizacional – notadamente na literatura internacional – mas com pouca expressividade (e muita demanda) do tema nas Organizações Intensivas de Conhecimento, especialmente no Brasil.

Pesquisas como a de Santos, Neiva e Andrade-Mello (2013) reportam o estreito vínculo entre cultura e clima organizacional, indicando que “as percepções sobre o clima organizacional podem influenciar, entre outras variáveis, o comprometimento, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade” (p. 31). Por esses motivos, as organizações passaram a valorizar intensamente a gestão do fator humano e a subjetividade dos trabalhadores, cientes de sua influência no desempenho global da empresa e imagem junto aos clientes. Tais valores são ainda mais prementes nas OIC, que dependem do desempenho de seus trabalhadores para a geração e emprego adequado do conhecimento na produção de bens (Taniguchi & Costa, 2009). É importante, então, trazer o foco da investigação para o papel da cultura e clima nas OIC, definindo o que caracteriza tais organizações.

1.1 As Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC)

Quando se procura definir as OIC é importante notar que as diferenças e distinções entre as organizações intensivas em conhecimento e aquelas que não o são podem ser difíceis de compreender: a ascensão do setor de serviços, o aumento da importância do conhecimento teórico (baseado em pesquisa e desenvolvimento), e as mudanças tecnológicas contínuas levaram o conhecimento – junto com o trabalho e o capital – a se tornar um fator-chave na produtividade, competitividade e crescimento econômico (Bello, 2017). Ao mesmo tempo, o conhecimento também cria novos desafios na gestão e análise das organizações mais inovadoras (Bignetti, 2002). Conforme Afonso e Calado (2011, p.151) o título de OIC “refere-se àquelas organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis, tal como conhecimento, para produção e venda de produtos e serviços, que por sua vez também podem ser resultado de um processo que envolve colaboradores de conhecimento”. Compreende-se, portanto, que ativos e bens intangíveis são característicos das OIC.

Ao rever a literatura é notável que existem muitas definições para as OIC. No entanto, de uma forma geral, quando a expressão “intensiva em conhecimento” é utilizada esta pode ser compreendida em pelo menos três contextos diferentes: 1) trabalho intensivo em conhecimento, referente às tarefas; 2) colaboradores do conhecimento, referente aos indivíduos; e 3) organizações intensivas em conhecimento, referente ao local de trabalho. A divisão das três dimensões não é estanque e deve ser compreendida como um contínuo que surge na tarefa (que exige conhecimento), passa pelo indivíduo (que executa a tarefa com base em *know-how*) e constitui uma organização integral, desenvolvendo tais tarefas e composta por esta modalidade de colaborador.

1.1.1 Mudanças no paradigma de produção

O trabalho intensivo em conhecimento é derivado e baseado na produção de bens intangíveis, e o número de organizações que utilizam e geram tais produtos cresceu de forma expressiva nas últimas décadas (Fraga, 2017). Na década de 90 e no início do século XXI proliferaram publicações abordando conceitos relativamente novos como “capital social”, “capital intelectual”, “capital humano”, **que se constituem** produção de bens intangíveis e aplicação de competências baseadas em conhecimento (Arruda, 2006; Davenport, 2003; Stewart, 2002).

A palavra “conhecimento” incorpora tanto o aspecto humano quanto o social deste novo tipo de capital. A mudança de perspectiva – de um paradigma industrialista para gestão do conhecimento – aponta para algumas questões problemáticas no ambiente de trabalho que talvez não fossem evidentes anteriormente (Costanzo, 2014). Com o foco no conhecimento, algumas ideias que eram pervasivas passaram a ser repensadas, por exemplo, problemas organizacionais no fluxo de informação não são mais vistos apenas como problemas de hierarquia, já que eles podem ser na verdade problemas no funcionamento da rede de colaboradores. Conforme Feliciano (2015, p.32) “a gestão do conhecimento não ocorre aleatoriamente. Para que se efetive nas organizações, há necessidade de investimentos em infraestrutura, processos e pessoas”. Então, com o foco na valorização do conhecimento novas perspectivas de gestão podem surgir. De acordo com Sveiby (1997) alguns conceitos diferenciam as organizações do paradigma industrial e organizações intensivas em conhecimento. Alguns desses conceitos são destacados e apresentados na Tabela 1.

Tabela 1
Organizações do paradigma industrial e Organizações Intensivas em Conhecimento

Item	Paradigma industrial	Organizações Intensivas em Conhecimento
Pessoas	São recursos ou geram custos para o negócio	Geram receita para a organização
Conflitos de poder	Colaboradores braçais contra capitalistas	Colaboradores do conhecimento contra gestores
Principal tarefa da gestão	Supervisionar subordinados	Dar suporte aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Recurso e ferramenta para comunicação
Produção	Trabalho braçal produzindo recursos concretos para criar produtos tangíveis	Colaboradores do conhecimento transformando conhecimento em estruturas e produtos intangíveis
Fluxo da informação	Através da hierarquia organizacional	Através de redes de informação entre os colegas de trabalho
Forma primária de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, pesquisa e desenvolvimento)
Gargalos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas disponíveis	Tempo e conhecimento disponíveis
Produção verificável	Produtos tangíveis (<i>hardware</i>)	Estruturas intangíveis (conceitos e <i>software</i>)
Fluxo da produção	Sequencial, dirigido por máquinas	Caótico, dirigido por ideias
Relação com os clientes	Unidirecional, através dos mercados	Interativa, através de redes personalizadas
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso	Foco do negócio
Objetivo do aprendizado	Utilizar novas ferramentas	Criar novos ativos ou bens

Nota. Adaptado de conceitos apresentados em “*The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*,” de K. E. Sveiby, 1997.

Os modelos de gestão e produção baseados apenas em capital financeiro perdem lugar rapidamente, em benefício da *organização que aprende*, a qual, segundo João (2005, p.3) “[...] é aquela na qual as pessoas, em todos os níveis, individualmente ou coletivamente, são continuamente estimuladas a aumentar sua capacidade para produzir resultados no que elas realmente acreditam.” Também são privilegiadas no mercado as organizações que melhor gerenciam conhecimento, principalmente em serviços denominados “de alta complexidade”, como os encontrados na área de saúde (Gonçalo & Borges, 2010). Compreende-se que as organizações intensivas em conhecimento são quase opostas às organizações intensivas em trabalho ou em capital, e seus fatores principais de diferenciação são:

- Produção não padronizada;
- Criatividade dominante entre os indivíduos e no ambiente;
- Dependência dos indivíduos (e não do capital);
- Alto nível de independência nas práticas e tarefas;
- Altos níveis educacionais e de profissionalização entre os colaboradores.

Além disso, observa-se que na produção do trabalho os bens materiais ou concretos não são o fator central; os elementos críticos estão na mente dos colaboradores e nas redes de relação entre eles, nas relações com a clientela, nos manuais e sistemas. Como enfatizam Paiva, Aragão e Pereira (2005, pp. 51-52):

A memória organizacional constitui o ponto de partida para uma gestão do conhecimento que subsidie as atuais e futuras gerações numa melhor compreensão do passado e do presente. É importante assinalar o componente cultural presente nessa questão, porquanto, no Brasil, há predomínio da espontaneidade e da informalidade nos relacionamentos interpessoais, fazendo com que a tradição oral seja mais forte do que a escrita. Esse comportamento dificulta o processo de registro e documentação das ideias, dos conhecimentos, dos processos.

Tal fato gera uma dependência e confiança muito grande em pessoas-chave, o que pode gerar vulnerabilidade quando essas pessoas deixam a organização.

1.1.2 Características do conhecimento nas OIC

Para entender como o conhecimento constitui as OIC, é importante compreender a diferença entre “conhecimento”, “informação” e “dado”. Com respeito a “dado”, a referência é feita a algo “bruto” ou não processado. O dado não possui significado por si mesmo, e pode existir em qualquer formato, utilizável ou não. Já a “informação” é o dado que recebeu significado por meio de alguma relação ou conexão. O significado pode ser útil ou não. E, por fim, o “conhecimento” é a informação que foi coletada e agrupada de forma a ser utilizável e útil. A definição de conhecimento também pode ser entendida como uma informação que existe na mente de indivíduos, relacionada a procedimentos, fatos, conceitos, ideias e julgamentos, e que pode ajudar o indivíduo a tomar uma ação (Semidão, 2014; Xavier & Costa, 2010), o que lhe empresta um caráter grande de intangibilidade, algo imaterial, não concreto.

Além da intangibilidade, uma das grandes dificuldades ao lidar com o conhecimento é que ele não se comporta como uma *commodity* normal, pois ele é largamente compreendido como um bem público. Segundo Pereira (2009, p.16):

[...] *commodity* pode ser definida como um ativo físico que possui características padronizadas, de ampla negociação em diversas localidades, que pode ser transportado e armazenado por um longo período de tempo. *Commodity* ainda pode ser definida como um tipo de produto no qual não há diferenças qualitativas entre os mercados onde é negociado, ou seja, entre negócios de um mesmo produto em mercados diferentes, não existe preferência, em termos de qualidade, por parte dos compradores do produto.

Como dirão Afonso e Calado (2011, p. 151) “[...] ao contrário das mercadorias ou *commodities*, o conhecimento aumenta quando compartilhado. Preconiza-se que conhecimento é um ativo por meio do qual é possível gerar riqueza”. Diferente dos recursos físicos usuais, o conhecimento pode ser usado e reutilizado sem que seu valor seja perdido. A propriedade intelectual, por exemplo, pode ser transferida entre pessoas ou entidades sem que ocorra perda da posse do conhecimento pelo seu criador ou descobridor.

Mas o conhecimento não costuma ser gerenciado ou aproveitado de forma integral pelos mercados tradicionais, pois devido às suas características peculiares ele é quase uma “não-*commodity*”. Ele contém um elemento grande de incerteza em sua produção e previsão de resultados associados. Adicionalmente, a produção do conhecimento costuma trazer benefícios secundários, gerando grupos de produção de alta tecnologia, atração e retenção de colaboradores de alto nível e *expertise*, aproximação de investidores e criação de novas formas de trabalho, serviços e indústrias. Este fenômeno pode ser observado, por exemplo,

nas ligações formais e informais entre indústria e universidades, sendo estas provedoras de conhecimento especializado (Figueiredo, 2006).

1.1.3 O colaborador do conhecimento

No universo de trabalho, observa-se que os conhecimentos profissionais das pessoas estão se tornando obsoletos ou desatualizados com uma velocidade crescente. As mudanças rápidas no mercado de trabalho e nas tecnologias levam à necessidade de educação contínua do colaborador (Botelho et al., 2011). Em muitos setores a Inteligência Artificial e outras formas de automação podem eliminar a maior parte do trabalho atualmente realizado por profissionais e pessoas treinadas. As ocupações restantes consistem em atividades ou tarefas intensivas em conhecimento, ou que precisam de gestão constante e substancial para manter sua viabilidade, e são encontradas em organizações como (Bello, 2017; Figueiredo, 2006; Oliveira, 2010; Stewart, 2002):

- Atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- Universidades;
- Consultorias em gestão;
- Administração pública;
- Serviços de informação e comunicação;
- Arquitetura;
- Hospitais e outros serviços médicos e de saúde;
- Recursos humanos e serviços de recrutamento;
- Serviços legais e consultoria jurídica;
- Contabilidade e gestão financeira;
- Serviços de *marketing* e propaganda;
- Organizações culturais;
- Organizações baseadas em criatividade.

As organizações elencadas, bem como seus produtos e tarefas, envolvem em grande parte o conhecimento, que tem importância estratégica; os colaboradores precisam saber o que fazer e como fazer para que a organização mantenha-se competitiva e produtiva. Nessas organizações intensivas em conhecimento o trabalho é de natureza intelectual, e a maior parte

da força de trabalho é formada por colaboradores com alto nível de educação e qualificação. Em tais organizações o conhecimento pode ser de dois tipos básicos: o conhecimento individual, que é encontrado em seus colaboradores, e o conhecimento organizacional, que é aquele “assimilado” pela estrutura, encontrado nas normas, rotinas, políticas, melhores práticas, e bases de conhecimento (Quincozes, 2010).

As OIC oferecem ao mercado produtos baseados em conhecimento e a utilização (temporária ou permanente) de conhecimento sofisticado que não pode ser encontrado facilmente. Como colocam Tecchio et al. (2014, p.150):

O cenário das organizações intensivas em conhecimento (OIC) é peculiar. Uma empresa do conhecimento é caracterizada por criar valor por meio do uso do conhecimento. O conhecimento é o seu principal *input* para o desenvolvimento de seus produtos, diferente das empresas de produção que utilizam o capital como seu principal *input*. Nas OICs, a maior parte do trabalho é intelectual, isto quer dizer que baseia-se na capacidade cognitiva ao invés da força física ou manual. No ambiente das OICs, são as competências das pessoas que impulsionam o desenvolvimento dos produtos, por isso para muitos autores o conhecimento dos membros da organização é um importante fator de sucesso dessas empresas.

Assim, elas são intensivas em conhecimento porque as competências individuais formam a base de sua estrutura organizacional, e apresentam dependência acentuada de expressões de criatividade, inovação e aprendizado em seus colaboradores. Quando o *know-how* interno vai ao encontro das necessidades de seu público ou clientes, então o negócio ou produto também torna-se intensivo em conhecimento; este é processado e sintetizado em produtos concretos ou serviços mais abstratos, que podem ser consultorias, treinamentos, pesquisas, auditorias, tecnologia da informação ou planejamento.

Essas entidades também são intensivas em conhecimento porque são pouco intensivas em capital (Pedraja-Rejas, 2015). O maior fator de produção, o conhecimento, é propriedade dos colaboradores, consistindo em um bem que carregam consigo caso deixem a empresa e, ao contrário de bens físicos, o conhecimento aumenta com o uso. Se devidamente estimulados, o conhecimento e o intelecto podem ter seu valor ampliado de forma exponencial; por outro lado, o conhecimento tende a se tornar difuso ou se perder caso não seja utilizado.

O trabalho e o conhecimento não são processos separados, mas ocorrem de forma simultânea, já que o conhecimento também pode ser constituído através do desenvolvimento da tarefa (Ribeiro, 2015). O conhecimento não pode ser considerado algo dado, que pode ser simplesmente adquirido e aplicado na tarefa com resultados previsíveis. Esta abordagem

contraria a concepção mecanicista de trabalho, e considera que o desenvolvimento da tarefa ajuda a destacar o conteúdo do conhecimento, as relações sociais ao redor do trabalho e os objetivos com que o conhecimento é empregado.

Tal perspectiva também permite que o conhecimento possa ser considerado como fruto das estratégias e incentivos organizacionais, das influências políticas e de poder que permeiam a instituição. O conhecimento é contido pelo trabalho ou tarefa, e a soma do conhecimento individual com o conhecimento organizacional forma a base do funcionamento da organização. O conhecimento individual, como já explicado, relaciona-se com a *expertise* e habilidades individuais, e o conhecimento organizacional permeia as relações entre os indivíduos e grupos. Mas é evidente que só as pessoas “sabem” coisas, pois a instituição, companhia ou empresa não pode “saber”. Portanto, o conhecimento organizacional sempre estará ligado ao conhecimento individual, ao colaborador.

1.1.4 O trabalho intensivo em conhecimento

Este indivíduo, o colaborador do conhecimento, pode ser definido como aquele cuja ocupação consiste na produção e transmissão de conhecimento. Ele possui conhecimento cognitivo, habilidades de alto nível (*know-how*), compreensão sistêmica e criatividade automotivada. Compõe recurso fundamental de uma OIC, pois possui o conhecimento que será o fator primário da produção dessas organizações. Todo conhecimento novo tem seu início em um indivíduo, e tornar o conhecimento individual em algo disponível para outras pessoas é a atividade central de uma organização que gera conhecimento. Esta tarefa compõe (entre outras) o trabalho intensivo em conhecimento.

O trabalho intensivo em conhecimento é aquele que pode incluir o transporte, transformação, processamento, interpretação, análise ou criação de conhecimento. Ainda quanto à natureza do conhecimento, este pode ser dividido entre dois tipos principais: *tácito* e *explícito*. Em uma síntese inicial, Rossés et al. (2017, p.390) definem os dois conceitos:

[...] o conhecimento tácito é subjetivo, pois se refere às habilidades inerentes ao indivíduo, como um conjunto de ideias, percepção e experiência. Há maior dificuldade ao formalizar, transferir ou explicar a outro indivíduo. Por sua vez, o conhecimento explícito contempla elementos que podem ser codificados, transferidos e reutilizados, podendo ser formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas e outros. São facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel como em formato eletrônico.

O conhecimento explícito se refere ao conhecimento “genérico”, que pode ser documentado, articulado, formalizado e representado. Devido a essas propriedades, ele também pode ser articulado em linguagens formais (escrita, fala, equações matemáticas, regras de programação, etc.). Depois de formalizado, ele pode ser armazenado, recuperado, compartilhado e disseminado dentro da organização, por exemplo, os conhecimentos adquiridos na educação escolar, como as leis da Física de Newton ou o Teorema de Pitágoras. Também é encontrado em publicações comerciais, e-mails, internet, intranets, bases de dados, registros e materiais de estudo e aprendizado autônomo. Tem um caráter automatizado no seu uso, e não requer necessariamente apreensão do contexto ou planejamento na sua aplicação. (Junges, Borges & Gonçalo, 2010; Paiva, Aragão & Pereira, 2005).

Já o conhecimento tácito se refere ao conhecimento “específico”, que pertence a uma atividade de produção delimitada no espaço e no tempo, ou conhecimento que tem suas raízes fortemente estabelecidas em atividades, compromissos sociais ou na cultura. Ele envolve o acesso consciente do conhecimento, que pode ser articulado com outros conhecimentos para sua ampliação. É característico da pessoa que está aprendendo uma habilidade por meio de instruções explícitas ou *coaching*, prestando atenção em regras e nos seus próprios movimentos, etc. Ele se refere ao conhecimento que fica oculto, de caráter intuitivo e que encontra dificuldades para ser verbalizado, formalizado ou articulado. O conhecimento tácito pode ser descrito como uma experiência incorporada ao indivíduo, ele inclui os *insights*, palpites, intuições e todas as habilidades que são altamente personalizadas e com obstáculos à sua formalização, o que resulta também na dificuldade para comunicá-las, explicá-las ou compartilhá-las com os demais. Implicam também em problemas para codificar tais conhecimentos e transferi-los de uma pessoa a outra. Apesar de seu caráter difuso e pouco organizado, o conhecimento tácito forma a base do capital intelectual nas organizações. (Junges, Borges & Gonçalo, 2010; Paiva, Aragão & Pereira, 2005).

O conhecimento explícito e o tácito estão relacionados, e um contribui para a construção do outro. Além disso, ambos precisam estar presentes na infraestrutura organizacional (Oliveira & Vargas, 2010; Souza, 2006). O conhecimento tácito pode ser traduzido em uma “heurística do trabalho”: processos de experimentação no ambiente que podem ignorar partes do todo para chegar a um resultado. Quando o resultado da experimentação é positivo, pode gerar formas de atuação e comportamentos que são repetidos e internalizados ao longo do tempo. Como explicam Arasaki, Steil e Santos:

Ao longo dos anos, uma organização participa de diversos projetos e negócios, que geram conhecimentos relevantes para o seu desenvolvimento. Colaboradores vivenciam experiências nos projetos e desempenho de atividades que são relevantes de serem registrados para construir a memória organizacional, evitando a repetição de erros, o dispêndio de recursos como o tempo na curva de aprendizagem dos colaboradores, e maximiza resultados a partir do uso do conhecimento. (2017, p.2).

É o conhecimento que está oculto nos procedimentos, na gestão e nas práticas organizacionais. Pode incluir experiências humanas, representações informais e inferências formais. O conhecimento tácito, pelo seu caráter subjetivo, está muito relacionado ao clima e à cultura organizacionais, que serão explorados nos próximos tópicos deste capítulo.

1.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conceito que pode surgir de uma metáfora da organização como “algo que é cultivado”. Porém, a concepção moderna aponta para um conceito de cultura que consiste na soma do clima e das práticas que as organizações empregam no manejo das pessoas, ou ainda, cultura pode se referir às formas de promoção de valores e crenças internas. Como colocado por Kairisa (2017, p. 75), a cultura é

[...] a system that allows individuals and groups to collaborate with each other and rest of the world. This system includes values, beliefs, assumptions, behaviour, language, material culture artefacts and technology, and it works both ways – from inside to outside and vice versa, as the environment determines technology, art, people’s behaviour and language and deeper values.

[...] um sistema que permite aos indivíduos e grupos colaborarem entre si e com o resto do mundo. Este sistema inclui valores, crenças, pressuposições, comportamento, linguagem, artefatos materiais da cultura e tecnologia, e funciona nos dois sentidos – de dentro para fora e vice-versa, conforme o ambiente determina a tecnologia, arte, comportamento das pessoas, linguagem e valores profundos.¹

Assim, a cultura dá um senso de identidade às organizações. A partir de lendas, rituais, crenças, significações, valores, normas e uso da linguagem são estabelecidas regras formais e informais a respeito de “como as coisas funcionam” neste local de trabalho. A cultura de uma organização traz em seu bojo tudo aquilo que foi bom ou que funcionou bem no passado, na construção histórica do negócio ou do grupo de pessoas que ali trabalham. São práticas aceitas

¹ Tradução nossa.

sem questionamento por parte dos colaboradores mais antigos. De forma complementar, os componentes da cultura – principalmente as lendas e rituais – são as primeiras coisas que um novo colaborador aprende, como iniciação ao grupo e absorção do mesmo pela cultura organizacional. As lendas e rituais têm permanência e se tornam uma maneira estabelecida de realizar ações dentro da organização. Ao longo do tempo a organização desenvolverá normas informais, que apresentam os padrões de comportamentos “normais” esperados do colaborador, e que são parte intrínseca da cultura (Leovaridis & Cismaru, 2014).

Um dos pontos mais importantes ao se estudar cultura organizacional é compreender que ela aponta para fenômenos que ocorrem de forma “subterrânea”, não são superficiais ou aparentes, mas que têm grande impacto sobre o comportamento das pessoas, ainda que sejam invisíveis ou até mesmo compreendidos de forma inconsciente por quem os pratica. O comportamento resultante do grupo é visível, mas são invisíveis as forças subjacentes que levam o grupo a se comportar de uma forma específica. Assim como a personalidade individual é um fenômeno invisível que dirige o comportamento de um ser humano, a cultura se estabelece como a “personalidade” da organização, dando direção aos comportamentos adotados internamente. (Saraiva, 2002; Ribeiro & Corrêa, 2012).

1.2.1 Tipologias da cultura organizacional

Não existe apenas uma cultura organizacional e diferentes organizações apresentam culturas distintas. E, ainda, pode haver mais de uma cultura dentro da mesma organização. A diversidade de culturas e suas definições podem ser observadas na pesquisa de Machado e Carvalho (2008, pp. 5-23) que sumariza os trabalhos de Handy (1978), Quinn and McGrath (1985), Schneider (1996), Trompenaars (1994) e Hofstede (1991).

Charles Handy (1978) propõe a divisão da cultura organizacional em quatro tipos: 1) *cultura de poder*, normalmente encontrada nas organizações menores, e que existe devido ao fato de ter uma fonte centralizadora de poder e decisões; 2) *cultura de papéis*, que tem seu foco na definição de funções e especializações, que são então distribuídas entre divisões, setores e departamentos; 3) *cultura de tarefas*, que enfatiza o papel do grupo como executor de projetos e as pessoas como recursos para realização de tarefas complexas, e 4) *cultura de pessoas*, que valoriza a individualidade e *know-how* específico, dando valor às metas e projetos individuais como componentes de avanço da organização.

O modelo de Quinn and McGrath (1985) chama a atenção para o conflito gerado entre ambientes de estabilidade e mudança, bem como ambientes internos e externos. Os quatro ambientes geram quatro características distintas de cultura: 1) *cultura do clã*, que se baseia em normas e valores associados com o pertencimento ao grupo, participação conjunta e compartilhamento de descobertas; 2) *cultura de inovação*, baseada em valores de mudança contínua e flexibilidade, oportunidades de crescimento e expressão de criatividade; 3) *cultura de hierarquia*, baseada em valores burocráticos e de organização, com autoridades bem definidas e regras de comportamento estabelecidas com fim de estabilidade interna, e 4) *cultura de racionalidade*, com valores baseados em produção, performance e promessas de ganhos e recompensas futuras como decorrentes do esforço atual.

William Schneider (1996) apresenta um modelo de análise cultural que envolve aspectos de gestão da performance, manejo de recursos humanos, relacionamentos, estrutura, processo decisório, liderança e autoridade. Ele se utiliza de quatro tipos de organizações padronizadas – militares, familiares, religiosas e universitárias – para propor quatro tipos básicos de cultura organizacional. Os quatro tipos são definidos a partir do espectro observado nas relações organizacionais (se *pessoais* ou *impessoais*) e do espectro de posicionamento temporal da organização (se ela se preocupa mais com o *aqui e agora* ou com *possibilidades e oportunidades* futuras).

A tipologia de Trompenaars (1994) é baseada em duas dimensões: se a organização preza mais igualdade ou hierarquia, e como a organização se posiciona com respeito às pessoas e às tarefas. Com base em tais dimensões, o autor sugere também quatro tipos básicos de organizações: 1) *cultura familiar*, guiada pelo poder, com relacionamentos próximos entre as pessoas, mas ditados por níveis hierárquicos; 2) *cultura torre Eiffel*, guiada pelas funções, com uma burocracia formal, divisão nítida do trabalho e racionalismo extremo baseado em regras e métodos; 3) *cultura do míssil teleguiado*, guiada por metas e projetos, com alto nível de igualdade entre as pessoas mas também com muita impessoalidade, voltada para cumprimento de metas, e 4) *cultura incubadora*, guiada por satisfação pessoal, cujo objetivo maior é o desenvolvimento dos colaboradores, com as metas da organização sujeitas às metas das pessoas, igualitária e sem preconceitos ou privilégios individuais.

Os estudos de Geert Hofstede (1991) são um pouco mais complexos que os anteriores, e analisam os seguintes fatores: 1) *nível de distância do poder*, que define o quanto a distribuição desigual de poder é aceita ou não pelos membros do grupo; 2) *nível de evitação da incerteza*, que define o nível de ansiedade ou desconforto gerado nas pessoas por situações

inesperadas ou incertas; 3) *nível de individualismo*, que define o quanto as pessoas sentem-se responsáveis pelas outras pessoas à sua volta; e 4) *orientação para características femininas ou masculinas*, que define o quanto existe de diferença de papéis entre gêneros, sendo que quanto mais marcados são os papéis de gênero, mais masculina é a cultura.

A partir do cruzamento desses fatores, Hofstede sugere seis dimensões de cultura organizacional, com dois fatores opostos em cada dimensão:

- *Culturas orientadas para processos ou orientadas para resultados*: expressa a oposição entre culturas que se preocupam com os meios e evitam riscos, e aquelas que se preocupam com os fins e buscam desafios e assumem riscos;
- *Culturas orientadas para o colaborador ou orientadas para a tarefa*: a primeira referente à organização que se responsabiliza pelo bem-estar do colaborador, e a segunda referente à organização que pressiona para apresentação de resultados, mesmo que às custas da saúde do colaborador;
- *Culturas paroquiais ou profissionais*: na organização paroquial a identidade dos colaboradores deriva da organização, com forte envolvimento da família do colaborador. Na organização profissional a identidade deriva da tarefa ou qualificação, e a vida familiar do colaborador é considerada privada;
- *Culturas de sistema aberto ou sistema fechado*: nos sistemas abertos há acolhimento aos novos membros, com entrada fácil no grupo. Nos sistemas fechados, os novos colaboradores precisam se adaptar e lidar com rituais e segredos dos grupos constituídos;
- *Culturas frouxas ou restritas*: nas organizações frouxas existe pouca preocupação com agenda ou horários, e os colaboradores sentem-se à vontade para criticar a estrutura organizacional. Nas restritas, a estrutura interna é visível e se expressa em preocupação com pontualidade e respeito aos compromissos assumidos, além de mecanismos punitivos para quem não “veste a camisa” da empresa ou apresenta críticas à organização;

- *Culturas normativas ou pragmáticas*: as organizações normativas estabelecem e criam regras a serem seguidas em todas as situações. As pragmáticas são mais orientadas pelas necessidades do mercado e clientela, flexíveis para adoção de mudanças e com resultados sendo mais importantes que os procedimentos adotados.

As tipologias mencionadas acima mostram como é amplo o espectro de possíveis tipologias da cultura, com grande variação entre teóricos na descrição do conceito. É importante compreender os diferentes tipos de cultura, mas é mais importante entender que eles não existem de em configuração única dentro das organizações; é possível observar vários tipos de cultura coexistindo na mesma organização. O valor de tal conhecimento assenta sobre o fato de saber qual é a cultura predominante, bem como as formas de pensamento e comportamento provenientes desta forma que domina.

A partir de tal conhecimento é possível repensar e balancear a cultura de forma a suportar novas práticas e valores, condizentes com as mudanças esperadas na organização e produção. Como a literatura demonstra (Liu, 2009; Majid & Awang, 2015), existe uma contribuição essencial da cultura organizacional na manutenção de criatividade interna, bem como no desenvolvimento de novos produtos e serviços, o que são competências fundamentais para qualquer Organização Intensiva em Conhecimento.

1.2.2 Cultura organizacional nas OIC

As OIC, particularmente, têm um papel bastante relevante na produção de identidade dos indivíduos que nelas trabalham, e a natureza mutante da sociedade e mercado atuais – que imprime enorme pressão sobre uma organização baseada em conhecimento – é um fator importante na maneira como as organizações realizam suas atividades; debate-se atualmente qual é lugar do colaborador nesse universo, e como sua vida laboral é moldada pela organização na qual trabalha – um controle exercido de forma a garantir que os colaboradores se ajustem e cumpram procedimentos internos em nome da eficiência e melhora contínua (Osei-Nimo & Kyaruzi, 2015; Gontijo, 2003).

Neste cenário, Memon (2015) identifica que muitos autores passaram a usar a palavra “conhecimento” como pertencente aos significados possíveis de “cultura” (ou como

componente fundamental dela), já que cultura apresenta muitas características diferentes e pode ser compreendida como um conjunto complexo de conhecimentos, crenças, costumes, moral, leis ou símbolos que são mantidos por indivíduos, grupos ou pela sociedade.

A cultura organizacional passa a ser entendida como um fenômeno que leva ao desenvolvimento de certos comportamentos, emoções e crenças, e que pode ser utilizado para manipular nos colaboradores estes mesmos comportamentos, emoções e crenças, a favor da organização. A cultura organizacional também está envolvida no sucesso ou fracasso da gestão do conhecimento interno, como exemplo, podem ser observadas culturas que demonstram abertamente as vantagens associadas ao uso e compartilhamento do conhecimento e que, portanto, encorajam o compartilhamento como prática e comportamento esperado pelos colaboradores (Schelleberg, 2015).

Note-se ainda que a própria cultura organizacional é um dos meios de armazenamento de conhecimento interno (Arasaki, Steil & Santos, 2017) e que práticas culturais difundidas e mantidas na organização podem impedir ou desestimular a interação entre os colaboradores, restringindo a criação e compartilhamento de conhecimento. A importância da socialização é abordada por Moser et al:

Os dirigentes são responsáveis por estabelecer normas que são difundidas pela organização, como quais riscos devem ser assumidos, quanta liberdade deve ser concedida aos colaboradores, qual a forma correta de se vestir, que ações podem revertir em recompensas, etc. A socialização é responsável por ajudar os novos colaboradores, que ainda não estão familiarizados com a cultura da organização, a se adaptar à nova cultura. Ou seja, essas ações ajudam na fixação da cultura e na posterior formatação do clima organizacional. (2012, p. 8).

Uma cultura de impedimento da socialização pode se expressar através de políticas de restrição de movimentação no local de trabalho, críticas às novas ideias que surgem, competição interna destrutiva, evitação do risco e ênfase exagerada em manutenção do *status quo*.

Ao desestimular a socialização, cria-se um impedimento para que os colaboradores engajem-se em relações com outros colaboradores, por meio das quais poderiam trocar conhecimento, informações e sentimentos. Críticas exageradas provenientes das lideranças retiram o poder do colaborador e aumentam a cautela do mesmo na tomada de decisões críticas, já que ele se sente inseguro para decidir por si mesmo. Quando se observa tais comportamentos, constantes da cultura organizacional, então é provável que exista uma redução da intenção de criar e compartilhar novas ideias, além de um prejuízo do processo

decisório e do ato de tomar riscos calculados, fatores extremamente prejudiciais para qualquer OIC. De acordo com Salgado:

Uma organização que aprende expande continuamente sua capacidade de instituir novos modos de pensar, sendo habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento, apto a refletir sobre novos conhecimentos e ideias. [...] conclui-se que as características da cultura de aprendizagem favorecem a adaptabilidade organizacional. Para tanto, as organizações adaptativas desenvolvem estruturas adequadas e flexíveis, que otimizam o aprendizado e valorizam o conhecimento. Deste modo, mantêm-se aptas a atingir os melhores desempenhos em ambientes estáveis e otimizar o percurso em ambientes instáveis. (2003, pp. 16-17).

A influência da cultura nas relações internas é percebida por todos os colaboradores e gera um ambiente que pode ser estimulante ou, ao contrário, desestimulante para a criação e trânsito do conhecimento. Essa percepção de ambiente, decorrente da cultura interna e sentida por todos os colaboradores, é o que se costuma denominar como clima organizacional e está em estreita ligação com o manejo do conhecimento:

A competência para a melhoria da empresa depende necessariamente do conhecimento desenvolvido pelas pessoas para a execução das tarefas a serem realizadas. Assim, para que haja melhoria no clima organizacional, devem-se buscar as melhores aptidões, habilidades e conhecimentos para o desempenho de uma tarefa. (Taniguchi & Costa, 2009, p. 208).

O clima organizacional decorre da cultura organizacional, e está vinculado à gestão do conhecimento interno e à forma como as pessoas optam ou não por trocar informações.

1.3 Clima Organizacional

O estudo do clima organizacional é extremamente importante para a continuidade de uma organização, considerando que seus resultados podem diagnosticar o ambiente onde o trabalho é desenvolvido, apontando oportunidades para suprir deficiências que foram apresentadas ou para incrementar e aperfeiçoar processos de trabalho:

[...] a estruturação interna, o grau de satisfação dos colaboradores, a sua motivação e o seu relacionamento com a chefia são elementos importantes para a construção de um clima organizacional saudável. Estas necessitam equilibrar sua gestão a fim de conscientizar o quão importante são seus colaboradores e seus relacionamentos: sua

percepção do ambiente de trabalho e da empresa. A satisfação organizacional pode ser eficaz, visto que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas da instituição. (Moser et al., 2012, p. 4).

Assim, o estudo do clima e dos processos que afetam o modo como os colaboradores se sentem é fundamento para compreender a influência que a empresa e a sua administração exercem sobre o desempenho e o interesse das pessoas nas tarefas, a sua capacidade de produção, e sua motivação para inovação ou criatividade (Maximiano, 2000).

Clima organizacional e cultura organizacional são duas construções teóricas alternativas para conceituar a maneira como as pessoas sentem e descrevem seu lugar de trabalho. O clima oferece uma abordagem de tudo que é *tangível*, e serve para que gestores possam focar na geração de comportamentos necessários para eficiência. A cultura oferece uma abordagem de tudo que é *intangível*, e que produz o comportamento e percepções das pessoas que participam de um local de trabalho. Como expõem Taniguchi e Costa:

A cultura e o clima organizacional são constituídos a partir de ideário ou preceitos, expressos por normas, padrões, valores, códigos informais e regulamentos em prática, muitos dos quais implícitos e não escritos; a partir de “know-how” ou tecnologia, caracterizado pelo conjunto de processos, de modo de fazer as coisas, o seu saber fazer, o seu modo de organizar e dividir o trabalho, que extrapola as proposições formais; e pelo seu caráter, isto é, pelo sentimento e reações das pessoas sobre todo o conjunto de coisas e sobre o seu papel no conjunto. (2009, p. 221).

O conjunto das percepções das pessoas a respeito do ambiente de trabalho apresenta certas dificuldades na sua avaliação e métrica, mas também representa tudo que dirige de forma implícita a maneira como cada colaborador opta por desempenhar sua tarefa e suas relações, e nisso reside a importância de seu estudo. Quando é necessário mudar aquilo que dirige a vida das pessoas, então é importante focar no que é tangível, no que pode ser identificado e modificado, para criar resultados. Neste jogo entre o que é tangível e intangível, está a conexão entre clima e cultura organizacional. E a compreensão de ambos, em relação de troca mútua, é necessária para criar mudança organizacional eficiente e perene (Moser et al, 2012).

O clima de uma organização refere-se aos aspectos do ambiente que são percebidos de forma consciente pelos membros da organização. Emerge através de processos de informações e trocas sociais pelos quais o colaborador atribui significado às políticas internas, às práticas e aos procedimentos observados em chefias e outros colegas. Clima é um conceito multidimensional, com um conjunto de características que podem ser descritas e avaliadas.

Algumas dimensões que usualmente se tornam objeto de análise são *estrutura organizacional, comunicação, liderança, trabalho em equipe, processo decisório, cultura interna, satisfação no trabalho e motivação*. Outras dimensões podem ser estruturadas como objeto de análise ou avaliação (ou as mesmas surgirem sob diferentes nomenclaturas) mas estas parecem ser as mais recorrentes em trabalhos e pesquisas sobre clima (Paula et al, 2011; Rocha, Pelogio & Añez, 2013; Schellemborg, 2015; Pereira, Oliveira & Teixeira, 2013).

A *estrutura organizacional* se refere ao processo de construção e ajuste da organização para que atinja seus objetivos, tocando tanto na estrutura física quanto na hierarquia. A *comunicação* se refere às trocas de significados comuns entre os membros da organização em relações verticais (entre chefias e subordinados), horizontais (dentro do mesmo nível hierárquico) e com o público externo. *Liderança* envolve a influência e direção de pessoas para alcançar resultados específicos, utilizando uma quantidade de recursos e de tempo limitados e baseada na capacidade de um líder para agregar pessoas e levá-las a trabalharem juntas de forma eficiente. *Trabalho em equipe* é o processo de realizar tarefas de forma colaborativa, minimizando conflitos e aproveitando *know-how* individual articulado entre todos os membros, com o objetivo de atingir um resultado previsto. *Processo decisório* toca nas questões de hierarquia e como as decisões são tomadas internamente, se consultam todos os envolvidos ou são impostas por gestores e chefias. *Cultura interna* pode ser descrita como um padrão de pressuposições consideradas válidas pelo grupo, e que são ensinadas aos novos membros como a maneira adequada de perceber, pensar e sentir a organização. *Satisfação no trabalho* é o estado emocional percebido e relatado pelo próprio colaborador quando ele avalia suas tarefas e experiências no tempo decorrido na organização. E, finalmente, *motivação* refere-se a um estado ou condição interna que gera o comportamento, que dá sua direção e desenvolve um desejo ou vontade para a realização de uma meta ou objetivo.

O clima organizacional vem sendo estudado há cerca de 50 anos, mas agora, dentro da concepção das Organizações Intensivas em Conhecimento, toma mais importância, pois ajuda a reforçar o papel que as pessoas têm no desenvolvimento do negócio:

O clima organizacional, neste momento de grandes mudanças nas organizações, vem despertando um interesse crescente nos líderes desde a década de 70, não por acaso ou modismo, mas por puro pragmatismo. O que no dia a dia temos visto é que existe uma relação direta entre o clima no local de trabalho, na produtividade, na importância da inovação e, claro, um dos fatores relevantes para os acionistas, na lucratividade. O estudo revela que o mercado brasileiro está definitivamente deixando para trás a era

em que os ativos tangíveis, como máquinas e estoques, eram os únicos que movimentavam a economia. Estamos entrando num território altamente complexo e subjetivo, onde as pessoas - suas crenças, valores, comportamentos e relacionamentos - passam a ser determinantes para o sucesso ou o fracasso do seu negócio. (D’Otaviano, 2009, p. 34).

É importante enfatizar que as organizações não possuem somente um clima; as evidências de pesquisas apontam para múltiplos climas simultâneos observados em uma organização, que vão desde climas ligados a processos até os climas estratégicos e os climas provenientes de resultados (Laneiro, 2011). Em termos bastante práticos, ao separar climas – como *clima de segurança*, *clima de justiça* e *clima ético* – é possível estudar processos internos e prever cenários indesejados, como acidentes de trabalho ou disputas internas de poder. Por exemplo, o foco no estudo de *clima de justiça* e *clima ético* é justificado porque os colaboradores em todos os níveis da organização percebem e validam (ou invalidam) os elementos da cultura interna. Eles julgam e dão legitimidade a todas as decisões dos gestores ao contratar, recompensar, promover e despedir colegas de trabalho. Suas reações aos comportamentos dos gestores, líderes e chefias surgem em comentários e temas de conversa a respeito da coerência ou justiça das ações realizadas. Mas o tema subjacente a estas conversas, na realidade, é a força e apropriação da cultura organizacional, expressa nas ações observadas e avaliadas (Zhang & Liu, 2010).

O estudo dos climas específicos parece ser mais estratégico para a empresa do que os estudos mais generalistas, que pretendem compreender o clima da organização como entidade única. Como Zhang e Liu explicam:

In short, organizational climate describes the members’ perception of their work environment. Looking at existing studies, two basic modes are apparent: one is the macro mode, namely investigation aimed at the organizational climate individuals perceive in the entire work environment; the other is the micro mode, namely investigation aimed at a certain dimension or a certain environment of the organization. (2010, p. 190).

Em resumo, o clima organizacional descreve a percepção que os membros têm a respeito de seu ambiente de trabalho. Ao olhar para os estudos existente dois modos básicos são aparentes: um é modo macro, a investigação que foca no clima organizacional percebido pelos indivíduos no ambiente de trabalho como um todo; o outro é o modo micro, a investigação que foca em uma dimensão específica ou em um certo ambiente da organização.²

² Tradução nossa.

Organizações que possuem culturas bem estabelecidas e climas organizacionais claramente codificados apresentam mais sentimento de pertencimento e lealdade entre os colaboradores, principalmente porque essas organizações são mais eficientes na alteração de comportamentos pouco efetivos e na efetuação de desligamento de colaboradores que não compartilham da cultura (Laneiro, 2001).

Ao olhar para as Organizações Intensivas em Conhecimento, percebe-se que esse tipo de organização não muda apenas por meio de alterações estruturais. Seu foco em conhecimento e no manejo deste mesmo conhecimento pelas pessoas indica que existe sempre a necessidade de uma mudança cultural para que ocorram melhoras na qualidade e performance dos serviços prestados. Oliveira (2010, p. 33) dirá que “não se pode negligenciar, também, que um ambiente interno que estimule a mudança organizacional, como, por exemplo, a adoção de novos processos e rotinas, pode favorecer, também, a habilidade de transformação do conhecimento”.

A cultura é refletida pelo que é valorizado internamente, pelos estilos de gestão e liderança, pelo uso da linguagem e dos símbolos, pelos procedimentos e rotinas, e pela definição de sucesso e alcance de resultados. Clima organizacional e cultura organizacional podem ser estudados de forma separada, mas na prática organizacional são interdependentes e geradores mútuos. Sua correta análise e gestão serão fundamentais para a manutenção e aperfeiçoamento dos serviços e produtos de uma OIC, bem como para o desenvolvimento do fluxo livre e construtivo de conhecimento.

Capítulo II - Opções Metodológicas

Este trabalho tem o objetivo de mapear o impacto da cultura organizacional e do clima organizacional na produção e gestão do conhecimento no IFG – Câmpus Itumbiara. Para atingir tal objetivo o estudo pretende identificar dimensões da cultura organizacional e do clima organizacional, mapear pontos de interferência ou influência mútua entre cultura organizacional, e identificar características dos processos de produção e gestão do conhecimento no IFG – Câmpus Itumbiara.

Para a realização desse mapeamento, elaborou-se uma pesquisa empírica – recorrendo à técnica do levantamento social (*survey*) – que utiliza amostras definidas como intencionais ou de seleção racional que, segundo Prodanov e Freitas (2013, pp. 98-99) “constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”. A pesquisa empírica faz uso de um instrumento construído a partir do referencial teórico, e optou-se pela estrutura de um questionário eletrônico para a pesquisa pelos seguintes motivos:

- Permite análises claras e objetivas com identificação e sistematização das temáticas em estudo;
- A aplicação é simplificada, e mais rápida e fácil para obtenção de respostas do que outros instrumentos, como entrevistas individuais;
- Permite aplicação simultânea a grande número de participantes;
- Preserva o anonimato do participante;
- Não exige espaço físico específico ou reunião dos participantes presencialmente para a aplicação.

A partir dos dados gerados pelo instrumento é feita análise utilizando a abordagem *qualitativa*, atribuindo mais importância à interpretação dos dados disponíveis do que propriamente à sua relevância estatística, conforme explicitado por Prodanov e Freitas (2013):

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir

unidades. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto. Na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados (p. 70).

A metodologia qualitativa pretende, portanto, decodificar ou traduzir a problemática em estudo, utilizando dados do grupo social sob análise. A partir de dados iniciais podem ser feitos diversos cruzamentos para análise do fenômeno, enriquecendo e trazendo conclusões que não poderiam surgir apenas pela análise quantitativa. Nessa perspectiva qualitativa considera-se que os sujeitos interpretam as situações que vivem, atribuindo valores que podem ser resgatados pelo instrumento de investigação.

2.1 Caracterização do campo empírico

O IFG – Câmpus Itumbiara faz parte da rede de Institutos Federais (IFs) do Brasil, que são autarquias federais voltadas para a oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diferentes modalidades de ensino. Os Institutos também oferecem educação superior e básica, sendo com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, características que os tornam semelhantes às universidades federais. Os IFs também oferecem à comunidade projetos que auxiliam na capacitação das pessoas para o mercado de trabalho.

Esta pesquisa será aplicada ao Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara. O IFG (<https://www.ifg.edu.br>, recuperado em 10 de março de 2018) foi criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O IFG atende mais de 11 mil alunos nos seus 14 câmpus em funcionamento: Anápolis, Formosa, Goiânia, Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Uruaçu, Aparecida de Goiânia, Cidade de Goiás, Águas Lindas, Goiânia Oeste, Senador Canedo e Valparaíso. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus, especializada na oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diversas modalidades de ensino.

A instituição possui seu foco de ensino médio na educação técnica profissional integrada, atendendo também ao público de jovens e adultos por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação

de Jovens e Adultos (Proeja). Na educação superior, oferta cursos de tecnologia (com ênfase na área industrial), bacharelado e licenciatura. O IFG também oferece especialização *lato sensu*, cursos de extensão, de formação profissional de trabalhadores e da comunidade (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec), de Formação Inicial e Continuada (FIC), além dos cursos de educação a distância.

A estrutura organizacional da gestão do IFG para as tomadas de decisões é composta da seguinte forma:

- Órgãos Colegiados: Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Campus;
- Comissões Permanentes: Comissão Própria de Avaliação (CPA), Comissão de Ética, Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos (CIS), Comissão Permanente de Políticas Públicas de Igualdade Racial do IFG;
- Reitoria: composta por Pró-Reitorias, Diretorias, Coordenações de Áreas e Coordenações de Cursos.

O Câmpus Itumbiara, objeto desta pesquisa, foi inaugurado em 2008 e oferece cursos nos eixos tecnológicos de Produção Alimentícia e de Controle e Processos Industriais, bem como cursos de graduação nas áreas das Engenharias e Ciências Exatas e da Terra.

2.2 Procedimentos na coleta de dados

Para a coleta de dados inicialmente foram contatados os órgãos competentes do IFG, solicitando autorização para a realização da pesquisa. Em seguida, a proposta foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Com a aprovação da proposta pelo Comitê de Ética, sob o Parecer nº 2.813.901, novamente foram contatados os órgãos responsáveis do IFG, solicitando o envio do resumo e do link da pesquisa aos potenciais participantes, informando ainda sobre o prazo para a participação no estudo.

Cada participante do estudo, previamente ao preenchimento do instrumento de pesquisa, recebeu informações sobre o objetivo da pesquisa e da participação voluntária, indicando também que não existem riscos decorrentes da participação. Conseqüentemente, cada participante indicou sua aceitação respondendo de forma afirmativa ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), condição obrigatória para o início do preenchimento do instrumento de pesquisa.

2.3 Construção do instrumento de pesquisa

Nesta dissertação, a investigação prévia da literatura não encontrou instrumentos padronizados que poderiam ser aplicados à investigação dos efeitos de clima e cultura organizacionais na estruturação de uma OIC pública educacional. Ou seja, este é um estudo que procura retirar dados significativos da relação entre duas dimensões distintas – cultura e clima – aplicadas a um objeto específico – uma Organização Intensiva em Conhecimento, pública e com fins educacionais.

Conforme já referido anteriormente, o presente estudo não pretende realizar uma pesquisa de clima organizacional, pois ultrapassaria as possibilidades práticas desta dissertação de mestrado, já que demandaria um envolvimento de grande número de colaboradores da instituição. Sendo assim, para a construção do instrumento de investigação, os conceitos apresentados na fundamentação teórica são agora relacionados para definir as principais dimensões a serem abordadas na pesquisa. Estas são apresentados como itens de análise, com sua devida caracterização para os fins deste estudo, bem como listagem dos autores que serviram de referência para sua construção ao longo do texto, como pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2

Itens de análise da relação entre clima organizacional, cultura organizacional e produção e gestão do conhecimento em uma OIC pública com fins educacionais.

Item de análise	Objetivos do item de análise	Autores de referência
1. Características das OIC	Definir as especificidades encontradas em uma OIC	Quincozes (2010) Taniguchi e Costa (2009) Salgado (2003) Gonçalo e Borges, (2010) Moser et al. (2012)
2. Produção do conhecimento	Identificar quem são os principais responsáveis pela produção do conhecimento, bem como modos de	Paiva, Aragão e Pereira (2005) Semidão (2014) Xavier e Costa (2010)

	fazê-lo e ferramentas empregadas	Schimdt, Mello e Moura (2013) João (2005) Pedraja-Rejas (2015) Oliveira (2010)
3. Gestão do conhecimento	Definir quais são os modos e estruturas utilizadas na gestão do conhecimento	Leovaridis e Cismaru (2014) Bello (2017) Afonso e Calado (2011) Tecchio et al. (2014) Junges, Borges e Gonçalo (2010) Quincozes (2010) Botelho et al. (2011)
4. Cultura organizacional	Compreender conceitos amplos que definem a cultura interna predominante, relacionamentos entre colaboradores e construção do ambiente de trabalho	Afonso e Calado (2011) Arasaki, Steil e Santos (2017) Moser, Bertoni, Cruz e Camargo (2012) Ribeiro (2015) Machado e Carvalho (2008)
5. Clima organizacional	Definir nível de satisfação dos trabalhadores com as tarefas, com as chefias, com a organização e públicos relacionados	Ribeiro (2015) Leovaridis e Cismaru (2014) Osei-Nimo e Kyaruzi (2015) Ribeiro (2015)

Fonte: A autora (2018)

A coleta dos conceitos na fundamentação levou à formação dos 5 grupos ou núcleos temáticos colocados anteriormente, para os quais são definidos subitens de análise. Estes itens podem ser visualizados na Tabela 3.

Tabela 3
Estruturação do instrumento por item de análise

Item de análise	Objetivo da investigação do item	Subitens
1. Características das OIC	<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar as especificidades base do IFG – Câmpus Itumbiara como Organização intensiva em Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil dos colaboradores Valorização do conhecimento
2. Produção do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar os principais responsáveis/ modos/ ferramentas de produção/ criação de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de conhecimento Responsáveis pela produção de conhecimento Processos de produção do conhecimento
3. Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar os principais modos e estruturas de gestão do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Responsáveis pela gestão de conhecimento Transferência do conhecimento Instrumentos de gestão de conhecimento Proteção do conhecimento
4. Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Identificar características da cultura organizacional do IFG – Câmpus Itumbiara 	<ul style="list-style-type: none"> Valores Hábitos
5. Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Identificar características do clima organizacional do IFG – Câmpus Itumbiara 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de clima

Fonte: A autora (2018)

Definidos os objetivos para cada item são selecionados os subitens de análise mais relevantes para os quais serão criadas as questões a serem empregadas no questionário, como demonstra a Tabela 4.

Tabela 4

Itens, subitens e questões empregadas no instrumento

Item de análise	Subitens	Questões empregadas no instrumento
1. Características das OIC	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos colaboradores • Valorização do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados demográficos: gênero, idade, escolaridade, estado civil, tipo de cargo, função, tempo de trabalho. • No Câmpus Itumbiara qual o número de ações de desenvolvimento contínuo (por ex. cursos de capacitação, formação específica, workshops, treinamentos, palestras, etc.) realizadas nos últimos 2 anos para os colaboradores? • Considero que o meu trabalho é mais do tipo criativo ou executivo? • Para a realização da maior parte do meu trabalho é necessário presença física no Câmpus? • No desenvolvimento do meu trabalho “carrego o escritório comigo”? • O fato de eu ter ideias novas é valorizado?
2. Produção do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de conhecimento • Responsáveis pela produção de conhecimento • Processos de produção do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • A informação com que trabalho é mais do tipo formal ou informal? • Qual é o tipo de conhecimento que mais utilizo no meu trabalho? • Propriedade do conhecimento. • Qual é a minha principal fonte para aprendizagens novas? • Qual é a minha principal fonte para encontrar informações? • Integro algum grupo de trabalho, equipe de projeto ou comissão de trabalho? • Sempre que tenho alguma ideia no âmbito do trabalho, ela é aproveitada? • Como ocupo a maior parte do tempo do meu trabalho? • Os principais resultados do meu trabalho são? • Normalmente trabalho sozinho ou em grupo? • Quanto à natureza do meu trabalho, na maior parte do tempo ele é repetitivo ou diversificado?
3. Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis pela gestão de conhecimento • Transferência do conhecimento • Instrumentos de gestão de conhecimento • Proteção do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Costumo partilhar o que aprendo de novo com os meus colegas? • Modos de compartilhar conhecimento. • Sou membro de alguma comunidade virtual de conhecimento, de prática, profissional ou de aprendizagem?

	<ul style="list-style-type: none"> • Já criou alguma comunidade virtual de conhecimento, de prática, profissional ou de aprendizagem? • Já organizou eventos para compartilhar conhecimentos? • Independente de já ter organizado, tem conhecimento sobre a realização deste tipo de eventos no Câmpus Itumbiara? • Vai frequentemente a este tipo de evento? • De quem é a responsabilidade ou qual é o setor responsável pela organização deste tipo de eventos no Câmpus Itumbiara? • Considera que o Câmpus Itumbiara valoriza as pessoas ou setores que tomam a iniciativa de organizar esses tipos de eventos? • Que sistemas de informação do Câmpus Itumbiara você conhece? • Utiliza algum dos sistemas na sua atividade laboral? • Utiliza algum sistema de produção colaborativa? • Devido ao elevado nível de autonomia que tenho no trabalho, para mim, é um desafio gerir e coordenar quando, onde, o que e como realizar o meu trabalho?
<p>4. Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores • Hábitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto que desde que ingressei na instituição as coisas mudaram muito. • Considero que existe muita rotatividade nos setores. • Sinto que meus colegas de trabalho se preocupam uns com os outros. • Considero que existe muita burocracia no Câmpus Itumbiara. • Sinto-me sempre orientado(a) e apoiado(a) para realizar meu trabalho • Existe boa aceitação da diversidade (diferenças de gênero, raça, orientação sexual, religião ou outras) no Câmpus Itumbiara. • Eu “visto a camisa” do IFG • As pessoas valorizam muito os cargos e funções no Câmpus Itumbiara • Sinto que entre os trabalhadores do Câmpus Itumbiara há muita competitividade. • Sinto-me realizado(a) com o meu trabalho. • A hierarquia tem muito peso no funcionamento do Câmpus Itumbiara
<p>5. Clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de clima 	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhadores ajudam uns aos outros • Tenho um bom relacionamento com a chefia. • Sinto-me produtivo(a) no meu trabalho

-
- Tenho muita autonomia para realizar meu trabalho.
 - Gostaria de mudar o tipo de trabalho que faço.
 - Sinto-me motivado(a) para desempenhar meu trabalho.
 - Sinto que sou muito monitorado (a) pela minha chefia.
 - Sinto que tenho evoluído enquanto profissional.
 - Sinto que quem tem um bom desempenho/performance é reconhecido e valorizado.
 - Sinto que o Câmpus Itumbiara tem acompanhado as mudanças do mundo.
 - Gosto do que faço profissionalmente.
 - Tenho clareza sobre o que é esperado do meu trabalho.
 - Considero que a comunicação no meu ambiente de trabalho acontece de forma satisfatória.
 - Tenho orgulho de trabalhar no Câmpus Itumbiara.
 - Sinto que o câmpus em que trabalho é uma organização justa.
 - Considero que há no Câmpus Itumbiara um bom ambiente de trabalho.
 - Gosto de trabalhar no Câmpus Itumbiara.
 - Tenho um bom relacionamento com os meus colegas.
 - Sinto que as pessoas que têm potencial são valorizadas.
 - Sinto que somos uma família no Câmpus Itumbiara.
-

Fonte: A autora (2018)

As questões, então, compõem o instrumento da pesquisa, que são estruturadas em questionário eletrônico disponibilizado para respostas no Google Forms. Para fins de simplificação na análise e agrupamento dos dados, as questões foram divididas em três grandes grupos, que formam as partes do questionário: Parte I – Dados Demográficos; Parte II – Clima e Cultura Organizacional; e Parte III – Gestão do Conhecimento. As respostas para as questões são apresentadas sob essas respectivas divisões, no próximo capítulo.

Capítulo III - Apresentação de Resultados

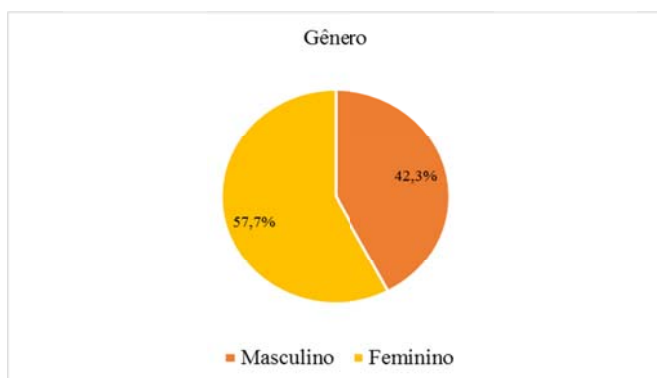
Os resultados da pesquisa aplicada na forma de questionário eletrônico são apresentados nesta seção de forma quantitativa, seguidos então por uma análise qualitativa dos dados. Os dados se referem a 96 respondentes, que concordaram com o TCLE e responderam integralmente ao questionário.

3.1 Resultados

3.1.1 Dados demográficos

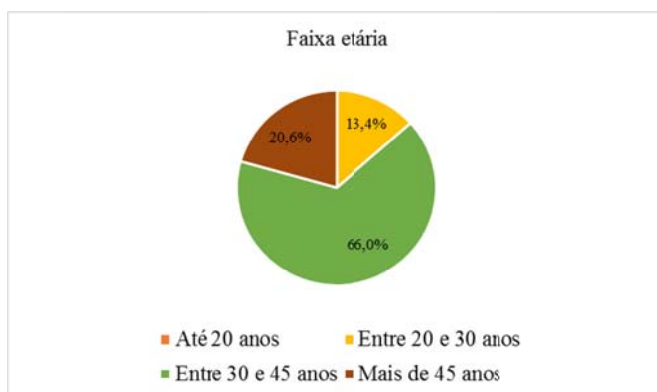
Os gráficos de 1 a 7 apresentam dados demográficos de caracterização do público abordado.

Gráfico 1
Gênero



A maior parte dos respondentes (quase 60%) é do sexo feminino. Entre os participantes, 55 são mulheres e 41 são homens.

Gráfico 2
Faixa etária



A grande maioria dos participantes encontra-se na faixa entre 30 e 45 anos de idade, sendo que não houve nenhum respondente com idade abaixo de 20 anos de idade.