

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

ORGANIZATIONAL CULTURE AS CRITICAL SUCCESS FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

*Vanessa Cristina Bissoli dos Santos¹
Ieda Pelogia Martins Damian²
Marta Lígia Pomim Valentim³*

RESUMO

Atualmente, a gestão do conhecimento vem ganhando espaço e vem sendo compreendida como modelo de gestão que contribui para a sobrevivência e o desenvolvimento de distintos tipos de organizações, em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico. O conhecimento é considerado um dos recursos estratégicos organizacionais sendo, ao mesmo tempo, alicerce e subsídio para a criação de diferenciais competitivos. Nesse contexto, diversos fatores críticos de sucesso podem impactar na implantação de um modelo de gestão do conhecimento como, exemplo, pode-se mencionar a cultura organizacional. A cultura pode influenciar a aprendizagem, o comportamento e o compartilhamento de conhecimento organizacional. Nessa perspectiva, este texto visa demonstrar a importância de se compreender a cultura organizacional como um fator crítico de sucesso, evidenciando os impactos na implantação da gestão do conhecimento em ambientes organizacionais.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Fatores Críticos de Sucesso. Cultura Organizacional. Cultura Informacional.

ABSTRACT

Currently, knowledge management has been gaining ground and has been understood as a management model that contributes to the survival and development of different types of organizations in an increasingly complex and dynamic environment. Knowledge is considered one of the strategic organizational resources and, at the same time, a foundation and subsidy for the creation of competitive differentials. In this context, several critical success factors can impact the implementation of a knowledge management model, such as organizational culture. Culture can influence learning, behavior, and sharing of organizational knowledge. In this perspective, this text aims to demonstrate the importance of understanding the organizational culture as a critical success factor, evidencing the impacts in the implementation of knowledge management in organizational environments.

Keywords: Knowledge Management. Critical Success Factors. Organizational Culture. Informational Culture.

Artigo recebido em 03/03/2018 e aceito para publicação em 05/04/2018

- 1 Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. E-mail: vanessa.bissoli@hotmail.com.
- 2 Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade de São Paulo, Brasil. Docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. E-mail: ieda.martins@bol.com.br.
- 3 Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil. Docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. E-mail: valentim@marilia.unesp.br.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da Sociedade da Informação globalizada e competitiva, evidencia-se que o conhecimento se tornou uma das forças motrizes relevantes para o desenvolvimento organizacional, bem como para a geração de inovação. Assim, diferentes segmentos organizacionais têm implantado modelos de Gestão do Conhecimento (GC), em busca da melhoria contínua e da necessidade de criar diferenciais competitivos, no intuito de obter vantagem competitiva em um ambiente complexo e dinâmico.

A GC destaca o conhecimento como um fator fundamental para as organizações contemporâneas, pois conforme explica Mattera (2014, p.217):

As organizações estão repletas de conhecimentos, e a adoção da gestão do conhecimento possibilita à empresa a identificação, retenção, proteção, disseminação, criação e aplicação desses saberes. A tradução dos conhecimentos em ativos lhes confere valor e permite a replicação dos mesmos em larga escala dentro da organização.

Contudo, vale ressaltar que antes de implantar modelos de GC em uma determinada organização, diversos elementos denominados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem interferir e influenciar negativamente sua implantação. Dessa maneira, é necessário identificá-los e analisá-los de modo a minimizar as possíveis barreiras que tais fatores podem causar a efetividade da implantação de um modelo de GC em um contexto organizacional.

Um dos FCS que se deve dar atenção se refere a cultura organizacional, pois tem poder de influência significativo nos processos e resultados da GC, uma vez que a cultura informacional e de conhecimento só se constitui de fato, caso a cultura organizacional possibilite e motive as pessoas a apropriar, criar, compartilhar e disseminar o conhecimento construído para o benefício do coletivo organizacional (KING, 2009).

Nessa perspectiva, este artigo visa demonstrar que a GC é um processo que não envolve somente a aplicação de métodos, técnicas e/ou a utilização de ferramentas, ao contrário envolve também uma mudança significativa nos valores que alicerçam a cultura organizacional, em que informações, experiências e conhecimentos individuais devem ser convertidos em conhecimento organizacional de modo sustentável para consumo do coletivo organizacional.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

As organizações enfrentam em relação ao mercado global inúmeros desafios, sendo a própria sobrevivência um dos mais complexos. Assim, para manter-se nessa ambiência de alta complexidade, as organizações buscam gerir as informações que perpassam seu meio, no intuito de planejar e tomar decisões rápidas e precisas. Molina (2010) ressalta sobre este aspecto que,

Uma das preocupações nas organizações contemporâneas é a gestão da informação, gerada através dos seus processos organizacionais; informação essa que, se adequadamente tratada e utilizada, gera conhecimento e, conseqüentemente, vantagem competitiva (MOLINA, 2010, p.125).

Nesse enfoque, a gestão do conhecimento no ambiente organizacional é de vital importância, uma vez que o conhecimento compreendido como um recurso estratégico passou a ser considerado um ativo intangível e, portanto, sua gestão passa a ser fundamental, visto que propicia que este possa ser compartilhado e disseminado aos sujeitos organizacionais, possibilitando que novos conhecimentos sejam gerados e proporcionando as condições necessárias para que a organização possa criar diferenciais para obter vantagem competitiva e, assim, transformar-se em uma organização do conhecimento.

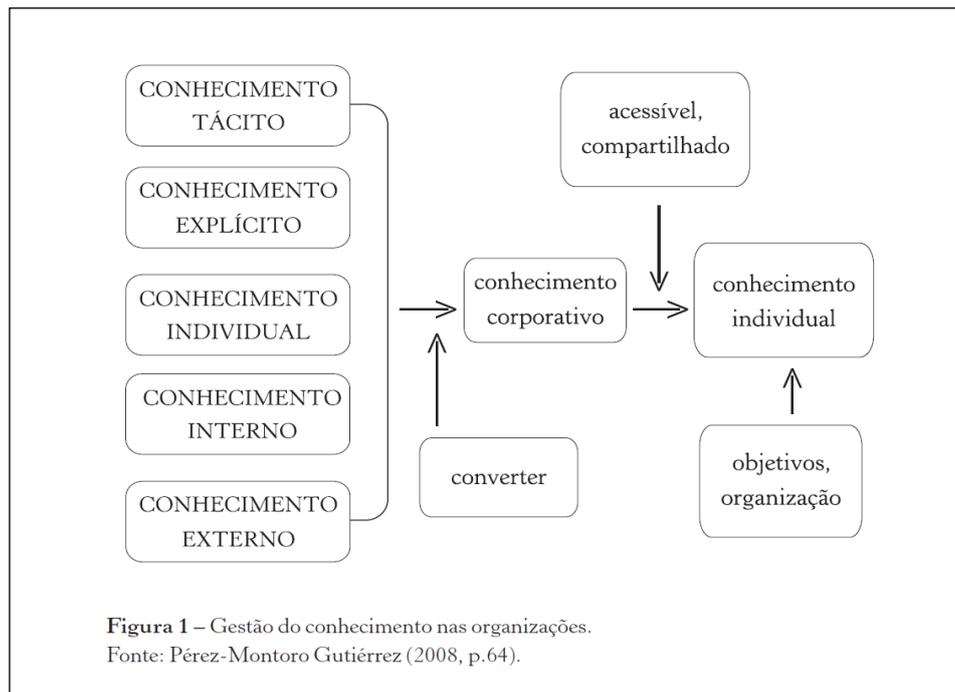
Para Mattera (2014), as organizações têm concentrado sua atenção e seus investimentos no desenvolvimento de ações e práticas de GC, buscando criar mecanismos que propiciem aos sujeitos organizacionais aprender, sociabilizar e disseminar as informações e os conhecimentos, de modo a gerar melhorias contínuas no que tange a qualidade do trabalho, a redução de custos e riscos e, conseqüentemente, o processo decisório organizacional.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p.63-64, tradução nossa), define a gestão do conhecimento como:

[...] a disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isto redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca a própria organização.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) descreve sinteticamente os tipos de conhecimento existentes em contextos organizacionais (Figura 1), evidenciando que as organizações devem estimular seus membros a desenvolverem e transformarem o conhecimento gerado em valor agregado.

Figura 1 - Gestão do Conhecimento em Organizações



Fonte: Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p.64)

A respeito do conceito da GC, Valentim (2008, p.30) complementa:

A gestão do conhecimento depende além do fator humano, da estrutura organizacional propriamente dita e das tecnologias de informação que servirão de interface e intermediação o acompanhamento e utilização do conhecimento organizacional nas ações estratégicas da empresa, de uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de um comprometimento com o processo.

Choo (2003) descreve algumas implicações para o uso estratégico da informação inter-relacionado à gestão do conhecimento, e as denomina de “três arenas de uso da informação”, envolvendo a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão. Assinala, ainda, que essas três arenas se constituem em “[...] processos interligados, de modo que, analisando como estas três atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação” (CHOO, 2003, p.29). Desse modo, a gestão do conhecimento em contextos organizacionais necessita trabalhar as três abordagens supracitadas, para que seja possível conhecer as oportunidades e as ameaças, por meio da informação e do conhecimento que perpassam o ambiente.

Machado Neto (1998 *apud* VALENTIM, 2002, p.4) afirma que a gestão do conhecimento “[...] é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem

como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequado, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução problemas e tomada de decisão”.

Os esforços da gestão do conhecimento decorrem da criação de espaços e situações que proporcionem a mobilização do saber individual para o coletivo na forma de processos, manuais e padrões de operacionalização de seu negócio, bem como do *know-how* reconhecido pelos grupos de interesse da organização (MATTERA, 2014).

Essa percepção é reforçada por Nonaka (2008) que, enxerga a organização como um organismo vivo, e em sentido coletivo sobre ideias e ideais pode levar a criação de novos conhecimentos, o que significa recriar na organização e para todos que nela atuam um processo de auto renovação pessoal e organizacional.

Nessa perspectiva, evidencia-se que a gestão do conhecimento abarca vários processos de conversão entre o conhecimento tácito (internalizado/individual) e o explícito (externalizado/coletivo), visando o autoconhecimento organizacional, ou seja, a “[...] compreensão compartilhada do que a organização defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e, o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade” (NONAKA, 2008, p.41). Ratifica-se, assim, que uma organização que cria conhecimento, aumenta sua capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito, de modo a converter o conhecimento individual em conhecimento coletivo.

Apesar de essa ação se constituir em um grande desafio organizacional, para aquelas que pretendem se tornar criadoras de conhecimento, ressalta-se que seu sucesso reside na implantação de práticas que sejam coadunáveis com as mudanças necessárias a essas novas rotinas de gestão, uma vez que toda mudança produz alguma descontinuidade nos fluxos de informação e na segurança adquirida ao longo do tempo oriunda de experiências e vivências no ambiente organizacional, o que significa que todo processo de mudança gera ambiguidades e, assim, resistências e incompreensões (CHOO, 2003). Por outro lado, à medida que a organização oferece informação que possa gerar consenso e criar espaços cognitivos e dialógicos, visando a troca de experiência e vivência, a ambiguidade tende a ser minimizada e pode trazer segurança aos sujeitos organizacionais que, por sua vez, podem criar significados comuns sobre os acontecimentos e os partilharão com o objetivo de realizar ações coletivas (CHOO, 2003).

Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento estimula as organizações a realizarem uma gestão sistêmica de seus processos e atividades a partir da transformação dos conhecimentos existentes e

que estão desestruturados, em repositórios de conhecimentos organizados. Entretanto, essa condição demanda uma mudança significativa nos valores que alicerçam a cultura organizacional, com a adoção de diferentes ações de incentivo individual e coletivo, bem como de processos que estimulem a conscientização sobre as mudanças organizacionais direcionadas à valorização do conhecimento organizacional (SANTOS, 2014).

A gestão do conhecimento notadamente é influenciada por contextos favoráveis ou não favoráveis à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos, cujo alinhamento para se alcançar a missão, visão e objetivos da organização é fundamental (ALVARENGA NETO, 2008). Nessa perspectiva, é preciso compreender as questões culturais que permeiam o ambiente organizacional, e que podem influenciar a implantação da gestão do conhecimento na organização.

3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização, inúmeros aspectos e características devem ser considerados e tratados como essenciais ou como FCS que podem levar ao êxito desejado.

Segundo Bullen e Rockart (1981) os FCS podem ser compreendidos como algumas áreas de atividades de uma organização, cujos resultados são cruciais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Alguns fatores críticos de sucesso dizem respeito ao negócio da empresa, ao ramo de atividade em que ela atua. Outros podem ser atribuídos de forma geral aos vários componentes da organização, enquanto outros são específicos de determinadas unidades organizacionais (MAGNANI, 2004, p.77-78).

Tarapanoff (2001, p.311) explica que os FCS expõem:

[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como 'críticos' e merecer atenção especial por parte da administração.

Os FCS podem ser compreendidos como elementos que devem ser observados e acompanhados constantemente pelos gestores, uma vez que podem interferir nas estratégias organizacionais, causando danos às vezes irreversíveis à organização.

Sendo assim, os FCS devem ser vistos como elementos decisivos para melhorar o desempenho organizacional, cuja identificação e associação ao planejamento estratégico e aos sistemas de informação

organizacional podem contribuir para gerar diferenciais competitivos sustentáveis (GONÇALVES; COLAUTO; BEUREN, 2004).

De acordo com Dobbins (2001), ao analisar o conjunto de FCS a organização cria um ambiente propício para a gestão bem-sucedida de projetos associados como, por exemplo, a implantação da gestão do conhecimento. Este autor, ainda, ressalta que o sucesso de qualquer projeto é extremamente difícil, a menos que os FCS sejam trabalhados e tenham seus desempenhos monitorados e avaliados ao longo do tempo.

Os FCS podem variar de organização para organização, devido por exemplo ao seu porte ou segmento de atuação, mas, em geral, quando se trata de um ambiente organizacional em que se pretende inserir a gestão do conhecimento, esses FCS vêm associados aos aspectos descritos por Davenport e Prusak (1998 *apud* SANTIAGO JR., 2004, p.70):

- Uma cultura orientada para o conhecimento: estímulos para que os funcionários captem, disseminem e compartilhem conhecimento;
- Infraestrutura técnica e organizacional: uso de tecnologias e aplicativos de última geração;
- Apoio da alta administração: alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos da empresa;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial: percentual da receita da empresa usada para a gestão do conhecimento;
- Clareza de visão e linguagem: clareza de propósito e de terminologia desde os treinamentos mais simples até profundas mudanças organizacionais;
- Elementos motivadores não triviais: incentivos e formas de motivação para que os funcionários possam criar, compartilhar e usar os conhecimentos;
- Algum nível da estrutura do conhecimento: para que os fluxos do conhecimento, aquisição e disseminação, possam ocorrer de forma natural junto a todos da organização;
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento: para permitir que a passagem do conhecimento para as demais áreas da empresa seja feita de forma eficiente e rápida.
- Mais recentemente Sedighi e Zand (2012, p.2) corroboraram com esses fatores ao elaborar com base na literatura, uma relação (Tabela 1) em que se pode encontrar os fatores relacionados anteriormente por Davenport e Prusak (1998) como sendo de fato os mais presentes no contexto organizacional.

Quadro 1 - Fatores Críticos de Sucesso

Aspectos	Fatores	Sub Fatores
Fatores Internos (Organização)	Cultura	Conhecimento Compartilhado
		Conformismo / Individualismo
	Estruturas & Procedimentos	Estrutura
		Sistemas de Incentivos
		Canais de transferência de conhecimento
		Tamanho
		Redes / Comunidades de prática
	Recursos Humanos & Financeiros	Coordenação
		Gestão de recursos humanos
		Familiarização
		Envolvimento e treinamento dos empregados
		Habilidade de trabalho em equipe
	Tecnologia & Infraestrutura	Empoderamento
		Investimentos financeiros
		Sistemas de comunicação
		Conectividade
		Usabilidade
		Repositório / Acesso
Segurança da Tecnologia da Informação (TI)		
Estratégia & Liderança	Pesquisa em TI	
	Propriedade Intelectual	
	Estratégia em Gestão do Conhecimento (GC)	
Processos de Gestão do Conhecimento	Apoio à gestão / Compromisso com a alta gestão	
	Mudança de Gestão	
Fatores Externos (Ambiente)	Macro Fatores	Mensuração da Gestão do Conhecimento
		Processos e atividades em GC
		Legal
		Econômicos
		Políticos
		Sociais
	Meso Fatores	Educacional
		Tecnológicos
		Globalização
		Parceiras e alianças com fornecedores
	Benchmarking	

Fonte: Adaptado de Sedighi e Zand (2012)

Observa-se, conforme apresentado na Tabela 1, que há FCS associados ao ambiente externo, tais como o macroambiente, em que estão inseridos os fatores econômicos, legais, sociais, entre outros, ou seja, aspectos que a organização tem pouco ou nenhum poder influenciador, mas que podem atrapalhar a efetividade da gestão do conhecimento. Por outro lado, os autores supracitados também destacam os FCS associados ao ambiente interno, cujos fatores podem ser considerados passíveis de gerenciamento, uma vez que se encontram internamente à organização, esses FCS podem impactar diretamente na implantação e execução da GC, entre eles pode-se ressaltar a cultura organizacional, os recursos humanos e financeiros, as estratégias e lideranças, entre outros.

[...] conhecimento será um fator chave determinante para o sucesso ou fracasso organizacional e econômico. As organizações mais eficientes na economia do conhecimento serão aquelas que reconhecem e melhor aproveitam o papel crucial que o conhecimento desempenha dentro e fora de sua organização (SERVIN, 2005, p.10, tradução nossa).

Desse modo, baseado no levantamento dos autores Sedighi e Zand (2012) e no entendimento de que o fator cultural está presente em todo o fazer organizacional, por ser a base da organização, ditando a maneira própria de os sujeitos organizacionais agirem e interagirem é fundamental entender em quais aspectos ela pode impactar a efetividade da gestão do conhecimento, pois conforme enfatiza King (2009, p.10), a cultura organizacional “[...] influencia os comportamentos relacionados ao conhecimento dos indivíduos, das equipes, das unidades organizacionais e das organizações em geral, porque influencia a determinação de qual conhecimento é apropriado compartilhar, com quem e quando”.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Sociedade da Informação tem sua base alicerçada em aspectos tecnológicos, sociais e, principalmente, culturais que influenciam a geração e o compartilhamento de conhecimento das pessoas participantes desse processo societal.

Holanda (1975, p.74) define cultura como sendo o “[...] conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano”. Sobre o conceito de cultura, Garcia (2012) também contribui ao explicar que:

O indivíduo é, em parte, fruto das características culturais do meio onde vive e convive, ou seja, a cultura social interfere nos seus modelos mentais, nos seus parâmetros de avaliação e no seu comportamento enquanto ser singular. Sua inserção e sua manutenção ambiental implicam em adaptações constantes. A cultura social deriva a cultura individual desenvolvida por meio da convivência do indivíduo em um determinado contexto social. Em síntese, os elementos culturais interferem – ao mesmo tempo em que se refletem – no modo de pensar e agir do indivíduo ao lidar, por exemplo, com as situações-problema que lhe desafiam cotidianamente nos mais variados ambientes (GARCIA, 2012, p.25).

No contexto social se encontram também as organizações, pois estão afixadas nesse ambiente e necessitam da mediação humana para existirem, sendo assim estão em constante interação com seu ambiente externo que, por sua vez, a influencia no processo de construção de sua identidade.

Os estudos sobre cultura organizacional ganha maior ênfase na Década de 1980, devido ao sucesso das organizações japonesas por meio do envolvimento dos sujeitos organizacionais, em especial no que tange aos valores voltados ao compartilhamento e disseminação de dados, informações e conhecimentos, propiciando a elas alcançarem bons desempenhos e resultados (GARCIA, 2012).

A cultura organizacional expressa no contexto empresarial o conjunto de valores, crenças, ritos, mitos e normas seguido por uma determinada organização e seus membros. Um conceito amplamente disseminado na literatura foi apresentado por Schein (2004, p.17, tradução nossa) como:

O conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, nesse sentido, são incorporados pelos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas.

Para Robbins (2005, p.375), o conceito de cultura organizacional “[...] se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”. Schein (2004) explica que a cultura de um grupo pode ser definida como algo que foi aprendido por um grupo, e compartilhado, desde que isso tenha solucionado os seus problemas de adaptação e integração interna, sendo assim validado e replicado a novos membros da organização.

A cultura organizacional representa uma delimitação, não desvinculada das demais culturas, que exerce influência circunstanciada e contextualizada sobre os indivíduos, afetando sua percepção, seu pensamento e sua ação diante das situações-problema que surgem no ambiente da organização (GARCIA, 2012, p.29).

Evidencia-se, assim, que a cultura organizacional influencia as percepções, os valores e, até mesmo, os sentimentos dos sujeitos organizacionais, influenciando significativamente em seus comportamentos e atitudes, porquanto internalizam muitos aspectos da cultura organizacional. Schein (1992 *apud* CHIAVENATO, 2004, p.31) afirma que “[...] a cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente”.

4.1 Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à Gestão do Conhecimento

As organizações, independentemente de serem públicas ou privadas, possuem uma maneira própria de enxergar o mundo, e esse modo de interagir em termos sistêmicos, seja no próprio ambiente em relação aos sujeitos organizacionais, seja fora de seu ambiente em relação aos seus *stakeholders* pode-se denominar de cultura organizacional (VALENTIM, 2003).

A cultura organizacional denota a criação de um ambiente colaborativo, visando a criação de um conjunto de práticas que contribuam para facilitar o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a formação do conhecimento coletivo organizacional. A cultura colaborativa é um fator importante para o compartilhamento de conhecimento entre sujeitos, equipes e áreas

organizacionais. Esse fato tem relevância pois, o compartilhamento de conhecimento requer que os indivíduos se reúnam para interagir, discutir e socializar conhecimento, cuja ambiência colaborativa é fator contribuinte para a criação de conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012).

No entanto, culturalmente existe uma diferença significativa entre valorizar o conhecimento em si e valorizar o indivíduo que o detém. Na primeira situação o conhecimento perpassa a organização contribuindo para criar ainda mais conhecimento, enquanto que no segundo caso, as pessoas pressupõem que a retenção do conhecimento para si, representa poder ou garantia da manutenção do próprio cargo e/ou função (INAZAWA, 2009). Valentim, (2003) corrobora com essa ideia ao afirmar que:

Estabelecer uma cultura organizacional que favoreça o comportamento voltado a gestão do conhecimento, não é fácil, primeiramente, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder a propriedade intelectual da ideia, dos métodos, dos processos etc., pensados por elas. Num segundo momento, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário (VALENTIM, 2003, p.1).

Assim sendo, para que aconteça o desenvolvimento de uma cultura organizacional facilitadora da troca de dados, informações e conhecimentos visando a gestão do conhecimento, é necessário buscar apoio para nortear a transformação dos sujeitos organizacionais. Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.13) evidenciam que “[...] o que se gerencia é o contexto, e este é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização”.

Para que essa transformação cultural ocorra, é necessário que a organização propicie um ambiente favorável ao diálogo e ao compartilhamento de informações, bem como ocorram treinamentos e acompanhamentos para a capacitação permanente dos sujeitos organizacionais, a fim de se obter o hábito do compartilhamento de dados, informações e conhecimentos.

Valentim (2003) destaca que a organização necessita realizar a identificação, o mapeamento e a análise dos fluxos informais existentes nas diversas áreas da organização, para que se possa reconhecer de que maneira o conhecimento é compartilhado/socializado entre os sujeitos, equipes e áreas organizacionais. O mapeamento desses fluxos informais auxilia na implantação, avaliação e retroalimentação da gestão do conhecimento, ou seja, se de fato houve compartilhamentos de conhecimentos entre os sujeitos organizacionais, bem como se criam ‘novo’ conhecimento a partir do que receberam.

A mudança cultural é um pré-requisito para a implementação da GC. Se as pessoas começam a compartilhar ideias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo compartilhamento de ideias cria uma cultura de aprendizado, transformando o conhecimento no principal ativo da organização (COSTA; GOUVINHAS, 2004, p.4811).

De acordo com uma análise realizada por Salvador (2002 *apud* COSTA; GOUVINHAS, 2004, p.4814) foi possível identificar três perfis de sujeitos organizacionais que podem influenciar os demais no desenvolvimento da GC:

- Os resistentes: resistem a qualquer tipo de mudança, que dirá a um novo modelo de gestão. Podem ser resistentes por falta de habilidades com a tecnologia, insegurança quanto ao futuro do próprio emprego ou simplesmente são os populares “do contra”. Assim, é importante manter o grupo informado, treinado e se possível não o deixe “contaminar” o projeto. O problema reside no fato de ‘os resistentes’ estarem na alta cúpula da organização, fator que provavelmente tornará a implantação da GC mais difícil. No entanto, este grupo tem um papel importante, pois ao ter que defender e justificar seus receios, os responsáveis pela GC também deverão tornar o processo mais consistente.
- Os neutros: a maioria dos sujeitos organizacionais. Este grupo deve ser conquistado com informações precisas ao longo de todo o projeto de implementação da GC como, por exemplo, relatar casos de sucesso de outras organizações ou apresentar projetos pilotos realizados na organização e, principalmente, demonstrar claramente como o novo modelo de gestão pode melhorar o trabalho e a produtividade organizacional.
- Os inovadores: estes provavelmente estarão na equipe que implantará a GC ou serão os patrocinadores de qualquer nova iniciativa na organização. São os multiplicadores do projeto.

Dessa maneira, enfatiza-se que a cultura organizacional é um FCS no que tange a implantação de um modelo de GC em qualquer tipo de organização. Os impactos culturais sobre a aprendizagem organizacional são determinantes, porquanto os valores, crenças, ritos, mitos, normas e sistema de trabalho podem encorajar ou impedir a criação e o compartilhamento de conhecimento. A confiança também é outra característica importante e está presente na cultura organizacional. Assim, preparar um ambiente de confiança entre os sujeitos organizacionais contribui para facilitar o compartilhamento e o processo de disseminação do conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012).

A gestão do conhecimento é um processo dinâmico e, por essa razão, é basilar que todos os sujeitos organizacionais incorporem os valores positivos presentes na cultura organizacional em relação a GC. Para tanto, a organização precisa fazer a sua parte, ou seja, comprometer-se para realização de uma gestão voltada às mudanças, no que tange a cultura organizacional, tendo em mente que o foco principal para o êxito na implantação da GC é o engajamento dos sujeitos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a discussão proposta tenha contribuído para vislumbrar uma compreensão mesmo que inicial, sendo possível destacar que a gestão do conhecimento já é percebida pelas organizações não como um mero método ou técnica, mas sim como um modelo de gestão, visto que envolve desde o planejamento, os processos, as estratégias e as práticas organizacionais, cujo papel principal é vinculado aos sujeitos organizacionais.

No entanto, inúmeros fatores críticos de sucesso podem impedir a implantação e o desenvolvimento da gestão do conhecimento, entre eles destaca-se a cultura organizacional, visto que pode influir na promoção ou na inibição da GC, por meio dos valores, crenças, ritos, mitos, normas etc., que permeiam o ambiente organizacional e que podem ser reforçados e disseminados no dia a dia da organização.

Para minimizar esse risco à gestão do conhecimento, a organização necessita primeiro compreender os sujeitos organizacionais, como ocorre a iniciativa de buscar, acessar, apropriar e compartilhar conhecimento aos demais. A partir dessa conscientização, a organização necessita criar uma cultura organizacional que alicerce os processos de criação e troca de conhecimento no ambiente organizacional, possibilitando que as pessoas se motivem e confiem que seu conhecimento e seu compartilhamento serão valorizados (MARTIN, 2003).

É imprescindível que a cultura organizacional seja considerada um dos fatores críticos de sucesso que, por sua vez, podem influenciar a capacidade de a organização em implementar estratégias relacionadas a gestão do conhecimento. Assim, trabalhar a cultura e seus efeitos junto à gestão do conhecimento pode orientar as ações e práticas organizacionais que apoiem e valorizem a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento de maneira eficiente e eficaz.

Nessa perspectiva, compreender os elementos da cultura organizacional e o que isso envolve pode favorecer a gestão do conhecimento, bem como pode possibilitar o surgimento de uma subcultura de aprendizagem individual e coletiva, proporcionando assim a criação de competências específicas que diferenciarão a organização em seu segmento de atuação.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/246/34>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. Massachusetts: MIT, 1981. 75p. (CISR, n.69; Sloan WP, n. 1220-81). Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3321&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 24., 2004. **Anais Eletrônico...** Florianópolis: UFSC, 2004. p.4811-4818. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0905_0177.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2018.

DOBBINS, J. H. Identifying and analyzing critical success factors. **Program Management**, p.46-49, Sep./Oct. 2001. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/ce12/1774e7eef1a50caf937eee605af7cf910dd2.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

GARCIA, R. **Ambientes e fluxos informacionais**: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais. 2012. 367f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2012. Disponível em: <http://200.145.6.238/bitstream/handle/11449/103353/garcia_r_dr_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 jan. 2018.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I.M. Identificação dos fatores críticos de sucesso em instituição de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4. 2004. **Anais Eletrônico...** Florianópolis: UFSC, 2004. 15p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35648/C%C3%A1lio%20M%C3%A1rcio%20Gon%C3%A7alves%20-%20Identifica%C3%A7%C3%A3o%20dos%20fatores%20cr%C3%ADticos.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.14, n.3, p.206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/726/643>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

KING, W. R. Knowledge management and organization learning. In: ANNALS of information system. 4.ed. New York: Springer, 2009. 11p. Disponível em: <http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário**. 2004. 208f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87371/206966.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

MARTIN, B. Knowledge management and local government: Some emerging trends. **Asia Pacific Management Review**, v.8, n.1, p.43-58, 2003. Disponível em: <<http://apmr.management.ncku.edu.tw/comm/updown/DW0810151617.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.199-220.

MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.; p.123-156.

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

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Tréa, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTIAGO JR. J. R. S. **Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, V. C. B. **Competência em informação na construção da inteligência competitiva nas organizações: o caso da empresa Mizumo (Pompéia/SP)**. 2014. 178f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2014. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/santos_vc_b_d_me_mar.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2018.

SCHEIN, E. E. **Organizational culture and leadership**. 3.ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEDIGHI, M.; ZAND, F. Knowledge management: Review of the critical success factors and development of a conceptual classification model. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON IEEE ICT AND KNOWLEDGE ENGINEERING, 10., 2012. 9p. Disponível em: <<http://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:9bf6b2fe-3c4c-48e1-a1fa-73547a36d561/datastream/OBJ/download>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

SERVIN, G. ABC of knowledge management. [S.l.p.]: NHS National Library for Health, 2005. 68p. Disponível em: <http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.303-326.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. Londrina: InfoHome, 2003. 2p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 14 jan. 2018.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <<http://bibliodata.ibict.br/geral/docs/Intcomp.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.