

A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CCHSA/UFPB: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA TEÓRICA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Soraya Fernandes Campos*
Maria das Graças Vieira**

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar as possíveis associações entre os elementos da cultura organizacional de uma organização pública federal de ensino superior, sob a perspectiva teórica do processo de criação do conhecimento. Para realizar essa associação, foram utilizados os modelos de delineamento da cultura organizacional de Alves, e o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Participaram da pesquisa 69 servidores técnico-administrativos e 67 docentes ativos do CCHSA. Foi aplicado um questionário *on line*, contendo 16 perguntas relacionadas aos conjuntos de elementos culturais do modelo de Alves. Os dados coletados foram analisados quantitativamente por meio do teste Qui-quadrado e da Análise Fatorial. A análise qualitativa foi realizada por meio de consulta de documentos e observação do ambiente organizacional. Os resultados encontrados mostra que os dirigentes foram considerados tolerantes em relação à ocorrência de desvios comportamentais e de falhas técnicas na instituição. Os mecanismos de treinamento e capacitação foram satisfatórios apenas para o grupo de técnicos administrativos. No entanto, a cooperação para se obter o conhecimento só foi enfatizada para o grupo dos docentes. Os líderes foram vistos como pessoas acessíveis, e a importância dada à hierarquia foi considerada razoável. Todos os elementos culturais identificados foram associados a um ou mais aspectos do processo de criação do conhecimento, principalmente à condição capacitadora 'autonomia'. A partir das análises, concluiu-se que existe uma importante associação entre a cultura organizacional e a criação do conhecimento no CCHSA.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Criação do conhecimento. Organização pública.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual em que vivemos é resultado de diversas transformações ocorridas nos últimos anos. A forma como o homem se relaciona, a maneira de compartilhar e de trocar informações, sobretudo em relação aos seus valores e crenças, vem se modificando ao longo do tempo. Nesse contexto, o ambiente interno das

* Contadora da Universidade Federal da Paraíba - Campus III/Bananeiras-PB. Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes - UFPB.

** Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da UFPB e do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da UFPB.

organizações também vem sofrendo mudanças significativas. O mundo capitalista, aos poucos, foi se transformando num mundo voltado para a informação, com novos padrões de tecnologias da informação e comunicação, que acabam por intervir nos valores e no processo produtivo das organizações.

De acordo com esse entendimento, Drucker (1993, p. 15) afirma que “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento”. Stewart (1998, p. 5) corrobora afirmando que “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”.

Para sobreviver em meio a esse novo cenário, as organizações precisam constantemente desenvolver mecanismos de criação e compartilhamento de conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deve ser criado pelos indivíduos dentro da organização. O modelo teórico de criação do conhecimento, idealizado pelos autores, traz importantes contribuições acerca da criação do conhecimento nas organizações. Os aspectos relacionados ao conhecimento, sejam eles de criação, compartilhamento ou disseminação, fazem parte do contexto da chamada gestão do conhecimento (GC).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos. Entende-se que o processo de criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações está relacionado à cultura organizacional nela existente, já que os indivíduos são os principais agentes do processo, e o conhecimento está associado aos valores e às crenças.

Para conhecer os elementos culturais de uma organização, utilizou-se o modelo de delineamento da cultura de Alves (1997), que sugere a utilização combinada de vários métodos, como entrevista, observação, análise documental, aplicação de questionários, entre outros, levando-se em consideração nove conjuntos de particularismos: artefatos visíveis; ambiente empresarial; sistema gerencial-administrativo; processo decisório; sistema de símbolos; endoculturação e treinamento; cooperação e conflito. As informações obtidas a partir desses conjuntos são consideradas pelo autor como traços representativos da cultura da organização.

Este artigo defende a ideia de que, antes da implementação de um processo de GC, deve-se levar em consideração o estudo dos elementos culturais presentes na organização (REIS, 2007). Nesse sentido, esta pesquisa buscou conhecer os elementos culturais presentes no Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias da Universidade Federal da Paraíba (CCHSA/UFPB) e associá-los ao modelo teórico de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para saber mais a respeito da organização pública, é preciso, antes, especificar o conceito de organização, o qual compreende um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada visando a um objetivo comum (MAXIMIANO, 1992). Peter Drucker (1997) relaciona o conceito de organização ao de conhecimento. Para ele, a organização deve se especializar no conhecimento tendo-o como base, e suas funções devem ser definidas pela tarefa de transformar o conhecimento em algo produtivo.

Meirelles (2003 p. 46) associa o conceito de organização à ideia de artefato da seguinte forma:

A organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).

Portanto, podemos dizer que uma organização é formada por pessoas que carregam seus próprios conhecimentos, valores, crenças e por processos e tecnologias.

Apesar de manter as características comuns aos outros tipos de organização, as organizações públicas têm características peculiares que lhes são arraigadas, como: alto grau de hierarquia, prevalência de regras e rotinas, predomínio da burocracia, disputa pelo poder e grande resistência às mudanças (PIRES; MACEDO, 2006).

Para Carbone (2000), as organizações públicas têm características que dificultam a realização de mudanças, que são: burocratismo: expressa-se pelo excessivo controle de procedimentos e rotinas rígidas, que podem gerar uma administração "engessada" e sem foco nas necessidades do país e do contribuinte; autoritarismo/centralização: traduz-se pela excessiva estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

aversão aos empreendedores: é a ausência de comportamento empreendedor para modificar o modelo de produção vigente e se opor a ele; paternalismo: alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, voltados para uma lógica de interesses políticos dominantes; levar vantagem: constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado; reformismo: desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada.

O desenho organizacional público, na realidade brasileira, demonstra como é forte a característica paternalista, em virtude do alto grau de controle realizado pelo comando político, que exerce o poder de criar e conceder cargos e formas de comissão. Ele se caracteriza também por ser altamente estável, pois resiste, de forma generalizada, às mudanças de procedimentos e à implantação de novas tecnologias (PIRES; MACEDO, 2006).

Como um caminho para superar as dificuldades que se colocam dentro das organizações públicas uma universidade, a GC se evidencia como uma ferramenta a ser utilizada no processo de busca pela inovação, pela produtividade e pela interação social e aparece como uma possibilidade concreta de mudanças. Num momento em que a sociedade vive um novo tempo, onde o conhecimento passou a ter enorme valor, as organizações públicas devem procurar se tornar "empresas do conhecimento".

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento tem diversas facetas a serem exploradas e conceituação com diversas acepções. A literatura estuda o conhecimento desde as mais remotas épocas da humanidade. Autores de áreas distintas apresentam variadas discussões sobre o tema. Assim, no Quadro 1, iremos destacar os conceitos de conhecimento de acordo com os principais autores da área de Gestão do Conhecimento.

Quadro 1- Conceitos de Conhecimento

AUTORES	CONCEITOS
Nonaka e Takeuchi	Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos. É uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Está relacionado à ação e ao significado. Sempre com algum fim, sendo específico ao contexto e relacional.

Davenport, De Long e Beers	Para Davenport, De Long e Beers (1998, p.43) é a "... informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão".
Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1999, p. 6) conceituam o conhecimento como uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição. Caso se pergunte a um grupo de cientistas da cognição o que é conhecimento, talvez eles concordem que o conhecimento envolve estruturas cognitivas que representam determinada realidade. Mas se um desses cientistas abordar questões de conhecimento com um gerente de uma empresa, este poderá não concordar com tal definição. É muito mais provável que o gerente associe conhecimento a <i>know-how</i> .

Fonte: Adaptado de Souza (2009)

A partir do Quadro 1, conclui-se que o conhecimento provém de uma informação armazenada pelo indivíduo por meio da experiência ou da aprendizagem. É importante destacar que o conhecimento necessita de um gerenciamento para que os erros não sejam repetidos, e isso possibilita que a organização aprenda com suas próprias experiências, que o conhecimento seja registrado e que ele se torne disponível à própria organização.

4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nonaka e Takeuchi ao criarem um modelo teórico de criação do conhecimento, tomaram como base a filosofia oriental japonesa. Para eles, é importante aprender com as empresas japonesas, porquanto elas desenvolveram uma grande capacidade de lidar com o conhecimento, sobretudo, em meio a dificuldades.

Quando o conhecimento é bem gerenciado, ajuda as organizações a crescerem mais e a se tornarem uma potente ferramenta de vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para alcançar seus objetivos, as organizações necessitam fomentar e assegurar a criação de novos conhecimentos de forma sistemática e contínua.

O modelo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997) está baseado na distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. A teoria está ancorada nas dimensões epistemológica e ontológica da criação do conhecimento, em que ocorre a espiral da criação do conhecimento, a qual surge e se movimenta entre as dimensões ontológica e epistemológica, quando a interação entre o conhecimento tácito e o explícito se eleva, e esse conhecimento é expandido entre níveis organizacionais e interorganizacionais.

A essa interação, dá-se o nome de conversão do conhecimento, que ocorre de quatro modos: (1) socialização - os indivíduos são estimulados a interagir e a compartilhar suas ideias, habilidades e experiências, fazendo com que um aprenda com o conhecimento do outro. É a conversão de um conhecimento tácito em um novo conhecimento tácito; (2) externalização - o indivíduo é levado a expressar seu conhecimento tácito, através de uma linguagem escrita ou de uma representação, como gráficos ou símbolos. Dessa forma, o conhecimento tácito está sendo convertido em conhecimento explícito; (3) combinação - o conhecimento explícito já existente na organização é combinado de modo a gerar um novo conhecimento. Esse modo converte o conhecimento explícito em um novo conhecimento, também explícito; (4) internalização - o indivíduo interpreta os próprios conhecimentos explícitos existentes na organização e forma, dentro de si, novos conhecimentos tácitos, que devem, posteriormente, ser socializados e transformados em conhecimento explícito, dando origem a um novo ciclo, chamado de espiral do conhecimento.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Santos e Rosso (2004) partem da premissa de que "a pesquisa de cultura organizacional se apoia, pelo menos, em um tripé científico, ou seja, baseia-se nas contribuições da Psicologia, Antropologia, Sociologia, sendo sua abordagem, portanto, multidisciplinar".

Shein (2001) trouxe contribuições no campo da Psicologia, apresentando um modelo que se baseia na ideia de que a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis: artefatos; normas e valores; e pressupostos. Os artefatos são fatores visíveis e de fácil observação, porém difíceis de ser decodificados, pelo fato de permitirem diferentes interpretações. Os valores dizem respeito àquilo que é importante

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

para os indivíduos e para a organização como um todo. As normas, apesar de não serem escritas, são capazes de estabelecer que tipo de comportamento um indivíduo pode esperar do outro no âmbito da organização. Os pressupostos representam o nível mais central e importante da organização, pois eles estão presentes nas relações entre os indivíduos e no inconsciente deles, causando dificuldade de serem identificados. São modelos mentais compartilhados e adotados como certos pelos membros da organização. Para o autor, a cultura surge da parte mais profunda da organização, do interior dos seus pressupostos, em segundo nível das normas e dos valores, até o exterior, onde os artefatos podem ser observados.

Smircich (1983) apresentou as correntes antropológicas que servem como base para as pesquisas sobre cultura organizacional. A autora citou cinco principais abordagens: funcionalismo, funcionalismo estrutural, perspectiva cognitiva, perspectiva simbólica e estruturalismo. Os antropólogos usam o termo cultura para descrever a série de instrumentos não geneticamente adquiridos pelo homem, bem como o comportamento adquirido após a nascença. Não há um único aspecto em que a cultura deixe de diferir da biologia humana (NASCIMENTO, 2009, p. 12).

Na perspectiva sociológica do estudo da cultura organizacional, segundo Fleury e Fischer (1996 *apud* SOUTO; GARCIA, 2008), destaca-se a corrente do interacionismo simbólico, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico, ou seja, aquilo que carrega os significados particulares, reconhecidos por aqueles que partilham da mesma cultura.

Na análise dos conceitos de cultura organizacional e considerando a importância da cultura para uma organização, observa-se que as organizações têm uma necessidade latente de compreender e explicar os elementos culturais presentes nela.

6 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa realizada foi do tipo descritiva, que, segundo Gil (2008), consiste em descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, neste caso, os elementos da cultura organizacional do CCHSA e sua associação ao processo de criação do conhecimento.

Quanto à opção metodológica, foi utilizada a pesquisa de método misto, através de uma abordagem de investigação que combina as formas qualitativa e quantitativa. A escolha pelo método misto vislumbrou a possibilidade de se utilizarem os pontos fortes dos dois tipos de pesquisa, o que contribui para o uso de abordagens metodológicas diferentes. Podem-se obter mais "*insights*" com a combinação de dois tipos de pesquisa do que com cada uma delas individualmente (CRESWELL, 2010). Nesse sentido, o estudo foi realizado mediante uma triangulação metodológica formada por análise documental, pela observação do pesquisador e por aplicação de questionário.

O campo social da pesquisa envolveu o âmbito interno dos departamentos, as coordenações de cursos de graduação, a pós-graduação, os técnicos de nível médio, os setores administrativos/financeiros, os setores produtivos e a Direção de Centro do CCHSA/UFPB.

O universo da pesquisa foi composto dos servidores técnico-administrativos e docentes em efetivo exercício no CCHSA, que compreende 136 técnicos administrativos e 132 docentes.

A amostra da pesquisa foi constituída de cerca de 51% da população, obedecendo ao percentual utilizado no estudo de Reis (2007). Esse percentual correspondeu a um total de 136 participantes, que responderam ao questionário da pesquisa - 69 servidores e 67 docentes. A amostragem foi do tipo não probabilística.

A análise quantitativa foi realizada através do programa SPSS 21.0 (*Statistical Package for the Social Science*). Foi considerado o nível de significância de 5%. Na estatística inferencial, utilizou-se o teste Qui-quadrado, que é indicado para verificar se a frequência com que determinado acontecimento observado em uma amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que ele é esperado (TOLEDO; OVALLE, 1985). Nesse sentido, esta pesquisa investigou o significado da frequência absoluta das respostas do questionário, a fim de identificar os elementos mais frequentes da cultura organizacional no CCHSA.

A etapa qualitativa aconteceu através da relação estabelecida entre os dados levantados pela consulta documental e pela observação do ambiente com os conjuntos do modelo de Alves. Essa etapa ocorreu durante a identificação dos elementos da cultura organizacional do CCHSA. Também foi feita uma análise qualitativa durante o MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

desenvolvimento da compreensão teórica que envolveu a associação entre os elementos culturais identificados no CCHSA e os aspectos quem envolvem o processo de criação do conhecimento do modelo de Nonaka e Takeuchi.

A caracterização da amostra foi realizada por meio das variáveis sócio-demográficas. Pelo teste Qui-quadrado, a maioria das variáveis sociodemográficas não apresentou diferença significativa na frequência percentual entre os técnicos administrativos e os docentes ($p>0,05$). Isso demonstra a homogeneidade da amostra. Só a variável grau de instrução apresentou diferença significativa ($p=0,0001$) (Tabela1).

Tabela 1 - Caracterização da amostra quanto às variáveis sociodemográficas

Variáveis	Servidor (n=69)		<i>p</i>	Docente (n=67)		<i>p</i>
	N	%		n	%	
Gênero			0,3490			0,2491
Feminino	32	46,4		30	44,8	
Masculino	37	53,6		37	55,2	
Faixa etária			0,0417			0,0458
20-29	23	33,3		4	6,0	
30-39	29	42,0		27	42,0	
40-49	5	7,3		19	28,3	
50-59	12	17,4		17	25,4	
Grau de instrução			0,0240			0,0041
Nível médio	9	13,0		-	-	
Superior	34	49,3		5	7,5	
Mestrado	21	30,4		21	31,3	
Doutorado	5	7,3		39	58,2	
Pós-doutorado	-	-		2	3,0	
Tempo de instituição			0,0001			0,0001
1-9	51	74,0		44,0	65,7	
10-19	4	5,8		10,0	14,9	
20-29	4	5,8		8,0	11,9	
30-39	10	14,4		5,0	7,5	

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2015.

7 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO CCHSA

Atualmente, o CCHSA dispõe de 68 salas de aula equipadas com recursos didáticos pedagógicos, 42 laboratórios distribuídos, duas bibliotecas, dois auditórios, um miniauditório, duas salas de reunião, sete departamentos acadêmicos, 13 coordenações de cursos, além de salas para docentes e ambientes de apoio didático-pedagógico. Há um restaurante universitário e moradia em forma de alojamentos oferecidos exclusivamente para alunos do Campus. Na disposição das salas, vê-se um ambiente integrado, com salas bem próximas umas das outras, sem divisórias internas, que favorece a comunicação visual e a integração dos setores. O atendimento ao público é realizado sem restrição, pois não existem secretárias nos setores (com exceção da própria secretaria de Centro), demonstrando bastante acessibilidade dos alunos, professores, servidores e demais usuários.

A estrutura visual da Instituição tem uma arquitetura que é, ao mesmo tempo, antiga e contemporânea. Há, por exemplo, a presença de prédios centenários. Para preservar e guardar a memória organizacional, foi criado, no ano de 2013, um centro de documentação histórica, para pesquisas e guarda dos documentos científicos, acervo fotográfico, documentos de ex-alunos, mobiliários antigos e uma galeria dos ex-diretores.

É possível perceber uma grande área de vegetação ainda nativa, que é mantida preservada. Isso demonstra a importância que se dá ao fortalecimento de ações voltadas para a conservação do meio ambiente, do patrimônio e da memória cultural da organização.

A arquitetura contemporânea é fruto dos investimentos do Governo Federal por meio do Reuni, um Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, voltado, especialmente, para promover o crescimento em nível de estrutura física, de móveis e equipamentos na Instituição. A área ampliada corresponde ao aumento de 63% da área do Campus. Há uma preocupação especial com os espaços destinados às atividades de lazer, recreação e práticas desportivas, já que, no

Campus, há um ginásio poliesportivo, um campo de futebol, uma piscina, uma quadra poliesportiva, duas quadras de areia, um minicampo de futebol e um centro de vivência.

Analisando a arquitetura, conclui-se que, apesar de a extensão territorial ser grande e esse ser um elemento que não contribui para que haja mais integração entre os diversos setores, o Campus apresenta diversas placas indicadoras que servem para orientar e direcionar os membros da organização e os seus visitantes, facilitando a circulação das pessoas em seu âmbito. Há que se ressaltar que o *layout* é de grande importância para a organização, pois se reconhece a força do nome da Instituição na região onde está localizada.

7.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E O MODELO TEÓRICO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A partir da premissa de que o sucesso do processo de criação de conhecimento está relacionado à cultura da organização, iremos compreender essa relação sob a perspectiva teórica dos modelos de Alves e Nonaka e Takeuchi. Segundo Alves (1997), o conjunto de artefatos visíveis de uma organização pode nos fornecer informações sobre os valores predominantes nela, como: o grau de formalidade aparente pela forma como os membros se vestem, o valor dado à memória organizacional que pode ser observado na preservação dos prédios, objetos antigos e tudo o que possa remeter ao passado institucional da organização. Devem-se também observar as áreas de circulação, os estacionamentos, a comunicação visual, as portarias, as salas de reunião, o tipo de mobiliário e a arquitetura dos prédios, que também podem refletir a forma como a instituição está organizada, o grau de hierarquia, o estímulo existente ao compartilhamento entre os seus membros e a forma de divisão de trabalho.

Todas as características culturais, denominadas de artefatos visíveis, podem estar associadas aos modos de conversão do conhecimento apontados por Nonaka e Takeuchi, pois o compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização pode ser influenciado pela forma como a própria organização funciona, como está estruturalmente organizada e por aquilo que acredita que é importante, razão por que está em evidência ou visível. Dessa forma, os artefatos visíveis podem auxiliar a criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das interações sociais que precisam ocorrer

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

para que o conhecimento seja convertido durante os modos de socialização, externalização, combinação e internalização.

Com o intuito de calcular a correlação entre os conjuntos de elementos da culturais identificados no CCHSA e de verificar quais os fatores fortes e fracos, foi realizada a análise fatorial exploratória, aplicada sobre os dados levantados pelo questionário. As respostas das questões B1 à B12 do conjunto de particularismos de Alves foram tomadas como variáveis, e a análise fatorial calculou a força dessas variáveis, agrupando em fatores aquelas que são mais correlatas entre si. O resultado da análise fatorial foi o agrupamento dessas variáveis em seis fatores (Quadro 2).

Em seguida, foi feita uma análise qualitativa em que os conjuntos de articularismos de Alves determinados em cada fator pela análise fatorial foram associados ao modelo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997).

Quadro 2 - Análise fatorial das respostas do questionário

Conjuntos de particularismos de Alves (1997)	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
B1-Ambiente Organizacional	0,008134	0,190231	0,025015	0,739555	0,146883	0,045553
B2-Sistema de Crenças e Valores	0,202442	0,005754	0,288987	0,276356	0,539387	0,031485
B3-Sistema Gerencial Administrativo	0,173395	0,015588	0,286378	0,005953	0,782367	0,247896
B4- Sistema de Símbolos	0,136848	0,106996	0,040451	0,074031	0,724261	0,248187
B5-Sistemas de Comunicação	0,010790	0,010220	0,279143	0,108310	0,037539	0,816741
B61-Processo Decisório	0,895413	0,060550	0,057170	0,029554	0,000237	0,015120
B62 – Processo Decisório	0,061357	0,207527	0,503463	0,178787	0,159120	0,548733
B63 – Processo Decisório	0,523994	0,051772	0,448457	0,070782	0,042007	0,007908
B64 – Processo Decisório	0,780188	0,112558	0,243475	0,011867	0,179866	0,008862
B7-Treinamento	0,128136	0,244146	0,074173	0,750315	0,136029	0,127325
B8A-Endoculturação	0,009559	0,899285	0,020057	0,028641	0,027015	0,064882
B8B-Endoculturação	0,072846	0,866451	0,089159	0,076735	0,093570	0,059376
B9-Sistema de crenças e valores	0,459331	0,014763	0,636268	0,044525	0,014728	0,034829
B10-Sistema de crenças e valores	0,178345	0,076790	0,656228	0,031170	0,014288	0,166158

B11-Cooperação e Conflitos	0,141012	0,468735	0,303011	0,021857	0,051405	0,096094
B12-Treinamento	0,052304	0,141634	0,539427	0,381193	0,290457	0,170804

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2015.

O Fator 1 agrupou as questões B6.1, B6.3 e B6.4 do questionário, todas relacionadas ao processo decisório do modelo de Alves. O processo decisório de uma organização pode auxiliar e facilitar a condição capacitadora ‘autonomia’, uma vez que, para tomar decisões, os indivíduos precisam se sentir seguros, motivados e, principalmente, conscientes de até onde podem decidir. Tudo isso é fruto da forma como as decisões são tomadas na organização em todos os seus níveis. Por outro lado, o excesso de valorização da autonomia nas tomadas de decisões na organização pode promover dificuldades de interação entre os indivíduos, fazendo com que sejam prejudicados o compartilhamento e o processo de criação do conhecimento. A partir do momento em que o processo decisório não se concentra em determinado grupo hierárquico, há mais possibilidades de os modelos gerência *middle-up-down* e estrutura organizacional em hipertexto apresentados por Nonaka e Takeuchi funcionarem, já que fomentam a ideia de que o conhecimento precisa ser criado de baixo para cima e de cima para baixo, ou seja, em todas as camadas e de acordo com as interações entre o conhecimento tácito e o explícito.

O Fator 2 correspondeu às questões B8A e B8B relacionadas à endoculturação e à questão B11, que compreendem o conjunto de cooperação e de conflito do modelo de Alves. A endoculturação é o processo por meio do qual os indivíduos assimilam valores, normas, crenças, símbolos, crenças e conhecimentos na organização. Esse conjunto está mais relacionado ao conhecimento tácito e ao os modos de se converter o conhecimento, especialmente o de internalização. Ao assimilar elementos da cultura organizacional, os indivíduos poderão se comportar de maneira diferente, no que diz respeito aos processos de criação e compartilhamento do conhecimento tácito existente em nível individual, o que pode dificultar ou auxiliar, de forma positiva, a dimensão ontológica na espiral do conhecimento. Isso acontece porque qualquer dificuldade nesse processo de interação pode comprometer a transformação do conhecimento individual em organizacional. A endoculturação é identificada, entre outras formas, pela análise da

reação dos dirigentes da organização em relação aos comportamentos ou às condutas consideradas desviantes. Reações muito punitivas podem prejudicar a condição capacitadora ‘autonomia’, uma vez que o medo de errar poderá fazer com que os indivíduos não consigam agir diante das circunstâncias e dos problemas que surgem no dia a dia da organização.

O sistema de cooperação e de conflito pode influenciar o modo de conversão ‘socialização’, porque, caso os indivíduos sejam muito competitivos, é provável que não queiram compartilhar o que sabem. Essa situação pode destoar da intenção da organização e prejudicar o desenvolvimento da condição capacitadora ‘intenção’ e aumentar, de forma negativa, a autonomia dos indivíduos, visto que eles tenderão a agir de forma mais individualista.

O Fator 3 compreendeu as questões B9, B10 e B12. As questões B9 e B10 foram relacionadas ao conjunto do sistema de crenças e valores, nos aspectos ‘atitudes em relação ao futuro’ e ‘propensão ao risco’, e a questão B12, ao conjunto de treinamento no aspecto ‘práticas/ferramentas’ do modelo de Alves.

O sistema de crenças e valores contribui com a condição capacitadora ‘flutuação e caos criativo’, pois os indivíduos conseguem reagir de maneira mais adequada e positiva a qualquer situação de colapso na organização, se quiserem e se estiverem preparados para reconsiderar seus pensamentos e redirecionar suas perspectivas. Essa reação depende muito do compromisso pessoal de cada um. O sistema contribui, também, com a condição capacitadora ‘redundância’, porquanto, para que o conhecimento tácito seja compartilhado, é necessário haver troca de experiências. Mas essas trocas serão uma mera transferência de informações caso estejam dissociadas das emoções carregadas pelos indivíduos.

Durante o treinamento, especialmente por meio da utilização de práticas e ferramentas voltadas para a aprendizagem, ocorrem todos os quatro modos de conversão do conhecimento. Além disso, ele ajuda na condição capacitadora ‘redundância’, para que um mesmo indivíduo seja capaz de executar variadas tarefas, por meio da superposição de trabalho, e fazendo com que equipes diferentes trabalhem juntas num mesmo propósito.

O Fator 4 correlacionou a questão B1, referente ao ambiente organizacional, e a B7, relacionada ao conjunto do treinamento no aspecto do processo do modelo de Alves. O conjunto de particularismos do ambiente organizacional pode estar relacionado aos modos de conversão do conhecimento. Para que a conversão ocorra de maneira satisfatória e eficiente na organização, é necessário um ambiente organizacional propício, que promova as interações sociais entre os indivíduos, de maneira que os conhecimentos tácitos e os explícitos possam interagir de forma contínua e dinâmica na espiral do conhecimento. Um ambiente que estimule e faça com que os indivíduos compartilhem aquilo que sabem, para que não acumulem sozinhos o conhecimento que detêm, favorece a dimensão ontológica. O ambiente da organização também pode servir de auxílio à condição capacitadora ‘redundância’, visto que o cerne dessa condição está na superposição intencional de informações a respeito da organização. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão querendo expressar. Nesse sentido, um ambiente organizacional que sirva como contexto para que esse compartilhamento ocorra é sobremaneira importante.

O conjunto ‘treinamento’, além de estar relacionado aos modos de conversão do conhecimento, promove a ampliação do conhecimento individual, primeiramente em nível de grupo e, posteriormente, para a organização como um todo. Assim, contribui com a dimensão ontológica na espiral do conhecimento. Ele fortalece a condição capacitadora ‘variedade de requisitos’, porque propicia aos membros condições de terem acesso mais fácil e rápido a uma demanda maior de informações. Isso faz com os indivíduos consigam lidar com as constantes mudanças e complexidades do ambiente organizacional.

No Fator 5, ficaram a questão B2, relacionada ao sistema de crenças e valores no aspecto de liderança, a questão B3, referente ao sistema gerencial administrativo, e a questão B4, ao sistema de símbolos do modelo de Alves.

O sistema de crenças e valores agrupa, entre outros elementos, a visão, a missão e os objetivos da organização. Em geral, esses elementos estão ligados aos líderes da organização e podem servir como norte para o desenvolvimento da condição capacitadora da criação do conhecimento ‘intenção’, através da qual os líderes podem

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

orientar e promover o compromisso coletivo entre os seus membros e os objetivos da organização. Portanto, o conhecimento deve ser criado de forma alinhada à intenção organizacional. Normalmente, as crenças e os valores da organização são um reflexo das crenças e dos valores dos seus líderes e membros, que também podem incorporar e internalizar as crenças e os valores da organização numa via de mão dupla. Na verdade, esse é um processo de forte interação, mas que exige coerência, caso a organização queira vivenciar o modelo gerência *middle-up-down*, que é apontado por Nonaka e Takeuchi como o modelo conceitual ideal de gestão para que o conhecimento seja criado. Para que ele seja vivenciado, de fato, na organização, todos os membros devem estar envolvidos e conscientes do seu papel. Como esse modelo não corresponde ao padrão clássico de gestão baseada na hierarquia, em que as decisões são tomadas apenas pela alta gerência e não se adequam ao modelo em que não há nenhum tipo de hierarquia, é necessário haver coerência e coesão entre o que a organização e seus membros desejam e acreditam, pois eles precisam trabalhar juntos em torno dos mesmos objetivos.

O sistema gerencial-administrativo pode ser um estimulador da condição capacitadora 'autonomia'. A autonomia aumenta a motivação dos indivíduos para criarem novos conhecimentos. Especialmente na vivência de uma gerência *middle-up-down*, a autonomia é essencial para a criação do conhecimento, pois os indivíduos precisam ter liberdade para criar novas ideias e expor suas opiniões. Ela traz flexibilidade para a organização e é capaz de aproximar os líderes dos seus liderados. O funcionamento eficaz de um sistema gerencial *middle-up-down* requer uma estrutura organizacional que apoie o processo gerencial. A estrutura indicada pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) é a denominada de hipertexto, que funciona em parceria com a gerência para que a organização crie e acumule conhecimentos de forma dinâmica e contínua em todos os níveis.

O sistema de símbolos demonstra a forma como a organização conduz suas atividades. Pode ser visualizado na condição capacitadora 'intenção' e ser refletido no modelo de gerência *middle-up-down*.

O Fator 6 compreendeu a questão B5, relacionada ao conjunto de sistemas de comunicação, e a B6.2, voltada para o processo decisório (aspecto lento ou rápido) do MPMGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

modelo de Alves. O sistema de comunicação abrange os seguintes elementos da cultura: sistema de linguagem utilizado na organização, meios de comunicação, imagem e autoimagem, entre outros. Ele contribui fortemente com os quatro modos de conversão do conhecimento em sua espiral, pois a forma de se comunicar pode promover ou engessar os processos de interação social que são responsáveis pela conversão do conhecimento. Esse sistema também pode contribuir com a dimensão ontológica do processo de criação do conhecimento, porquanto pode promover a mobilização do conhecimento tácito criado e acumulado em nível individual, ampliando as comunidades de interação que cruzam os diversos setores da organização.

O tempo que se leva para tomar decisões no processo decisório diz respeito à condição capacitadora 'autonomia', uma vez que indivíduos não autônomos demoram mais para tomar decisões, pois necessitam de um aval superior. Esse tempo, da mesma forma, está associado aos modelos de gerência *middle-up-down* e estrutura organizacional em hipertexto, visto que eles exigem certo grau de agilidade nas tomadas de decisões.

A análise fatorial foi importante porque, além de demonstrar a correlação existente entre os conjuntos de elementos da cultura, evidenciou a força de cada um deles separadamente na organização estudada. Os resultados da análise ainda puderam nortear o processo de associação entre os modelos teóricos, visto que trouxeram o entendimento de que os aspectos do modelo teórico de criação do conhecimento, que foram associados aos elementos culturais do modelo de Alves, seguem o mesmo padrão de importância e de força apontados pela análise fatorial. É possível visualizar esse padrão na Figura 1.

Tomando como base a compreensão teórica realizada pela associação entre os modelos teóricos, foi possível avaliar os resultados obtidos que traduzem, especificamente, a realidade da organização estudada.

7.2 AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS NO CCHSA

A partir dos resultados encontrados na identificação dos elementos da cultura organizacional do CCHSA e da associação deles com o processo de criação do MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

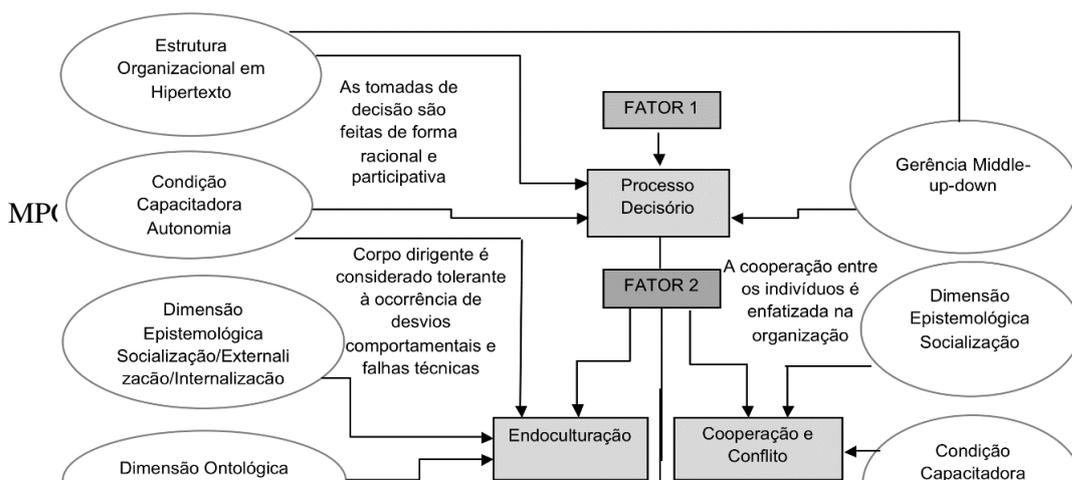
conhecimento, chegou-se a um desenho esquemático (Figura 1) correspondente à avaliação de como o contexto cultural do CCHSA está associado ao processo de criação do conhecimento, que poderá nortear as decisões dos órgãos administrativos, a fim de promover uma melhoria na qualidade da gestão institucional.

Os fatores determinados pela análise fatorial, apesar de estarem separados e terem, individualmente, um poder de explicação para o fenômeno, também se apresentam correlacionados entre si, porém dentro de uma sequência de força e importância. Ou seja, o fator 1 é mais forte que o 2, e assim sucessivamente. Nesse sentido, podemos afirmar que, sem desconsiderar os seis fatores como um todo, a gestão do CCHSA deve dispensar mais atenção ao conjunto ‘processo decisório’. E em seguida, observar cada grupo em sua ordem de importância, mas sem perder de vista que eles representam, juntos, uma cadeia de inter-relações.

A Figura 1 mostra que há uma espécie de retroalimentação entre os conjuntos de elementos culturais, numa ideia semelhante às espirais do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Essa retroalimentação se inicia no Fator 1, através do conjunto ‘processo decisório’ (aspecto racional e participativo), e é concluída no Fator 6, por meio do conjunto processo decisório (aspecto lento)

Essa questão aponta para a importância do momento das tomadas de decisões na organização, pois o conjunto ‘processo decisório’ se apresenta nas extremidades da cadeia de relação apontada pela análise fatorial. Isso nos sugere que a forma como as decisões são tomadas influencia os demais elementos da cultura e, ao mesmo tempo, recebe influência de cada um deles. Ademais, percebeu-se que os elementos culturais, apesar de estarem separados em grupos, aparecem numa relação de interdependência e complexidade uns com os outros, visto que cada um deles foi associado aos repetidos aspectos do modelo teórico de criação do conhecimento (Figura 1).

Figura 1 - Desenho esquemático representativo do contexto cultural do CCHSA associado ao modelo teórico de criação do conhecimento



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2015.

A estrutura organizacional do CCHSA, que faz parte do conjunto de artefatos visíveis, é bem definida e bastante hierárquica, porém as tomadas de decisões parecem ser tomadas num esforço por parte dos dirigentes em considerar as demandas da comunidade acadêmica. Num cenário atual moderno e exigente, no que diz respeito à gestão administrativa, essa não seria a melhor forma de estrutura organizacional, porque, a cada dia mais, as organizações precisam ter um número menor de camadas

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

hierárquicas, para que sejam mais ágeis e flexíveis e se adaptem melhor às demandas internas e externas (ALVES, 1997).

O processo decisório apresentou-se racional e participativo. O fato de ser participativo é considerado favorável, porém a estrutura hierarquizada poderá prejudicar a autonomia dos membros, que ficam muito limitados às chefias. Podem ocorrer prejuízos também à proatividade dos membros. Para a vivência dos modelos de gerência *middle-up-down* e estrutura organizacional em hipertexto, seriam necessárias mudanças em nível horizontal e vertical na divisão do trabalho.

As atitudes dos dirigentes são consideradas tolerantes em relação à ocorrência de desvios comportamentais, bem como à existência de falhas técnicas. Esse cenário é propício aos processos de interação dos conhecimentos tácito e explícito entre os indivíduos, já que, dentro desse contexto, certamente eles se sentem mais seguros e com certa liberdade dentro da organização. Isso favorece a capacidade de tomar decisões e de lidar com as constantes mudanças e as exigências do ambiente organizacional. Essa situação é considerada um fator positivo, sobretudo no que diz respeito ao processo de aprendizagem dos membros, visto que “a tolerância a falhas técnicas, além de fazer parte do próprio processo, funciona como um fator não limitante às iniciativas individuais” (REIS, 1997, p. 77). Além de servir como estímulo à criatividade e contribuir com o desenvolvimento da autonomia, essa característica pode ser um fator importante na formação de profissionais multifuncionais mais motivados e com mais disposição para o novo. Na opinião de Senge (1990, p. 3), as organizações devem ser os lugares onde os indivíduos possam expandir continuamente sua capacidade de criar os resultados desejados e onde as novas e expansivas maneiras de pensar sejam encorajadas, a aspiração coletiva seja livre e as pessoas estejam constantemente aprendendo a aprender coletivamente. É necessário somente tomar cuidado para uma extrema tolerância que se torne uma permissividade, pois pode haver um movimento contrário tanto à criação e ao compartilhamento do conhecimento quanto à autonomia, o que torna os membros individualistas e centralizadores.

No que diz respeito aos processos de treinamento e capacitação, para os técnico-administrativos, eles foram considerados satisfatórios. Isso é importante, visto que essa condição auxilia os modos de converter o conhecimento, porquanto o indivíduo que

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

aprende constantemente acumula mais conhecimento tácito e torna-se mais apto a compartilhá-lo. Dessa forma, contribui com a dimensão ontológica e transforma o conhecimento individual em organizacional. Os treinamentos também possibilitam uma variedade de requisitos, porque ampliam as chances de os indivíduos terem acesso às informações e contribuem para a condição de redundância, visto que podem tornar os indivíduos capazes de executar um número maior de tarefas na organização. No entanto, parece que há carência de políticas de capacitação interna voltadas para o grupo de docentes. É mais comum para esse grupo se capacitar fora do ambiente do CCHSA, em cursos, congressos, palestras e pós-graduações. Ficou evidenciado que eles não estão satisfeitos e anseiam por aprender mais, especificamente no ambiente interno do Campus. É importante que os gestores se empenhem dando mais atenção a essa necessidade dos docentes, visto que o desenvolvimento do conhecimento deve incluir todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existam dentro nem fora delas (PROBST; RAUB; ROMHARDT; 2002, p. 34). Ambos os grupos apontaram que as práticas utilizadas no CCHSA que eles mais aprendem são as sessões temáticas (palestras e oficinas), os treinamentos e as capacitações. Também foram bastante citadas as reuniões.

A cooperação para se obter conhecimento só é enfatizada no CCHSA para o grupo de docentes. Esse é um aspecto interessante, que facilita o processo de socialização, auxilia na promoção da condição capacitadora ‘intenção’, haja vista que indivíduos que cooperam entre si certamente cooperam com a organização em geral e há mais comprometimento com os objetivos a serem alcançados na coletividade. Para o grupo de técnicos administrativos, não foi possível afirmar, porém podemos pensar que, num ambiente onde não há cooperação, provavelmente há competição. Um ambiente muito competitivo traz prejuízos para o processo de criação de conhecimento, pois ele depende de uma boa interação entre os indivíduos. A competição pode estimular a autonomia, mas pode gerar o individualismo. É uma questão que precisa ser analisada mais de perto no CCHSA.

Os líderes do CCHSA são vistos pelos grupos como acessíveis. Essa é uma característica importante, porque demonstra que os líderes querem estar perto dos seus

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

liderados, apesar de uma estrutura organizacional hierarquizada. Essa relação pode estabelecer vínculos que favoreçam o comprometimento dos indivíduos com a organização, sua missão, valores e crenças. Porém há um fator preocupante: os membros dos dois grupos entendem que, no CCHSA, os indivíduos preferem a acomodação, a rotina e situações estruturadas às mudanças. Essa situação é bastante desfavorável às condições capacitadoras ‘flutuação e caos criativo’ e ‘redundância’, pois essa rejeição às mudanças traz dificuldades de se lidar com as variações que sofre o ambiente organizacional e pode resultar num baixo aprendizado. Por mais que mudar não seja uma situação desejada, ela é imprescindível para o sucesso da organização. As demandas de qualquer organização, nos dias de hoje, exigem que seus membros sejam capazes de mudar, ainda que seja por meio de adaptação. Por isso, é necessário que, no CCHSA, sejam adotados mecanismos de motivação e estratégias de estímulo. Uma forma de fazer isso seria criando critérios de premiações e, até mesmo, de promoção. É possível que esteja sendo necessária uma mudança de foco das tarefas e dos resultados para o foco nas pessoas.

A importância dada à hierarquia no Campi é considerada razoável. Por ser uma IFES, o CCHSA tem sua estrutura organizacional típica das organizações públicas, com um alto grau de hierarquia formada por muitas divisões e subdivisões. Mas seus membros parecem desejar mudanças nessa realidade. Há uma conexão com um pensamento mais atual de divisão do trabalho menos vertical e mais horizontal. Essa mentalidade é favorável à vivência dos aspectos apresentados nos modelos de gerência middle-up-down e na estrutura organizacional em hipertexto. Ela deve ser perseguida pelos dirigentes. Segundo Alves (1997), deve-se dar menos ênfase à autoridade e mais atenção ao saber. Para Reis (2007), a importância dada à hierarquia poderá ser um fator impeditivo à liberdade de ação dos membros da organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou compreender, de maneira abrangente, a realidade específica da organização pesquisada e as relações existentes entre cultura e criação do conhecimento. Verificou-se que a importância da cultura organizacional não só se limita aos mecanismos de interação social vinculados à criação do conhecimento, como MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

também envolve fortemente as condições para que esse conhecimento seja criado dentro da organização. Isso ficou evidenciado nas associações encontradas entre as condições capacitadoras da criação do conhecimento e os conjuntos de elementos da cultura organizacional. Nesse sentido, é possível concordar com a ideia de que a cultura é fundamental para a existência de um ambiente organizacional propício aos aspectos que envolvem o conhecimento.

No âmbito do CCHSA, é interessante destacar que todos os elementos culturais identificados foram associados a um ou mais aspectos que envolvem o processo de criação do conhecimento. Isso demonstra que a cultura está fortemente relacionada e pode interferir de forma positiva ou negativa.

O estudo mostrou que nem todos os elementos culturais identificados têm o mesmo poder, ou seja, cada elemento da cultura tem uma força própria de influência sobre os aspectos que envolvem a criação do conhecimento. Em ordem de força, evidenciaram-se, no contexto do CCHSA, os elementos culturais voltados para o processo decisório; a endoculturação; a cooperação e o conflito; o sistema de crenças e valores (propensão ao risco); o treinamento (aspecto processo); o treinamento (aspecto práticas/ferramentas); o sistema de crenças e de valores (característica dos líderes); o sistema gerencial-administrativo e, por último, o processo decisório (tempo levado para tomar decisões). Essa questão merece ser destacada, portanto, sugere-se que os gestores do Campus não deixem de considerar essa ordem de prioridade em suas atividades de gestão e atentem para os elementos culturais encontrados, no sentido de fortalecê-los e, em alguns casos, de modificá-los, visando à construção de um ambiente organizacional mais conectado com os aspectos que envolvem o conhecimento organizacional. É necessário que a gestão esteja disposta a revigorar os elementos culturais considerados desfavoráveis à criação do conhecimento.

Os conjuntos de elementos da cultura que não foram identificados: ambiente organizacional; sistemas de comunicação; sistema de crenças e valores – atitudes em relação ao futuro; treinamento – aspecto processo (para o grupo de docentes) e cooperação e conflito (para o grupo de técnicos administrativos) também devem ser levados em consideração pela gestão, mas como alvo de mais reflexão e de análise. É preciso compreender o motivo pelo qual o ambiente da organização parece não estar

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

bem definido, avaliar e conhecer bem mais os mecanismos de comunicação entre os indivíduos, disseminar uma visão de futuro que seja clara e significativa para os membros da organização, rever as práticas de treinamento e de capacitação dos docentes, além de investigar se são satisfatórias, e observar mais de perto como se dá o relacionamento entre os técnicos administrativos, no que diz respeito à cooperação e ao conflito entre eles.

Vale salientar que os aspectos do modelo teórico de criação do conhecimento que mais se repetiram nas associações com os conjuntos de elementos culturais foram, respectivamente: a condição capacitadora ‘autonomia’; a dimensão epistemológica; a dimensão ontológica; a gerência *middle-up-down*; condições capacitadoras ‘intenção’ e ‘redundância’; a condição capacitadora ‘flutuação e caos criativo’ e estrutura organizacional em hipertexto; e a condição capacitadora ‘variedade de requisitos’. Isso nos sugere que, para que o conhecimento seja criado de forma eficiente, os mecanismos ligados às interações entre os indivíduos são os que precisam estar mais bem ajustados. No topo da sequência, está a autonomia, porque, sem liberdade para criar, o indivíduo fica engessado, e isso prejudica a aprendizagem e o ensino. Então, não deve haver espaço para uma cultura individualista ou muito competitiva na organização. Em seguida, aparecem as dimensões epistemológica e ontológica, responsáveis pela espiral do conhecimento, que ocorre devido às interações sociais. Sem a existência dessas interações, o conhecimento organizacional não pode ser criado. Por isso, os indivíduos precisam ter uma forte cultura de compartilhamento e troca de experiências uns com os outros. Eles precisam receber estímulos constantes a fim de interagir socialmente. Os demais aspectos surgem como consequência dos primeiros, pois os mecanismos que se apresentam no modelo teórico de Nonaka e Takeuchi parecem estar interligados, pois o sucesso de um influencia a eficiência do outro, e o fracasso de um compromete o sucesso do outro. Observa-se, então, que a cultura aparece como um pilar de sustentação para o conhecimento na organização.

A pesquisa conseguiu, de maneira satisfatória, agregar novos conhecimentos acerca da cultura organizacional do CCHSA e foi capaz de dar informações acerca da cultura que podem nortear o processo de gestão de conhecimento, caso já exista, e podem direcionar um possível processo de implantação.

Este trabalho, além de vislumbrar a possibilidade real de se aplicarem, na prática, os conceitos teóricos da gestão do conhecimento, visto que eles estão relacionados de maneira concreta ao cotidiano dos indivíduos e da organização, apresenta muitos elementos para que outras IFES possam refletir sobre a relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento. Possibilita, ainda, a construção do entendimento de que um processo de gestão do conhecimento bem sucedido está relacionado de perto com as características culturais que a organização apresenta.

THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CCHSA / UFPB: AN ANALYSIS FROM THE THEORETICAL PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE CREATION

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the possible associations between the elements the organizational culture of a federal organization of higher education, from the theoretical perspective of knowledge creation process. To accomplish this association, the design models of organizational culture Alves, and the model of knowledge creation of Nonaka and Takeuchi were used. The participants were 69 technical and administrative staff and 67 serving teachers of the CCHSA. A questionnaire on line was applied containing 16 questions related to the sets of cultural elements of Alves model. The collected data were analyzed quantitatively using the chi-square test and factor analysis. Qualitative analysis was performed by means of consultation documents and observation of the organizational environment. The results of the cultural elements of the CCHSA pointed to the existence of a slow decision-making process, however rational and participatory, with emphasis on a hierarchical organizational structure. The leaders were considered tolerant of occurrence of deviance and technical flaws in the institution. Training and capacity building mechanisms were satisfactory only for the group of administrative staff. However, co-operation to obtain the knowledge was only emphasized to the group of teachers. Leaders were seen as reasonable people, and the importance given to the hierarchy was considered reasonable. All identified cultural elements were associated with one or more aspects of the process of knowledge creation, especially at enabling condition 'autonomy'. From the analysis, it was concluded that there is a significant association between organizational culture and knowledge creation in the CCHSA.

Keywords: *Organizational culture. Knowledge creation. Public organization.*

REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, DASP, v. 34, n. 2, p.133-144, mar./abr. 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MEIRELES, M., PAIXÃO, M. R. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

NASCIMENTO, D. C. **Percepções de cultura e mudança organizacional**. 2009. 144f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Jornalismo) - Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2009.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: **GESTÃO DO CONHECIMENTO: on knowledge management**. 2. ed. (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de janeiro: Campus, 1997

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2015.

MPGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

PROBST, G., RAUB, S., ROMHART, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

REIS, W. G. **Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um estudo de caso na Fiocruz-BA.** 2007. 109f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2007. Disponível em: <http://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/3920>. Acesso em: 12 ago. 2015.

SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em Instituições de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 11-21, 2004.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1999.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

SOUTO, S.R.; GARCIA, F. C. A Influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 11, n. 1, p. 41-62, jan./abr., 2009. Disponível em: <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/985>. Acesso em: 13 fev. 2015.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento.** 2009. 399f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=295>. Acesso em: 18 dez. 2014.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO, G. L.; OVALLE, I. I. **Estatística básica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Centro de Ciências Sociais, Humanas e Agrárias. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2012.** Bananeiras: CCHSA, MPMGOA, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 16-44, 2015

2013. Disponível em:
http://www.cchsa.ufpb.br/attachments/article/190/PDI_Final_2009-2013.pdf. Acesso
em: 12 dez. 2014.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.