

BARREIRAS CULTURAIS À EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: relato de pesquisa

*Maria Elizabeth Horn Pepulim**
*Francisco Antonio Pereira Fialho***
*Gregório Varvákis****

RESUMO

Esse artigo aborda a problemática, barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas que, no âmbito da presente pesquisa, são compreendidas como fatores impeditivos para que essas organizações consigam estabelecer um ambiente propício à aquisição de conhecimento útil e bem como para o seu uso. Para obter aporte teórico à essa proposição e verificar a sua veracidade foram realizadas uma revisão de literatura e posteriormente pesquisas bibliográficas. O resultado dessa pesquisa foi relatado ao longo deste documento. Entre os resultados obtidos com essa pesquisa foi possível constatar a interdisciplinaridade do tema, identificar quatro tipos de barreiras à GC existentes nas organizações, elaborar uma taxonomia interdisciplinar para nomeá-las e descrever o que podem ser consideradas barreiras culturais à efetivação da GC nas organizações públicas.

Palavras-chave: Barreira Culturais. Cultura Organizacional. Diversidade Cultural. Gestão do Conhecimento. Organização Pública.

* Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Mestre em Mídias do Conhecimento pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: betitah@bol.com.br.

** Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor titular do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Participante do Núcleo da Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: fapfialho@gmail.com.

*** Doutor em Manufacturing Engineering pela Loughborough University, Inglaterra. Professor titular do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: grego@egc.ufsc.br.

I INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a problemática concernente às barreiras culturais para a efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, a opção por essa temática deve-se ao fato de ter sido observado que em vista das transformações que vêm ocorrendo no universo do trabalho (CARNEIRO; MENDONÇA, 2012; THOMAZ JÚNIOR, 2011; ANTUNES, 2001; LARANJEIRA, 2000; HARVEY, 1990) temas relacionados a sua compreensão, que inclui inúmeras problemáticas como a

referente às barreiras culturais à Gestão do Conhecimento(GC), derivadas da diversidade cultural dos integrantes das organizações, tem sido foco de atenção e de estudos.

Por conseguinte, os aspectos relacionados à identidade, ou seja, à cultura dos integrantes das organizações devem ser observados com atenção.

Relatos como os de Pires e Macedo (2006) sobre na contemporaneidade os integrantes das organizações terem se tornado alvo de interesse, em vista da compreensão de que são eles que possibilitam as vantagens competitivas, levam ao entendimento que se o objetivo de uma

organização é aprimorar a qualidade, a fim de alcançar a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços à coletividade é imprescindível que ela procure entender as particularidades dos seus integrantes, uma vez que eles são o substrato da administração (LOBOS, 1991).

Em relação a cultura, Jetu, Riedl e Roithmayr (2010) destacam que ainda existem lacunas significativas sobre como padrões culturais influenciam o comportamento dos membros de uma equipe, mas Stare (2011) através dos seus estudos averiguou que a cultura realmente influencia o comportamento das pessoas nas organizações e conseqüentemente afeta o desempenho delas.

Rodrigues (2010) coloca que devido as diferenças culturais das pessoas, sempre haverá uma pluralidade de valores, crenças e estilos de liderança, entre outras particularidades, convivendo nas organizações.

Quanto a essas diferenças, para Obikunle (2002) é fato que a diversidade cultural nas organizações sempre resultou e continua resultando vários problemas para os gestores, principalmente, menos experientes.

Justamente e principalmente, foi a ciência desse fato que levou muitos gestores e pesquisadores a prestar mais atenção nessa problemática.

Ressaltando que embora a existência de barreiras culturais a diversos processos, dentro das organizações, pareça ser uma realidade constatada há algum tempo, a problemática relativa a elas é tema de discussão relativamente recente, assim como o interesse das empresas na sua gestão, que surgiu na década de 1990 (FLEURY, 2000).

Uma transformação que ocorreu no universo do trabalho que é seguidamente afetada por essas barreiras foi o estabelecimento da informação e do conhecimento como insumos capitais para construção e consolidação de vantagens competitivas nas organizações.

Sobre esse contexto e sob a ótica da GC, Leuch, Carvalho e Kovaleski (2005) afirmam que para que o conhecimento apareça como diferencial no resultado de uma organização, a GC requer uma cultura organizacional propícia à criação, à existência de espírito de colaboração, à liberação e à fluidez de informações e de conhecimento, sendo que para que isso ocorra é consenso que as barreiras culturais a ela precisam

ser gerenciadas (CULBERTSON, 1996; BARROS; PRATES, 1996; KERZNER, 2001; OBIKUNLE, 2002; LEUCH; CARVALHO; KOVALESKI, 2005; ORTIZ, 2005; PIRES; MACÊDO, 2006; WOIDA; VALENTIM, 2008; RODRIGUES, 2010).

De acordo com Paula (2005) muitos aspectos da cultura de gerenciamento utilizados no setor privado já foram incorporados pelo setor público, entre eles a compreensão da importância da informação e do conhecimento para as organizações e conseqüentemente a ciência da importância da GC para potencializar o uso de ambos. Contudo, no que diz respeito a sua incorporação nas organizações públicas, de acordo com os resultados dos estudos de Batista et al. (2005) sobre a implementação de práticas de GC em vinte e oito órgãos da administração direta e em seis empresas estatais do executivo federal brasileiro, isso ainda não ocorreu integralmente devido principalmente a questões relacionadas à cultura organizacional e às particularidades culturais dos integrantes das equipes dos institutos pesquisados. Ao contrário, o que tem sido verificado, não somente nas organizações públicas, **é a ausência de indícios concretos de que elas estejam sequer privilegiando de alguma forma a GC (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; GOMAN, 2002; BATISTA et al., 2005; LEOCÁDIO; SANTOS, 2008; LODHI; MIKULECKY, 2011).**

Alguns autores demonstram a convicção de que os problemas que atrapalham a incorporação da GC nas organizações sejam decorrentes do fato do compartilhamento de conhecimento poder ser influenciado por diversas variáveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SZULANSKI, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; GRANT, 2011; COSTA, 2016), entre elas: a resistência dos integrantes do corpo técnico a mudanças; uma cultura organizacional que não privilegia a GC; a falta de conhecimento real do potencial da GC para a organização; a diversidade cultural não gerenciada etc. (DYER; NOBEOKA, 2000; IPE, 2003; HUYSMAN; WIT, 2004).

Sobre as variáveis supracitadas, Terra (1999) enfatiza a importância do entendimento e da gestão dos elementos socioculturais que os colaboradores de todas as instâncias trazem da sua origem para as organizações. entre elas: a resistência dos integrantes do corpo técnico a mudanças; uma cultura organizacional que não privilegia a GC; a falta de conhecimento real do potencial da GC para a organização; a diversi-

dade cultural não gerenciada etc. (DYER; NO-BEOKA, 2000; IPE, 2003; HUYSMAN; WIT, 2004).

Esse conjunto de informações leva ao entendimento que a GC, bem como os fenômenos referentes ao compartilhamento de conhecimento em contextos organizacionais públicos constituem, ainda, em foco de um vasto campo de estudo que abarca diversas nuances e que entre elas se encontra a problemática relativa a gestão das barreiras culturais resultantes da diversidade cultural das pessoas que integram as organizações.

No concernente à diversidade cultural, em vista de como a diversidade é percebida ser uma questão ampla, essa expressão no âmbito deste estudo diz respeito a quaisquer características que tornam as pessoas diferentes umas das outras. A referência que originou essa assertiva foi a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural estruturada pela UNESCO e aprovada por 185 Estados-Membros em 2001.

No intuito de contribuir com o esclarecimento da problemática relativa a barreiras culturais à efetivação da GC nas organizações públicas, o objetivo geral dessa pesquisa é averiguar a maturidade dela no âmbito da pesquisa acadêmica. Visando alcançá-lo, entendendo que ele envolve delinear a questão barreiras culturais, foram propostos alguns objetivos específicos como: identificar barreiras à GC nas organizações; identificar barreiras culturais percebidas nas organizações; descrever o que são barreiras culturais à efetivação da GC nas organizações públicas.

2 DESENVOLVIMENTO

A intenção desse capítulo é contextualizar por meio de alguns autores predeterminados, pelo critério de autoridade percebido pelos autores da presente pesquisa, a seguinte proposição: barreiras culturais existem. Elas decorrem da diversidade cultural dos recursos humanos das organizações públicas e dificultam a efetivação da GC nelas.

2.1 Cultura

O conceito de cultura sempre foi e segue sendo objeto de controvérsias, de acordo com Pires e Macedo (2006) no ano 1962 foram identificadas 164 definições diferentes do

conceito de cultura. Eles explicam que em muitas línguas ocidentais cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como a educação, a arte e a literatura (PIRES; MACEDO, 2006).

Por essa razão, sob essa perspectiva, à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade é associada a idéia que esse grupo inicia, também, a construção dos seus hábitos, da sua linguagem e da sua cultura.

Por conseguinte, ainda de acordo com esses autores, falar em cultura implica em falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. Eles defendem que a cultura possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre, que ela expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo compartilham. No caso dos valores, eles argumentam que estes se manifestam por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões (PIRES; MACEDO, 2006).

Segundo Chauí (2008), vinda do verbo latino *colere*, na sua origem, cultura significa o cultivo, o cuidado, inicialmente com a terra, com as crianças, com os deuses e com o sagrado. Como cultivo, a cultura era concebida como uma ação que conduz à plena realização das potencialidades de alguma coisa ou de alguém. Essa autora destaca que no correr da história do ocidente esse sentido foi-se perdendo até que no século XVIII a palavra cultura ressurgiu como sinônimo de outro conceito: ela se tornou sinônimo de civilização.

No entendimento do antropólogo estadunidense Clifford Geertz (2008), cultura são significados elaborados e reelaborados por grupos sociais distintos a respeito das diversas esferas da vida. Segundo ele, a palavra chave para definir cultura é: significado. Por outro lado, ele considera, também, que a cultura constitui um reflexo, um meio e condição das diferenças socioculturais, não sendo nem determinante nem podendo ser determinada (GEERTZ, 2008).

Geertz (1989) defendeu uma teoria de interpretação de culturas, alicerçada nos pressupostos da antropologia simbólica/interpretativa baseados na hermenêutica, que reconhece e considera aspectos de diversidade, ambiguidade, conflito e pluralismo.

Em função disso a cultura, para esse autor, pode ser definida como teias de significados tecidas pelo homem nas quais ele se baseia para formar sua concepção de mundo, buscando sempre interpretar seu significado. Ele considera que há inúmeras maneiras de “obscurecer a cultura”: uma delas é imaginar que ela é uma realidade “superorgânica” autocontida, com forças e propósitos em si mesma, o que consiste em coisificá-la; outra, é alegar que ela consiste no padrão bruto de acontecimentos comportamentais que de fato observamos ocorrer em uma ou outra comunidade identificável, o que consiste em reduzi-la. Para ele essas duas confusões existem e continuarão existindo em vista de considerar que a cultura está localizada na mente e no coração dos homens (GEERTZ, 2008).

Geertz (2008) afirma que essa corrente possui o grave defeito de unir um subjetivismo extremo a um formalismo extremo o que produz variadas dúvidas sobre como analisar a cultura e entender realmente o que ela abrange.

Sobre o papel da cultura no âmbito do pensamento pós-moderno, na percepção de Featherstone (1997) e de Moreira e Candau (2004) ela tem adquirido um papel cada vez mais significativo na vida social a ponto de hoje tudo ser visto como cultural.

Sob essa perspectiva, a cultura, na contemporaneidade, estaria além do social, estaria descentralizando-se, livrando-se de seus determinismos tradicionais na vida econômica, nas classes sociais, no gênero, na etnicidade e na religião.

Geertz (2008) defende que a tarefa construída a partir da concepção simbólica da cultura é descobrir as estruturas conceituais que informam os atos dos sujeitos, o “dito” no discurso social e construir um sistema de análise que permite diferenciar o que é específico das estruturas conceituais de outros determinantes do comportamento humano, ou seja, a teoria tem como principal tarefa fornecer um vocabulário no qual possa ser expresso o que o ato simbólico tem a dizer sobre si mesmo, ou seja, sobre o papel da cultura na vida humana.

2.2 Cultura organizacional

No que tange a cultura organizacional, ao realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o que ela significa em que consiste e como é percebida.

As repetidas menções às contribuições de Schein (1985; 2001) para a área sugerem um consenso sedimentado a respeito dessa temática o que, de forma alguma, procede.

Segundo Jaime Junior (2002) a partir de um aprofundamento no tema nota-se a existência de, pelo menos, duas abordagens distintas a respeito:

1. Em que consiste a cultura organizacional?
2. O que é a cultura organizacional?

A primeira, de inspiração funcionalista, defende que:

- a) Toda organização possui uma cultura e essa cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização;
- b) A cultura organizacional pode ser diagnosticada e através de certas metodologias, pode ser gerenciada, transformada ou até inteiramente criada;
- c) A liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura nas organizações;
- d) Um dos papéis mais importantes da liderança é o de criar, gerenciar e, se necessário, mudar a cultura da organização (SCHEIN, 1985; OUCHI, 1985; KOTTER; HESKETT, 1992).

Já para a segunda perspectiva, de natureza socioantropológica, a cultura constitui o próprio ambiente em que ocorre o processo de criação do conhecimento. De acordo com Wright (1994) “é algo em que as organizações estão”.

No que se refere ao sentido/significado de organização, a diversidade de definições existentes sobre o que é uma organização é discutida por Bastos et al. (2004) que observaram que as organizações são geralmente pensadas como um processo ou uma entidade, havendo tentativas de elaborar convergências entre as duas características. Já no que concerne à cultura de uma organização, ao propor estudá-la a partir de relatos dos empregados ou dos dirigentes busca-se inferir sobre fenômenos culturais (BASTOS et al, 2004).

Sobre o sentido/significado de organização, tendo por base a visão da análise do comportamento, pode-se entendê-la como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e seus produtos/realizações (GLENN; MALOTT, 2004).

Em relação a isso, existe a compreensão que independente da sua natureza ou constituição as organizações se mantêm pelos “produtos” que elaboram.

No caso de uma organização pública, o produto elaborado é o atendimento à população que atinge necessidades específicas. Já no caso de uma organização privada o produto, de maneira geral, seria a obtenção de lucro, aumento na produtividade, aumento do número de clientes e de acionistas (SILVA; TODOROV; SILVA, 2012). Entendendo que para uma organização viabilizar suas condições de sobrevivência, ela necessita de diversas formas de planejamento e diversas estratégias para lidar com os indivíduos em interação (CAUTILLI; CLARKE, 2000; EUBANKS; LLOYD, 1992; DANIELS, 1989) e que as culturas organizacionais eficazes envolvem práticas que, em grande proporção, interferem e podem contribuir, ou não, com resultados importantes para satisfazer ou alterar as exigências do ambiente externo, fica possível visualizar uma organização como um sistema cultural que envolve uma combinação de práticas que possibilitam que ela alcance os resultados esperados, tanto no nível individual como no coletivo (SILVA; TODOROV; SILVA, 2012).

A ideia que a cultura organizacional pode e deve (se necessário) ser modificada para garantir o alcance dos objetivos estratégicos vem amadurecendo. Alguns autores destacam que uma cultura organizacional orientada para o conhecimento é fundamental para que os processos de GC obtenham o êxito esperado (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; CURRY; MOORE, 2003). Nesse contexto, a cultura organizacional deve, entre outros, garantir o envolvimento e a colaboração das pessoas, promover o compartilhamento da informação e do conhecimento e promover a integração entre pessoas e diferentes níveis organizacionais.

2.3 Compartilhamento de informação e conhecimento nas organizações

O compartilhamento da informação e do conhecimento é um processo que depende das pessoas da organização, mais especificamente, da interação e das relações estabelecidas entre

elas. Esse processo esbarra nas crenças, valores e costumes individuais que integram, também, a cultura organizacional (Di CHIARA; ALCARÁ; TOMAÉL, 2010).

Li e Lin (2006), como consequência dos seus estudos, destacam a importância das relações interorganizacionais (construção de confiança, compromisso e visão compartilhada) no sentido de facilitar a partilha de informação. Segundo eles frequentemente, as organizações não dão atenção suficiente para o desenvolvimento dessas relações. Eles relatam que tem sido verificado que os benefícios do relacionamento interorganizational são mais tangíveis e mensuráveis, embora o estabelecimento desse tipo de relação seja muito mais difícil e demorado (LI; LIN, 2006).

Na era atual, do conhecimento e das organizações que aprendem, tornou-se essencial para as organizações que ocorram trocas de informação e conhecimento entre seus integrantes em vista desse tipo de ação poder criar um efeito sinérgico, no que se refere a criatividade das pessoas, que é muito importante para as estratégias das organizações que vivem em ambientes mutáveis, como os contemporâneos (HARTMAN; REIS; KOVALESKI, 2004).

As organizações podem usar vários métodos para estimular o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores, mas independente da escolha é imprescindível que eles sejam incorporados como um valor da organização e que as pessoas se sintam bem em compartilhar e trocar conhecimento entre elas e, mais, que elas percebam os benefícios que ambas ações podem acarretar para suas trajetórias profissionais e pessoais.

2.4 Barreiras à gestão do conhecimento

Nas últimas décadas houve inúmeros estudos visando compreender melhor a dinâmica dos processos de troca de informação e conhecimento no ambiente organizacional.

O Quadro 1 contém uma síntese das barreiras à GC identificadas na literatura referenciada no presente estudo.

Quadro 1 - Barreiras à gestão do conhecimento

BARREIRAS À GC	AUTORES QUE AS CITAM
Diversidade cultural dos integrantes da equipe.	Thomas, 1996; Cormican; Dooley, 2007; Obikunle, 2002; Rodrigues, 2010; Stare, 2011; Ortiz, 2014.
Falta de conhecimento do potencial da GC.	Dyer; Nobeoka, 2000; Ipe, 2003; Huysman; Wit, 2004.
Falta de confiança na organização.	Renzi, 2008; Alves; Barbosa, 2010, Barros <i>et al</i> , 2010.
Falta de motivação pessoal.	Dyer; Nobeoka, 2000; Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001; Ipe, 2003; Huysman; Wit, 2004; Cormican; Dooley, 2007; Alves; Barbosa, 2010; Barros <i>et al</i> , 2010.
Falta de confiança nos pares.	Goman (2002); Cormican; Dooley, 2007; Alves; Barbosa, 2010; Barros <i>et al</i> , 2010.
Falta de comprometimento.	Luthra <i>et al.</i> , 2011; Walker; Sisto; Mcbain, 2008.
Resistência a mudanças.	Nonaka; Takeuchi, 1997; Szulanski, 2000; Davenport; Prusak, 2003; Barros <i>et al</i> , 2010.
Problemas de comunicação.	Moscovici, 1999; Robbins, 2002; Kunsch, 2003; Cormican; Dooley, 2007.
Ausência de ferramentas adequadas.	Mcafee, 2006; Cormican; Dooley, 2007; Alves; Barbosa, 2010.
Mercado interno de conhecimento.	Matson; Patiath; Shavers, 2003.
Fluxo da informação.	Matson; Patiath; Shavers, 2003.
Codificação do conhecimento.	Kunsch, 2003; Barbosa; Sepúlveda; Costa, 2009.
Falta de educação pessoal orientada ao compartilhamento.	Wilson, 1997.
Aspectos econômicos da organização.	Wilson, 1997; Mcafee, 2006; Ageron; Gunasekaran; Spalanzani, 2011; Luthra <i>et al</i> , 2011.
Custos.	Luthra <i>et al</i> , 2011.
Processos cognitivos.	Berbert; Oddone, 2007.
Autoimagem	Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001.
Aspectos demográficos.	Wilson, 1997; Cormican; Dooley, 2007.
Etnia da população.	Cox, 1993.
Língua.	Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001; Machado; Desideri, 2002; Robbins, 2002; Kunsch, 2003; Barros <i>et al</i> , 2010
Valores diferentes.	Machado; Desideri, 2002; Rodrigues, 2010; Barros <i>et al</i> , 2010
Aspectos geográficos.	Wilson, 1997; Machado; Desideri, 2002.
Aspectos políticos.	Cormican; Dooley, 2007.
Cultura organizacional.	Baccarelli, 1999; Leuch; Carvalho; Kovaleski, 2005; Barbosa; Sepúlveda; Costa, 2009; Alves; Barbosa, 2010; Santos, 2008; Barros <i>et al</i> , 2010; Stare, 2011.
Nível de poder da organização/ órgão, no que se refere a organizações governamentais.	Santos, 2008.
Padrões profissionais dominantes, no que se refere a organizações governamentais.	Santos, 2008.
Mercado externo.	Luthra <i>et al</i> 2011.
Barreiras ambientais.	Wilson, 1997.
Medo	Lucas, 2000; Alcará <i>et al</i> , 2009; Barros <i>et al</i> , 2010.
Barreiras tecnológicas	Schwartz <i>et al</i> , 1999.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Devido ao fato de terem sido identificadas de barreiras à GC nas organizações, foi elaborada na literatura, utilizada nessa pesquisa, quatro tipos uma taxonomia interdisciplinar para nomeá-las.

Quadro 2: Taxonomia para nomear tipos de barreiras à GC.

CATEGORIA DA BARREIRA	EM QUE CONSISTE
Barreiras Individuais - BRIs ;	Falta de confiança na organização; acomodação pessoal; problemas relacionados com a autoimagem do indivíduo; motivação pessoal; falta de confiança nos pares; falta de habilidade de comunicação; processos cognitivos; cultura; percepção; língua; distância; valores, avanço contínuo da tecnologia do ferramental tecnológico existente; codificação do conhecimento.
Barreiras Organizacionais - BROs ;	Cultura organizacional; valores organizacionais; a resistência a mudanças da alta gerência e funcionários; nível de poder da organização; padrões profissionais dominantes; aspectos políticos da organização; aspectos econômicos da organização; visão da organização; aspectos geográficos da organização; aspectos demográficos; falta de conhecimento da organização; ausência de projetos específicos direcionados a gestão do conhecimento; ferramentas tecnológicas; codificação do conhecimento; fluxos da informação na organização, custos.
Barreiras Culturais - BRCs ;	Diversidade Cultural; política vigente, relativa a administração pública (país, estado, município), do local geográfico onde se encontra a organização; diferenças sociais; aspectos étnicos; comportamento; educação; percepção; língua; valores; ferramental tecnológico; mercado interno (à organização) de conhecimento; mercado externo a organização; codificação do conhecimento; fluxos da informação na organização.
Barreiras Ambientais - BRAs ;	Falta de comprometimento da organização com a adoção de práticas que favoreçam o meio ambiente; ausência de planos bem delineados de gestão ambiental; inexistência de marketing ambiental; atividades humanas que alteram o parâmetro ambiental; ausência de estratégias ambientais integradas a produtos, processos e serviços; inexistência de visão orientada à sustentabilidade; falta de incentivo à capacitação constante dos quadros profissionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.5 O serviço público

De acordo com Rosa (2002) o serviço público corresponde à:

- Atividade que tenha por responsável o Poder Público.
- Toda atividade desempenhada direta e indiretamente pelo Estado, visando solucionar necessidades essenciais do cidadão, da coletividade ou do próprio Estado.

Contudo em relação ao conceito de serviço público, existe a percepção de que ele se transforma de acordo com a dinâmica do contexto social, político e econômico no qual ele se insere, assim como a noção do que ele trata é interpretada de acordo com o modelo de Estado e estruturada de acordo com o nível de intervenção estatal na atividade econômica.

O serviço público surgiu como consequência de transformações sociais que

evidenciaram a necessidade de tornar efetivos os direitos e garantias fundamentais.

Os indivíduos buscaram isso através do exercício da cidadania.

Maciel (2002) explica que a noção brasileira do que é serviço público, que prevalece nessa segunda década do século XXI, foi importada da França onde no século XIX se firmou uma escola do serviço público. A autora supracitada considera importante, para um melhor entendimento dessa matéria, retornar à época imperial onde não havia determinação do que era “o bem para a coletividade”, e valia apenas o que o Rei queria e decidia. Ela expõe que as definições das atividades do Estado, que fazia muito pouco pela sociedade, começaram com a revolução francesa. A prestação dos serviços pelo Estado era mínima e a noção de serviço público era restrita, por essa razão, a sociedade começou a se organizar para satisfazer suas necessidades (MACIEL, 2002). Ainda, de acordo com essa autora, o serviço público começou a ter outra feição na segunda metade do século XX como uma consequência de terem sido estabelecidos na Constituição uma série de direitos e garantias ao cidadão a serem assegurados pelo Estado, disponibilizando definições claras sobre quais são os serviços públicos que devem ser prestados aos cidadãos e a quem compete essa prestação. Foi a partir daí que passou a existir uma nova administração pública, voltada ao atendimento dos direitos dos cidadãos (MACIEL, 2002).

2.6 Organização/empresa pública

Empresas públicas são entidades definidas no direito positivo brasileiro como sendo dotadas de personalidade jurídica de direito privado. Elas são criadas pelo poder público para desempenhar as atividades necessárias à conquista de fins de natureza pública, mas devem funcionar de acordo com os moldes e padrões que caracterizam as atividades dos particulares (DALLARI, 1979).

O surgimento das organizações públicas representou uma mudança nos paradigmas da sociedade. A importância delas deve-se principalmente ao fato de serem responsáveis pela mediação entre o Estado e a sociedade.

Sobre o fator público, entendeu-se recentemente que todas as organizações pertencem à mesma espécie: todas são “organizações” e, por isso, guardam algumas características comuns. Todas teriam, em última instância, uma finalidade pública (VENTURA,1999).

Na visão de Vaitsman (2010), enquanto produto de uma história social, política e cívica a configuração de qualquer organização pública também revela determinados padrões de interações entre seus membros. Se por cultura organizacional entende-se o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização que lhes dá algum tipo de identidade coletiva, a cultura das organizações públicas é marcada pelo modo como se instituíram as relações entre estado e sociedade, bem como as relações do sujeito com a coisa pública (VAITSMAN, 2010).

2.7 O servidor público

Existe toda uma estrutura formada para sustentar o Estado e viabilizar a execução das suas políticas bem como as suas finalidades. Além do aparato legal, técnico, estrutural, entre outros, ele é naturalmente sustentado e movimentado por pessoas. Na sua estrutura, existem postos ocupados por pessoas eleitas, outros por pessoas indicadas por superiores hierárquicos da organização e políticos, entre outros, e os cargos ocupados pelos chamados funcionários públicos ou servidores públicos que são nomeados através de concursos públicos.

De acordo com Meirelles (2007) verificam-se divergências na forma de nomear os funcionários, porém, segundo esse autor, durante o exercício de suas funções, independente da maneira como entraram em seus postos, são chamados de agentes públicos (MEIRELLES, 2007). Sob essa perspectiva, o Estado é um empregador e os funcionários públicos são os trabalhadores.

2.8 Gestão da informação e gestão do conhecimento no serviço público

O contexto do que se entende na atualidade por mundo civilizado sofre ininterruptamente

influência das transformações dos cenários políticos, econômicos, e tecnológicos, o que incide na necessidade dos atores sociais buscarem constantemente recursos mais adequados para conviverem com essas transformações que ocorrem além de sem interrupção também velozmente. Em razão disso, atributos como flexibilidade e adaptabilidade passaram a ser condições indispensáveis para a “sobrevivência” de qualquer tipo de sistema.

No que diz respeito às organizações, em geral, esse cenário de mudança é vivido nelas intensamente devido às “novas” necessidades dos “atuais” ambientes de negócios, oriundas dessa realidade. Instigadas a serem cada vez mais competitivas, elas necessitam buscar tecnologias para o desenvolvimento de produtos e de processos que lhes proporcionem um método de “convívio” melhor adequado à informação e ao conhecimento, enquanto insumos básicos para a sua sobrevivência e sucesso.

No momento em que a economia mundial se transformou em uma economia baseada no conhecimento, o que por sua vez “transformou” a sociedade na “sociedade do conhecimento”, ela passou a precisar de um novo modelo de gestão que, nesse caso, é a GC.

Autores como Drucker (1995) e Stewart (1998) previram essa mudança ao escrever, na década de 1990, que os tradicionais fatores de produção como o trabalho, capital e terra haviam se tornado secundários. Que o conhecimento havia passado a ser “o” recurso mais importante. Stewart (1998) reforçou essa ideia ao afirmar que na “era da informação” as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação e não mais os recursos naturais ou o trabalho físico.

O que ocorreu é que a informação passou, como previsto por esses autores, a ser considerada como recurso estratégico para otimização das ações nas áreas funcionais e no processo de tomada de decisões, devido, entre outros, ao fato das organizações serem basicamente constituídas por informações. Prevaleceu a percepção de que partindo do acesso, tratamento, utilização, disseminação e transformação da informação em conhecimento é possível agregar valor a qualquer ideia, processo ou produto.

O termo Gestão do Conhecimento foi cunhado por Karl Wiig, em 1986, em uma

conferência na Suíça patrocinada pelas Nações Unidas.

Desde então muitos autores desenvolveram definições sobre o assunto.

Salim (2001) sintetiza a GC como um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.

Hackett (2002) a define como uma abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos.

Na visão de Guedes e Cândido (2008) GC é basicamente disponibilizar a informação existente em nível coletivo e a experiência da organização para cada trabalhador individualmente, que por sua vez é também responsabilizado pela utilização criteriosa dela e pela realimentação do estoque de informação (GUEDES; CÂNDIDO, 2008).

Para Wiig (1997) GC é a construção, a renovação e a aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento para maximizar a efetividade relacionada ao conhecimento da empresa e o retorno sobre seus ativos de conhecimento.

3 METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como interdisciplinar, entre outras razões, pelas diferentes áreas do conhecimento originais de alguns dos autores estudados que pesquisam barreiras ao compartilhamento de informação e a construção de conhecimento. O Quadro 3 não menciona todos os autores citados nesse relato de pesquisa, por duas razões: a primeira foi a verificação de que algumas das áreas deles são análogas, não sendo necessário, portanto, referenciar todos; a segunda é que a proposta ao elaborar o Quadro 3 foi ilustrar o aspecto interdisciplinar da pesquisa e não fazer um levantamento exaustivo sobre a área de conhecimento de todos os autores citados nele.

Quadro 3: Área do conhecimento original de alguns autores citados nesse estudo.

Área do conhecimento original de alguns autores citados nesse estudo:
Alves, Alessandra: Comunicação Social (Alves; Barbosa, 2010);
Barbosa, Ricardo Rodrigues: Psicologia (Alves; Barbosa, 2010);
Berbert, Martha Silvia Martinez Silveira: Bibliotecologia (Berbert; Oddone, 2007);
Brito, Ronnie Fagundes de: Sistemas de Informação (Brito; Pereira, 2004);
Cormican, Kathryn: Engenharia Mecânica e Biomédica (Cormican; Dooley, 2007);
Costa, Mateus Uerlei Pereira: Ciência da Informação (Barbosa; Sepúlveda; Costa, 2009);
Cox, Taylor Jr: Antropologia-Administração (Cox, 1993);
Davenport, Thomas H.: Sociólogo-Tecnologia da Informação (Davenport,1998);
Desideri, Piero Eugenio Dos Santos: Direito (Machado; Desideri, 2002);
Di Chiara, Ivone Guerreiro: Biblioteconomia (Di Chiara; Alcará; Tomaél, 2010);
Dooley, Lawrence: Engenharia Industrial (Cormican; Dooley, 2007);
Geertz, Clifford: Antropologia (Geertz, 2008);
Ipe, Minu: Psicologia- Recursos Humanos (Ipe, 2003);
Krogh, Georg Von: Ciência e Tecnologia (Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001);
Li, Suhong: Engenharia e Gestão Industrial (Li; Lin,2006);
Lin, Binshan: Sistemas-Computação (Li; Lin,2006);
Luthra,Sunil: Engenharia Mecânica (Luthra <i>et al.</i> , 2011);
Machado, Ana Cláudia Morrissy: Engenheira Civil (Machado; Desideri, 2002);
Mcafee, Andrew. P: Tecnologia de Informação (Mcafee, 2006);
Nonaka, Ikujiro: Ciência Política (Nonaka; Takeuchi, 1997);
Obikunle, Abosede Francisca: Enfermagem (Obikunle, 2002);
Oddone, Nanci Elizabeth: Letras; Biblioteconomia (Berbert; Oddone, 2007);
Pereira, Alice Theresinha Cybis: Arquitetura (Brito; Pereira, 2004);
Renzi, Bergit: Saúde (Renzi,2008);
Santos, Ernani Marques Dos: Administração (Santos, 2008);
Sepúlveda, Maria Inês Moreira: Ciência da Informação (Barbosa; Sepúlveda; Costa, 2009);
Takeuchi, Hirotaka: Administração (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1 A pesquisa

Essa pesquisa consistiu em uma revisão de literatura e posteriormente uma pesquisa bibliográfica.

A revisão de literatura foi fundamental uma vez que devido a ela foi possível averiguar através do número de títulos recuperados e da avaliação da pertinência do conteúdo desses títulos à problemática proposta, a juventude dela no âmbito da pesquisa acadêmica e a existência, ou não, de lacunas, que pudessem ser percebidas

ou que tivessem sido referenciadas nos resultados de pesquisas já realizadas sobre ela.

Essas informações foram imprescindíveis porque ofereceram subsídios, também, sobre a originalidade da problemática proposta.

Com vistas a verificar a existência de lacunas na literatura corrente sobre a problemática proposta para esse estudo, bem como para averiguar a sua maturidade no âmbito da pesquisa acadêmica, foi realizada uma revisão na literatura buscando inicialmente artigos de revisão sistemática sobre ela em si e sobre os elementos que a compõe.

Para essa revisão, foram exploradas diversas combinações de palavras no intuito de formar diferentes termos compostos destinados a uma busca, na (s) base (s) eleita (s), que não resultou em êxito.

Na sequência foi realizada uma nova revisão na literatura, dessa vez não mais procurando artigos de revisão, mas sim relatórios, relatos de pesquisa, livros, artigos, dissertações e teses que abordassem, ao menos, algum aspecto do tema foco.

Após a seleção dos documentos, considerados relevantes para esse estudo, foi iniciada uma pesquisa bibliográfica em busca do arcabouço teórico para a problemática que cada vez mais se consolidava: a existência de barreiras culturais advindas da diversidade cultural dos atores, dentro das organizações, concernentes a efetivação da GC nelas, atrapalhavam e até impediam essa efetivação.

3.2 Perspectiva teórica adotada sobre a revisão de literatura e a pesquisa bibliográfica

No âmbito do presente estudo a perspectiva sobre “ambos métodos” é a defendida por Lima e Mioto (2007):

Não é raro que a pesquisa bibliográfica apareça caracterizada como revisão de literatura ou revisão bibliográfica. Isto acontece porque falta compreensão de que a revisão de literatura é apenas um pré-requisito para a realização de toda e qualquer pesquisa, ao passo que a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório (LIMA; MIOTO, 2007).

Nesse contexto sobre a pesquisa bibliográfica, deve ser destacado que o objetivo dela é fundamentar teoricamente o objeto de estudo, contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos. É nesse ponto que ela difere da revisão bibliográfica. Ela vai além da simples observação de dados contidos nas fontes pesquisadas, uma vez que imprime sobre eles a teoria, a compreensão crítica do significado existente neles (LIMA; MIOTO, 2007). Entre os autores que corroboram com essa visão sobre

a revisão de literatura e a pesquisa bibliográfica encontram-se Caldas (1986), Moreira (2004), Lima e Mioto (2007), Correia e Souza (2010).

3.3 A revisão de literatura

Estudos sobre gestão de barreiras culturais à GC, no setor público, parecem ser contemporâneos especialmente no Brasil.

Para averiguar essa “premissa” foi realizada uma revisão de literatura no âmbito da base Springer Link, usando a ferramenta online AuthorMapper e outra no Google Acadêmico.

Os resultados de ambas pesquisas são descritos abaixo, após a justificativa sobre o porquê da escolha da base Springer Link.

A escolha dessa base deveu-se ao fato dela ser multidisciplinar, possuir em novembro de 2016 mais de cinco milhões de itens, sendo a maioria em texto completo, além de disponibilizar o acesso a periódicos, livros e outros documentos publicados pela MetaPress.

Essa escolha foi pautada principalmente na diversidade do conteúdo do material que ela abarca e disponibiliza, mas também no seu tempo de existência e nas ferramentas de pesquisa que disponibiliza.

O AuthorMapper é uma delas. Ele é uma ferramenta online livre, fruto de um projeto da Springer, destinada à mineração de dados para a pesquisa científica, que permite a descoberta de documentos baseados em locais, autores e áreas geográficas.

Essa ferramenta cobre a coleção contida na base supracitada e oferece acesso há quase 150 anos de artigos de mais de 1.900 periódicos disponíveis no Springer Link. Sua cobertura abrange tanto conteúdo atual como de arquivo.

Sobre a revisão de literatura, os termos compostos utilizados para realizar a pesquisa destinada a fazê-la foram usados em dois idiomas: inglês e português.

No que tange a gestão de barreiras culturais à GC, no dia 08 de fevereiro de 2016, utilizando o termo composto entre aspas “*management of cultural barriers to knowledge management*” não foi recuperado nenhum artigo no âmbito da base supracitada.

Ao realizar uma nova busca desta vez usando o termo composto entre aspas “*cultural barriers to knowledge management*” foram encontrados setenta e um (71) artigos no âmbito dessa base.

Quadro 4: Quantidade e ano de publicação dos títulos recuperados.

Nº de títulos	Ano de publicação
02	2002
01	2003
09	2004
03	2006
08	2007
03	2008
05	2009
06	2010
06	2011
04	2012
05	2013
08	2014
08	2015
03	até fev. 2016

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses setenta e um títulos (71) recuperados, encontravam-se distribuídos em sessenta e uma (61) publicações.

Cinquenta e três (53) são livros e os outros dezoito (18) são artigos publicados em oito (08) *journals*.

Todas as publicações ocorreram entre 2002 e fevereiro de 2016.

Esses títulos envolveram cento e trinta e seis (136) pesquisadores/autores vinculados a oitenta e uma instituições de ensino e/ou pesquisa ou ambos focos reunidos, distribuídas por quatro regiões do mundo: Estados Unidos da América; Reino Unido; Austrália e Bélgica.

Quanto aos temas abordados pelos títulos recuperados:

Quadro 5: Temas abordados pelos títulos recuperados.

Nº de títulos	Temática	Temas
26	Tecnologia	Ciência da Computação; Negócios e Sistemas de Informação; Aplicações de Sistemas de Informação; Redes de comunicação e computadores; Interfaces de usuário- <i>human computer interaction</i> ; <i>Data Mining</i> e descoberta de conhecimento; Appl computador em ciências sociais e comportamentais; Gerenciamento de banco de dados; AI; Gestão da computação e sistemas de informação; Inovação / Gestão de tecnologia; Appl computador em administração de processamento de dados; Sistemas e segurança de dados; Análise algoritmo e problema complexidade; Computação- dispositivos abstratos; Inteligência computacional; <i>Computer-Aided Engineering</i> (CAE) e desenho; Tecnologia de informação em negócios; Pesquisa operacional / Teoria da Decisão; Estruturas de dados, criptologia e Teoria da Informação; Teoria da Computação; Computadores e sociedade; Tecnologia educacional; Armazenamento e recuperação da informação; Ciência e tecnologia de segurança; Desempenho do sistema e avaliação; Sistemas de informação e serviço de comunicação.
24	Economia e Administração	Economia / ciências de gestão; economia / ciência da administração; Crescimento econômico; Gestão e negócios; <i>e-commerce</i> / <i>e-business</i> ; Estratégia de negócios / Liderança; Política econômica; Negócios internacionais; Organização industrial; Economia do desenvolvimento; Economia, geral; Teoria Econômica; Finanças públicas e economia; Mercados emergentes / Globalização; Economia internacional; Empresas / gestão de ciência, geral; Gestão de recursos humanos; Liderança e administração; Organização / planejamento; Empreendedorismo; Gestão de operações; Gestão de pessoal; Psicologia Econômica.
05	Saúde	Administração de saúde; Informática em saúde; Medicina e saúde pública; Pesquisa sobre qualidade de vida; Promoção da saúde e prevenção de doenças.
16	Ciências Sociais	Educação; Biblioteconomia; Antropologia; Sociologia; Filosofia; Humanidades / Artes; Estudos culturais; Política educacional; Educação profissional e vocacional; Estudos de comunicação; Educação comparada; Ensino Superior; Aprendizagem ao longo da vida / educação de adultos; Política educacional; Ciência política; Ética.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para complementar foi realizada uma segunda pesquisa, ainda utilizando essa mesma ferramenta, primeiramente usando o termo composto entre aspas “*collaborative creation of knowledge in public organizations*”.

Com esse termo não foi localizado nenhum arquivo.

Ao utilizar o termo composto entre aspas “*collaborative creation of knowledge*”, a ferramenta capturou um total de doze (12) títulos que se encontravam no âmbito da base SpringerLink.

Nove (09) desses doze (12) títulos são livros e três (03) são artigos que foram publicados em *journals*.

Desses: um (01) foi publicado em janeiro de 2009; um (01) em janeiro de 2011; um (01) em junho de 2011; um (01) em janeiro de 2012; dois (02) em janeiro de 2013; um (01) em dezembro de 2013; dois (02) em janeiro de 2015; um (01) em agosto de 2015; dois (02) em janeiro de 2016.

Esses doze (12) títulos capturados envolveram quarenta (40) pesquisadores / autores de vinte e seis (26) instituições espalhadas por sete (07) países e uma (01) região: Canadá, Finlândia, França, Itália, Estados Unidos da América, Espanha, Suíça e Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte.

As áreas de interesse dos doze (12) títulos recuperados são:

Ciências da computação; Computação e educação; Educação; Armazenamento e recuperação da informação; Interface de usuário e interação humana na computação; Computação e Sociedade; Gerenciamento de banco de dados; Ciência Economia / Gerenciamento; Tecnologia Educacional; Aplicações de Sistemas de Informação; Inteligência Artificial (incluindo robótica); Negócios / Gestão da ciência em geral; Appl. computador em processamento de dados administrativos; Aplicações Informáticas; Engenharia assistida por computador (CAE) e *design*; Mineração de dados e descoberta de conhecimento; Empreendedorismo; Meio ambiente; Saúde ambiental; Administração de saúde.

Nenhum dos artigos encontrados tratava especificamente do tema construção de conhecimento colaborativo. Havia neles somente rápidas menções e não precisas sobre esse termo composto. A menção que mais se aproximava, tratava de armazenamento e recuperação da informação, com foco mais na GI do que na GC.

Em vista dessa ferramenta minerar documentos de até quase cento e cinquenta (150) anos, é possível para o usuário visualizar uma linha do tempo sobre o tema pesquisado.

Nesse caso em relação a essa revisão, o documento mais antigo registrado na base datava de janeiro de 2009, o que tornou perceptível e provável a juventude do tema.

Outro fato que corroborou com essa percepção se refere as áreas do conhecimento dos autores envolvidos nesses títulos. A maior parte dos textos são resultados de estudos na área da computação/informática/sistemas e seu entorno. Em alguns casos há uma parceria, por exemplo: computação e sociedade/ tecnologia educacional.

As áreas da saúde, do meio ambiente, da ciência da informação, da economia e da educação também constam nas pesquisas sobre o assunto, construção colaborativa de conhecimento no que tange aos títulos recuperados nessa revisão de literatura, o que evidencia a característica interdisciplinar do tema. Mas o fato de serem somente essas áreas envolvidas aponta, também, a pouca popularidade dele em outras áreas do conhecimento. Sendo ou não um retrato fiel da realidade, no âmbito dessa pesquisa, esse resultado serviu para incitar estudos sobre os temas pesquisados.

No âmbito dessa base, nas buscas realizadas para o presente estudo até o dia 17 de fevereiro de 2016, utilizando os termos compostos supracitados em ambos idiomas, inglês e português, não foi recuperado nenhum título sobre o tema proposto nesse estudo especificamente ou que pudesse ser considerado aproximado, que envolvesse o Brasil de alguma forma, o que fez com que essa revisão de literatura, aliada a minha experiência profissional servissem como subsídio para comprovar a relevância do presente estudo assim como sua juventude e, da forma como está sendo proposto, o seu ineditismo.

No dia 23 de julho de 2016, visando novamente mais uma atualização, sobre a juventude e ineditismo do tema, foi realizada uma busca no Google Acadêmico usando o termo composto entre aspas primeiramente em português “gestão de barreiras culturais à Gestão do Conhecimento no setor público”, sem especificar um período de tempo, ou seja, período de tempo: a qualquer momento. Não foi recuperado, nessas condições, nenhum documento.

A seguir foi realizada uma nova pesquisa nas mesmas condições usando o termo composto entre aspas “diretrizes para gestão das barreiras culturais no setor público”. Mais uma vez nenhum documento foi recuperado.

Em relação à busca com um terceiro termo composto nas mesmas condições “diretrizes para gestão das barreiras culturais”, o resultado foi o mesmo. Nenhum documento foi recuperado no âmbito do Google Acadêmico, na data mencionada. Foram efetuadas mais três novas buscas no Google Acadêmico nas mesmas condições das anteriores, usando os mesmos três termos, mas dessa vez em inglês, “management of cultural barriers to knowledge management in the public sector”; “Guidelines for cultural barriers management in the public sector”; “Guidelines for management of cultural barriers”, e o resultado foi o mesmo. Absolutamente nenhum documento foi recuperado em nenhuma das seis buscas.

Por outro lado, uma busca no Banco de Teses e Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, realizada em 2016, recuperou uma Tese da então doutoranda Rosana Rosa Silveira, defendida em 2011, intitulada “Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações”. O documento não tratava especificamente de barreiras culturais, nem tampouco se referia ao setor público. Alguns dos autores mencionados na fundamentação teórica eram os mesmos já mencionados no presente estudo, mas foi útil.

Além das já citadas, foi realizada, também, uma busca na ISI Web of Science (WoS) que recuperou alguns documentos sobre barreiras à GC, sendo que dois deles foram considerados pertinentes ao presente estudo. Um trata especificamente do tema barreiras

culturais, foi escrito por Long e Fahey (2000) o título é *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, e o outro título, não específico sobre o tema, mas correlato e interessante, escrito por Dyer e Hatch, (2006) é *Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships*.

4 RESULTADOS

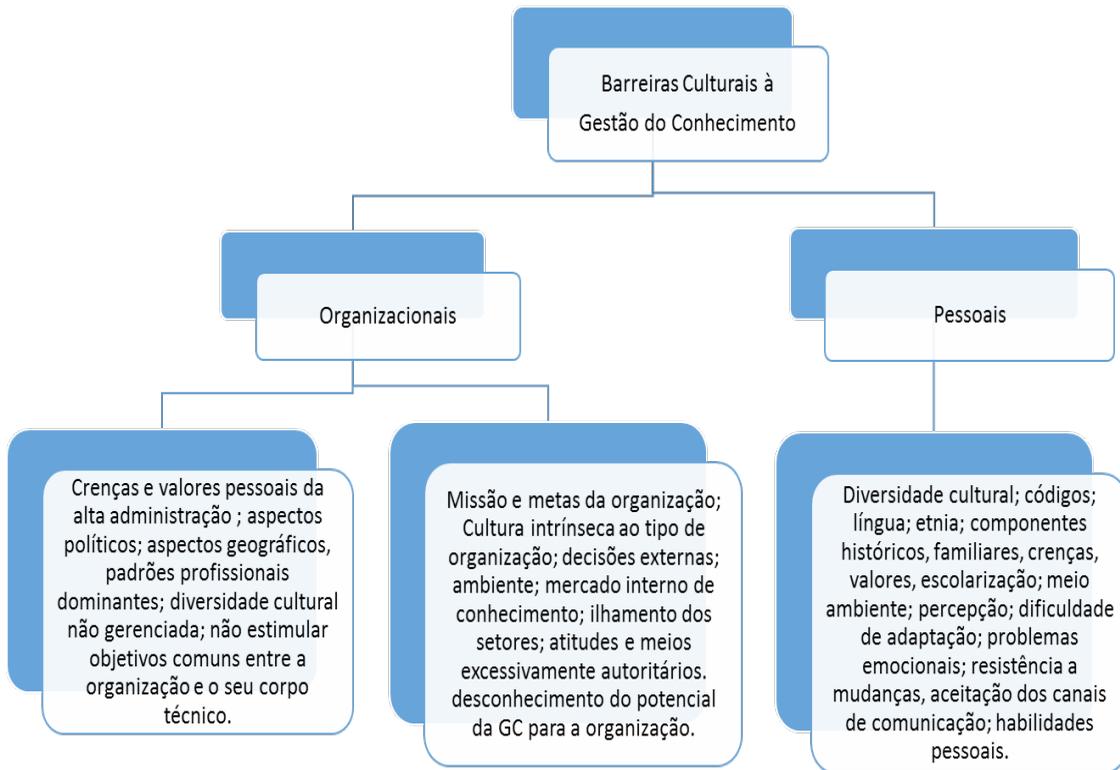
Os resultados dessas buscas indicaram que o tema barreiras à GC é uma problemática conhecida e estudada, por conseguinte já é possível encontrar várias propostas e até diretrizes para sua superação.

A juventude do tema do presente estudo está no fato dele tratar de barreiras, especificamente culturais, existentes no âmbito das organizações públicas à efetivação da GC.

Em relação a barreiras culturais nas organizações foi possível identificar, como resultado das pesquisas realizadas, que problemas relacionados com a compreensão de proposições, com o acolhimento delas, com a capacidade de entender e de se adaptar a mudanças, problemas de comunicação, de relacionamento etc., provenientes da diversidade cultural dos integrantes de uma organização que impedem ou possam vir a impedir, em alguma instância, qualquer tipo de integração e colaboração esperada “em”, “por” e “de” uma equipe, são considerados e podem ser nomeados como barreiras culturais.

Como decorrência dessa pesquisa tornou-se possível inferir que tanto a cultura organizacional quanto a diversidade cultural dos atores de uma organização podem resultar e resultam em barreiras culturais a vários processos dentro de uma organização, entre eles à efetivação da GC nela.

Figura 1: Barreiras culturais à Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores.

A respeito das barreiras culturais, decorrentes da diversidade cultural das pessoas nas organizações, Drucker (1989) fala o seguinte: “as mais importantes limitações na percepção são usualmente de ordem cultural e emocional e não de ordem física”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi observado através da contextualização dos temas: cultura, cultura organizacional, compartilhamento de informações e conhecimento, barreiras à gestão do conhecimento, serviço público, organização/ empresa pública, servidor público, gestão da informação e gestão do conhecimento no serviço público que, em conjunto, fazem parte da composição da problemática que envolve o cerne e o entorno da proposição: as

barreiras culturais decorrentes da diversidade cultural do “material humano” do serviço público prejudicam a efetivação da GC nas organizações públicas, a qual consiste em uma maneira prática e eficiente de ter acesso ao conhecimento, um recurso valioso e almejado por todos e que essa problemática é uma realidade premente.

Transpor essas barreiras, para que os servidores públicos trabalhem em grupo independente das suas diferenças culturais, provavelmente deveria ser uma das principais metas das organizações públicas na contemporaneidade uma vez que uma cultura organizacional que privilegia o respeito e investe no gerenciamento da diversidade cultural das suas equipes de trabalho parece tender a aumentar suas chances de formar um corpo técnico mais engajado e comprometido com a organização.

Artigo recebido em 01/03/2017 e aceito para publicação em 10/11/2017

CULTURAL BARRIERS TO EFFECTIVE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN PUBLIC ORGANIZATIONS: research report

ABSTRACT This article addresses the issue of cultural barriers to the effectiveness of knowledge management in public organizations that, within the scope of this research, are understood as impeding factors for these organizations to establish an environment conducive to the acquisition of useful knowledge and for their use. In order to obtain a theoretical contribution to this proposition and to verify its veracity, a literature review and later bibliographical research were carried out. The result of this research was reported throughout this document. Among the results obtained with this research it was possible to verify the interdisciplinarity of the theme, to identify four types of barriers to KM existing in organizations, to elaborate an interdisciplinary taxonomy to name them and to describe what can be considered cultural barriers to the realization of KM in public organizations.

Keywords: Cultural Barrier. Organizational culture. Cultural diversity. Management of Knowledge. Public Organization.

REFERÊNCIAS

ADLER, N.; GHADAR, F. Strategic human resource management: a global perspective. In: R. Reiperl (ed.), *Human Resource Management: A International Comparison*. **Walter de Gruyter**, New York, NY, p. 235-260, 1989.

AGERON, B.; GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. Sustainable supply management: an empirical study. **International Journal of Economics**, in press, 2011.

AGNER, L. **Ergodesign e arquitetura de informação**: trabalhando com o usuário. 2. ed. Rio de Janeiro: Quartet Editora e Comunicação Ltda., 2006.

ALCARÁ, A. R. *et al.* Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v.14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009. Disponível em: < <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/721/545>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 39 n. 2, maio/ago. 2010, p.115-128. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n2/10.pdf>>. Acesso em: 04 nov.2017.

ANTUNES, R. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Orgs). **A cidadania negada**: Políticas de exclusão na educação e no trabalho. São Paulo: Cortez, 2001, p. 35-48. Disponível em: <<http://www.puro.uff.br/sites/default/files/user52/ANTUNES,%20Ricardo.%20Trabalho%20e%20precariza%C3%A7%C3%A3o%20numa%20ordem%20neoliberal,%20Cap%C3%ADtulo%20II..PDF>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

BACCARELLI, R. M. Gestão do conhecimento nas empresas. **Economia e Tecnologia**, Rio de Janeiro: v.3, n. 11, p. 29-33, nov.2000.

BARBOSA, R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P.. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.19, n.2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/216785066_INFORMATION_AND_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IN_THE_ERA_OF_SHARING_AND_COLLABORATION/file/7fbfa35100cb90e36b25cb90093517e8.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2017.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

- BASTOS, A. V. B. *et al.* Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. p. 63-90, Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BATISTA, F. F. *et al.* **Texto para discussão nº 1095**: Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA. jun. 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2016.
- BERBERT, M. S. M. S.; ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 36, n. 1, p. 118-127, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/12.pdf>>. Acesso em: 04 nov.2017.
- BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- BRITO, R. F. de; PEREIRA, A. T.C. Um estudo para ambientes colaborativos e suas ferramentas. In: **CONAHPA**: Congresso Nacional de Ambientes para Hiperâmia e Aprendizagem. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2004. Disponível em: <<http://www.avaad.ufsc.br/moodle/prelogin/publicarartigos/artigos04/ronnieconahpa.pdf>>. Acesso em: 04 nov.2017.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CALDAS, M. A. E. **Estudos de revisão de literatura**: fundamentação e estratégia metodológica. São Paulo: Hucitec, 1986.
- CARNEIRO, J. D. P. L.; MENDONÇA, M. R. A reestruturação produtiva do capital e o mundo do trabalho: os trabalhadores da Italc Alimentos em Corumbá (GO). In: **SEMINÁRIO DE SAUDE DO TRABALHADOR DE FRANCA**, 8., 2012, Franca. Proceedings online... Unesp, Franca. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttextem>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- CAUTILLI, J.; CLARKE, K. What does organizational behavior management have to offer social service organizations? **an OBM primer for ABA'ers. Behavior Analyst Today**, 1(1) 2000.
- CHAUÍ, M. **Cultura e Democracia**. 2 ed. Salvador: Secretaria de Cultura, Fundação Pedro Calmon, 2009.
- CORMICAN, K.; DOOLEY, L. Knowledge sharing in a collaborative networked environment. **Journal of Information and Knowledge Management**, Tulsa, v. 6, n. 2, p. 105-114, jun. 2007.
- CORREIA, L.; SOUZA, N. A de. Pesquisa bibliográfica ou revisão de literatura: traçando limites e ampliando compreensões. **Anais... XIX EAIC**, 28 a 30 de outubro de 2010, UNICENTRO, Guarapuava -PR. Disponível em: <<http://anais.unicentro.br/xixeaic/pdf/1262.pdf>>. Acesso em: 01 jan.2017.
- COSTA, J. R. P. F. da C. **Variáveis do compartilhamento de conhecimento tácito nos Juizados Especiais Federais do Brasil**. 2016. 200 f.: il. Tese (Doutorado), Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação (FCI), Brasília, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20341/1/2016_JoseRobertoPimentaFerrettiCosta.pdf>. Acesso em: 03 nov.2017.
- COUTO, C. G. O avesso do avesso: conjuntura e estrutura na recente agenda política brasileira, **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 4. São Paulo, 2001, pp. 32-44.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p.91-110, abr. 2003.
- DALLARI, A. A. Controle político das empresas públicas. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 87-98, set. 1979. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000300010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- DANIELS, A. C. **Performance management**. 3 ed. Tucker, GA: Performance Management. 1989.

- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p.43-57, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Trad. Lenke Peres. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Di CHIARA, I. G.; ALCARÁ, A. R.; TOMAÉL, M. I. Tipos de compartilhamento de informação e do conhecimento no ambiente de P&D. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.20, n.2, p. 105-118, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009101&dd1=13ff9>>. Acesso em: 02 jan.2017.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, **Strategic Management Journal**, v. 27, Issue 8, p. 701-719, 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.543/full>>. Acesso em: 07 jan.2017
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, 21, p. 345-367, 2000. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/71001350/PDFSTART>>. Acesso em: 01 jan.2017.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- EUBANK, J. L.; LOYD, K. E. Relating behavior analysis to the organizational culture concept and perspective. In: T. C. Mawhinney (ed.), **Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management**. p. 27-44. New York: The Haworth Press, 1992.
- FAZENDA, I. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. 4 ed. Campinas: Papirus, 1999.
- FEATHERSTONE, M. **O desmanche da cultura: globalização, pós-modernismo e identidade**. São Paulo: Studio Nobel. 1997.
- FENSTERSEIFER, J. E. Strategic resources and sustainability of competitive advantages in industrial clusters: towards a general analytical framework. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. CD-ROM
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 3, 18-25. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 323p.
- GLENN, S. S.; MALOTT, M. Complexity and Selection: implications for organizational change. **Behavior and Social Issues**, 13, 89-106, 2004.
- GOMAN, C. K. Five reasons people don't tell what they know. **Kinsey Consulting Services**. 2002. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Five_Reasons_People_Dont_Tell_What_They_Know.pdf>. Acesso em: 04 nov.2017.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. In: ZACK M. H. **Knowledge and strategy**. New York: Routledge, 2011.
- UEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Modernização administrativa no setor público: utilização de tecnologias de gestão e de informação para o gerenciamento do conhecimento. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n 2, p. 158-173, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/betitahorn/Downloads/Guedes_C%C3%A2ndido_2008_Modernizacao-Administrativa-no_788.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- HACKETT, J. **Beyond knowledge management: new ways to work**. New York: Oxford University Press, 2002.
- HARTMAN, A.; REIS, D. R. dos; KOVALESKI, J. L. Uma resposta às mudanças organizacionais através do trabalho em equipes multifuncionais: um estudo de caso na indústria de fertilizantes. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENEGEP, 2004. Disponível em: <<http://www.pg.cfetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/34.pdf>>. Acesso em: 03 nov.2017.

- HARVEY, D. **Los limites del capitalismo y la teoría marxista**. Cidade do México: Fundo de Cultura, 1990.
- HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. **Organizational dynamics**, v. 31, n. 1, p. 60-73, 2002.
- HUYSMAN, M.; WIT, D. de. Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards a Second Wave of Knowledge Management. Knowledge and process management. **published online in Wiley InterScience**, v. 11, n. 2, p. 81-92, 2004. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/109061403/PDFSTART>>. Acesso em: 01 jan. 2017.
- IPE, M. Knowledge sharing organizations: a conceptual framework. **Human resource development review**, v. 2, n. 4, p. 337- 359, 2003. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/2/4/337>>. Acesso em: 30 dez. 2016.
- JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42 n. 4, p. 72-83, out./dez. 2002.
- JETU, F. T.; RIEDL, R.; ROITHMAYR, F. Cultural patterns influencing project team behavior in Sub-Saharan Africa: A case study in Ethiopia. **Project Management Journal**, 42 (5), 57-77, 2010.
- JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 7 ed. Belo Horizonte: Fórum. 2011.
- KERZNER, H. **Aplied project management best practices on implementation**. John Wiley & Sons: USA. 2001.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J.L. **Corporate culture and performance**. New York: Free Press,1992.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LARANJEIRA, S. M. G. As transformações do trabalho num mundo globalizado. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 4, p. 14-19, dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-4522200000200002>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- LEOCÁDIO, L.; SANTOS, J. L. Gestão do Conhecimento em organizações públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. **Revista UFSC**, Florianópolis. jun. 2008. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf>. Acesso em: 17 jan.2017.
- LEUCH, V.; CARVALHO, H. G. de; KOVALESKI, J. L. Barreiras culturais à gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais – no Estado do Paraná: um enfoque na percepção dos funcionários. In: ENEGEP, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0905_1064.pdf>. Acesso em: 03 nov.2017.
- LI, S.; LIN, B. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision Support Systems**, v.42, p.1641-1656, 2006.
- LIMA, S. B. A comunicação organizacional: rompendo barreiras. **Revista CCEI**, Universidade de Campinas, 2003. Disponível em: <<http://www.urbcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2016.
- LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.
- LODHI, M.S.; MIKULECKY, P. Motives and modes of indigenous knowledge management. **Recent researches in urban sustainability and green development**, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290287375_Motives_and_modes_of_indigenous_knowledge_management>. Acesso em: 03 nov.2017.
- LONG, D. W. de; FAHEY, L. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. **Academy of Management Executive**, v.14, n.4. Themes: Strategy, Culture, and Change, nov.2000. p. 113-127. Disponível em: <<https://www.jstor.org/>

- stable/4165689?seq=1#page_scan_tab_contents >. Acesso em: 11 fev. 2017.
- LUCAS, E. Created a give and take culture. **Professional Manager**, v. 9, n. 3, p. 11-13, 2000.
- LUTHRA, S. *et al.* Barriers to implement green supply chain management in automobile industry using interpretive structural modeling technique- An Indian perspective. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 4, n. 2, p. 231-257, 2011. Disponível em: <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/244/133>. Acesso em: 01 jan.2017.
- MACHADO, A. C. M.; DESIDERI, P. E. dos S. As dificuldades na difusão do conhecimento tácito nas organizações. In: ENEGEP, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.
- MACIEL, A. R. Conceito de Serviço Público. **Bate Byte**, Paraná. 2002. Disponível em: <http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1508 >. Acesso em: 26 dez. 2016.
- MATSON, E.; PATIATH, P.; SHAVERS, T. Stimulating knowledge sharing: strengthening your organization's internal knowledge market. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 3, p. 275-285, 2003.
- McAFEE, A. P. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 21-28, spring, 2006.
- McDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001. Disponível em: <http://www.emerald-library.com.. Acesso em: 19 dez. 2016.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 33 ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MELO, J. T. A. **Direito Constitucional do Brasil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.
- MOREIRA, A. F. B.; CANDAU, V. M. Educação escolar e cultura (s): construindo caminhos. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 156-168, ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000200012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- MOREIRA, W. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, ano 1, n. 1, 2 semestre de 2004. Disponível em: <https://portais.ufg.br/up/19/o/Revis__o_de_Literatura_e_desenvolvimento_cient_fico.pdf>. Acesso em: 01 jan.2017.
- MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. 7. ed. - Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. 2007. Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. **The Young Foundation**, London. Disponível em: <www.youngfoundation.org.. Acesso em: 18 jan.2017.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. In: **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- OBIKUNLE, O. Dealing with cultural diversity in project management: A dilemma in communication. Proceedings of the project management institute annual seminar & symposium. **San Antonio**. Texas, USA. 2002. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/dealing-cultural-diversity-project-management-129>. Acesso em: 12 jan.2017.
- ORTIZ, F. C. **Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo**. 200 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Acesso em: 03 jun.2016.
- _____. Barreiras culturais à comunicação e hospitalidade: estudo multicase em redes hoteleiras nacionais e multinacionais. **Turismo em Análise**, v.25, n.2. ago. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/83797/87264> Acesso em: 03 nov.2017.
- OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed.. São Paulo: Nobel, 1985.
- OZAKI, A. M. **Além da tecnologia: o desafio de vencer barreiras culturais e alinhar processos para realizar negócios eletrônicos**. São Paulo: VII

- SEMEAD, 2004. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/PGT/PGT09A1%E9m_da_Tecnologia_o_Desafio_de_vencer.PDF>. Acesso em: 03 nov.2017.
- PAULA, A. P. P. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n°1, p. 36-49, 2005. Disponível em:** <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>>. Acesso em: 03 nov.2017.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP, Rio de Janeiro 40(1):81-105, jan. /fev. 2006. Disponível em:** <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 12 jan.2017.
- RAMALHO, L.; TSUNODA, D. F. A construção colaborativa do conhecimento a partir do uso de ferramentas wiki. In: **ENANCIB, 8. 2007. Disponível em:** <<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT3--240.pdf>>. Acesso em: 15 jan.2017.
- RENZI, B. Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. **Omega, v. 36, n. 2, p. 206-220, abr. 2008.**
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras.** Tese (Doutorado em). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102010-200053/pt-br.php>>. Acesso em: 11 fev. 2017.
- ROKEACH, M. **The nature of human values.** New Jersey: Prentice Hall, 1973.
- ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- SAHLINS, M. **Cultura e Razão Prática.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SALIM, J. J. Palestra Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional, In: **68ª Semana da EQ/UFRJ.** Rio de Janeiro, 2001.
- SANTOS, E. M. dos. **Desenvolvimento e implementação de padrões de interoperabilidade em governo eletrônico no Brasil.** 2008. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12052008-095522/pt-br.php>>. Acesso em: 15 mar.2017.
- SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; MONDO T. S. Tipologia dos serviços públicos à luz do Marketing de Serviços: uma proposição inicial. **Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo, v.2, n.2, p 15-32. dez. 2014. Disponível em:** < <http://incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/view/337/15-32>>. Acesso em: 25 fev.2017.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** São Paulo: Jose Olympio, 2001.
- SCHWARTZ, J. *et al.* More hype than reality: True Knowledge Management Remains the Province of an Intrepid Few Organisations that Share their Best Practices. **Internet Week October, 1999. Disponível em:** <<http://www.techweb.com/se/directlink.cgi?INW19991025S0021>>. Acesso em: 07 mar. 2017.
- SILVA, A. V.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. **Rev. Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v. XIV, n.1 p.48-63, 2012. Disponível em:** <<http://www.usp.br/rbtcc/index.php/RBTCC/article/view/507/357>>. Acesso em: 22 mar. 2017.
- SILVEIRA, R. R. **Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações.** 2011. 221p. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento- Departamento de Engenharia do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2011. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/06/1->

- TESE_Rosana_Rosa_Silveira_PPEGC.pdf >. Acesso em: 07 mar.2017.
- SOUZA, A. A. C. Mendonça de. Barreiras culturais à transferência de informação: formulação preliminar do problema. **Ci. Inf., Brasília**, n. 12, v.1, p. 75-82, 1983. Disponível em:<<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/1555/1171>>. Acesso em: 20 mar.2017.
- STARE, A. The impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in slovenian enterprises. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, n.16, v. 2, p.1-22. 2011.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 82, v. 1, p. 9-27, may. 2000.
- TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. (Tese) Doutorado em Engenharia da Produção – Escola Politécnica. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 26 mar. 2017.
- THOMAS, D. A. Making Differences Matter: a New Paradigm for Managing Diversity, **Harvard Business Review**, v.74 n.5, set. /out. Boston, USA,1996.
- THOMAZ JÚNIOR, A. O mundo do trabalho e as transformações territoriais: os limites da 'leitura' geográfica. **Revista Pegada**. v. 12 n.1, junho, 2011, p. 104-122. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/917/946>>. Acesso em: 10 mar.2017.
- UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. 2001. Disponível em:< <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000115.pdf> >. Acesso em: 10 mar.2017.
- VAITSMAN, J. Cultura de organizações públicas de saúde: notas sobre a construção de um objeto. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n. 16, n. 3, p. 847-850, 2000. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v16n3/2970.pdf>>. Acesso em: 16 mar.2017.
- VENTURA, E. C. F. **Responsabilidade social das organizações**: estudo de caso no Banco Central do Brasil.1999 (Dissertação) Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública: Rio de Janeiro, 1999. 164 f. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3553>>. Acesso em: 12 fev.2017.
- WALKER, H.; SISTO, L.; MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices from the public and private sector. **Journal of Publishing & Supply Chain Management**, v. 14, p. 69-85, 2008.
- WILSON, T. D. Information Behaviour: an inter-disciplinary perspective. **British Library Research and Innovation Report**, n. 10, 1997. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/infbehav/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação. **VII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, GRUPO TEMÁTICO 4: Gestão de Unidades de Informação**, p. 1-12, 04 out. 2006. Disponível em: <<http://portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewabstract.php?id=248>>. Acesso em: 09 mar.2017.
- WIIG, K. M. **Knowledge management**: the central management focus for intelligent-acting organizations. Arlington: Schema, v. 2.1993.
- WIIG, K.M. **Knowledge Management**: Where did it come from and where will it go? Expert Systems with Applications, Pergamon Press/Elsevier, v.14, Fall 1997.
- WRIGHT, S. **Anthropology in organizations**. London: Routledge, 1994.