



A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Everaldo Henrique dos Santos Barbosa – UNESP¹

 0000-0001-7032-7584

Cássia Regina Bassan de Moraes – UNESP²

 0000-0001-6285-5117

RESUMO

O comportamento organizacional está diretamente relacionado às ações dos profissionais no ambiente de trabalho e influência nos aspectos de desenvolvimento da organização. O cuidado em promover cultura organizacional de valor é uma característica explícita do comportamento organizacional e que reflete diretamente na gestão. Os gestores podem não compreenderem a relevância dos aspectos do comportamento organizacional. Dessa maneira, o problema de pesquisa se designou em desvendar como a valorização do comportamento organizacional pode contribuir para o desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento. O objetivo geral consistiu em investigar os aspectos relevantes do comportamento organizacional e suas características para o processo de gestão do conhecimento no âmbito das organizações. A metodologia do estudo abordou uma pesquisa bibliográfica baseada em leituras, de caráter descritivo e exploratório, de natureza qualitativa para identificar os conceitos sobre cultura organizacional, comportamento organizacional e gestão do conhecimento nas organizações. Os resultados demonstraram que a Gestão do Conhecimento é uma habilidade do profissional gestor que não apenas depende de suas competências, mas sim de todo o conjunto organizacional, considerando a cultura de cada profissional que, por sua vez, influencia diretamente no comportamento organizacional, gerando resultados distintos de acordo com a colocação e cultura organizacional construída em cada organização.

Palavras-Chave: Cultura organizacional. Comportamento organizacional. Gestão do conhecimento. Organizações.

Artigo submetido em 14/01/2019 e aceito para publicação em 06/04/2021

¹Mestre em ciência da informação, pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4148250616502659>. E-mail: contato.pitu@hotmail.com.

²Doutora em ciência da informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7400213779389091>. E-mail: crbassan@gmail.com.

ABSTRACT

Organizational behavior is directly related to the professionals' actions in the work environment and influences the development aspects of the organization. Care in promoting organizational value culture is an explicit feature of organizational behavior and directly reflects management. Managers may not understand the relevance of aspects of organizational behavior. In this way, the research problem was designed to unveil and highlight how the valuation of organizational behavior can contribute to the development of the knowledge management process. The general objective was to investigate the relevant aspects of organizational behavior and its characteristics for the process of knowledge management within organizations. The methodology of the study approached a bibliographical research based on descriptive and exploratory descriptions of a qualitative nature to identify the concepts about organizational culture, organizational behavior and knowledge management in organizations. The results showed that Knowledge Management is an ability of the professional manager that not only depends on his / her competencies, but also on the whole organizational set, considering the culture of each professional that, in turn, directly influences the organizational behavior, generating different results according to the placement and organizational culture built in each organization.

Keywords: Knowledge management. Organizational culture. Organizational behavior. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional está diretamente relacionado às ações dos profissionais no ambiente de trabalho e influencia nos aspectos de desenvolvimento da organização. O cuidado em promover uma cultura organizacional de valores é uma característica explícita do comportamento organizacional e que reflete diretamente na gestão da organização. O comportamento organizacional possui um papel fundamental para compor uma gestão do conhecimento de sucesso (VALENTIM, 2008a; MORAES, 2010).

A Cultura presente nos indivíduos “é o estado moral, intelectual e artístico, em que homens souberam elevar-se acima da simples consideração de utilidade social, compreendendo o estudo desinteressado da ciência e das artes” (AZEVEDO, 1963, p. 19). A sociedade a qual o indivíduo vive proporciona uma cultura peculiar de acordo com a vivência e costumes aderidos, proporcionando diversas formas de construção do conhecimento.

A Cultura Organizacional é diretamente influenciada pela cultura implícita dos profissionais presentes na organização, os gestores devem levar em consideração toda a cultura que cada indivíduo traz consigo para o ambiente de trabalho (MORAES, 2010). A cultura organizacional possui fortes aspectos

influenciadores que podem corroborar com a gestão do conhecimento, de acordo com o comportamento organizacional presente na organização. A evolução da cultura organizacional tratada por Chiavenato (2004), o qual foi abordado neste artigo, apresenta as mudanças e transformações das formas de lidar com pessoas nas organizações no século XX e que possui forte potência nos dias atuais.

O Comportamento Organizacional é uma originalidade pertencente a determinado ambiente profissional. “É um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional” (ROBBINS, 2002, p. 6). A construção do conhecimento pode ser aprimorada de acordo com os conceitos práticos de cada indivíduo, seu comportamento dentro da organização deve favorecer no desenvolvimento de estratégias e ações voltadas às necessidades da organização e da sociedade (VALENTIM, 2008b).

A Gestão do conhecimento é uma competência que permite aos gestores organizacionais a gerenciar e utilizar de maneira eficiente e correta todo o conhecimento presente no ambiente de trabalho (VALENTIM, 2008b). “A Gestão do Conhecimento ainda pode ser entendida como a disciplina que se encarrega do planejamento e da implementação de sistemas cujo principal objetivo é converter todo o conhecimento em valor para a empresa” (MORAES, 2010, p. 68).

Os gestores podem não valorizar a relevância dos aspectos do comportamento organizacional. Dessa maneira, o problema de pesquisa se designou em desvendar e evidenciar como a valorização do comportamento organizacional pode contribuir para o desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento.

O objetivo da pesquisa consistiu em investigar os aspectos relevantes do comportamento organizacional e suas características para o processo de gestão do conhecimento no âmbito das organizações. Especificamente, identificar os conceitos teóricos relacionados à cultura organizacional, comportamento organizacional e gestão do conhecimento. Descrever a importância dos conceitos do tema em questão na prática; e especificar maneiras de se praticar a gestão do conhecimento a partir da valorização do comportamento

organizacional. A partir destes objetivos, adentra-se no arcabouço teórico conceitual para melhor entendimento e compreensão do tema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura representa uma diversidade social que diferencia as pessoas pelos múltiplos estilos de vida, comportamento e costumes no mundo todo (SANTOS, 1996; MORAES, 2010). A cultura passou ser alvo de estudo e esclarecimentos devido à necessidade de obtenção de conhecimento sobre os diferentes modos de vida das pessoas no mundo todo. A partir das concepções políticas e econômicas a industrialização passou a obter vantagens significativas para o cenário organizacional da fabricação de produtos. Com o conhecimento de costumes e hábitos pessoais de outros países o setor da industrialização passou a produzir mais e focar no público-alvo de acordo com sua nacionalidade, a cultura contribuindo com o fomento do comércio internacional (SANTOS, 1996). Nesse viés, Santos (1996) corrobora com a seguinte afirmação sobre o conceito de cultura

Cultura pode por um lado referir-se à alta cultura, à cultura dominante, e por outro, a qualquer cultura. No primeiro caso cultura surge em oposição à selvageria, à barbárie; cultura é então a própria marca da civilização. Ou ainda, a alta cultura surge como marca das camadas dominantes da população de uma sociedade; se opõe à falta de domínio da língua escrita, ou à falta de acesso à ciência, à arte e à religião daquelas camadas dominantes. No segundo caso pode-se falar de cultura a respeito de qualquer povo, nação, grupo ou sociedade humana. Considera-se como cultura todas as maneiras de existência humana (SANTOS, 1996, p. 35).

Para Holanda (1975, p. 74), a cultura é “[...] conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano”. Nesse panorama, pode-se dizer que a cultura do profissional possui uma forte influência nas atividades organizacionais.

Moraes (2010) explana “As organizações também se voltam a questões relacionadas à cultura, uma vez estas estão inseridas no contexto globalizado, no qual convivem várias culturas de forma simultânea”. A cultura organizacional

é uma qualidade que perfaz todo o ambiente de uma organização, podendo gerar fortes influências no quadro profissional e, conseqüentemente, nos resultados e futuro da organização.

Para Santos (2008, p. 1), “A cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento daqueles que os compartilham”. As organizações possuem um fator relevante para a sua composição, a cultura organizacional que retrata a forma como os indivíduos que atuam na organização para galgarem objetivos comuns, de acordo com os parâmetros e normas pré-estabelecidos internamente (MORAES, 2010). Nesse panorama, Schein (1992) conceitua cultura com a seguinte explanação:

Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 8-9, **tradução nossa**).

Para Chiavenato (2004), a partir do século XX, as culturas organizacionais evoluíram e passaram por diversas transformações. A seguir, apresenta-se no Quadro 1 – A evolução da cultura organizacional, características da evolução da cultura organizacional em relação aos profissionais e suas relações interpessoais no ambiente de trabalho, de acordo com as mudanças que foram ocorrendo no século passado.

Quadro 1 – Evolução da Cultura Organizacional

Eras:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 25)

De acordo com o Quadro 1 na Era da Industrialização Clássica, a cultura organizacional demonstrava um sistema conservador nas tratativas das tomadas de decisões. O sistema de produtividade era movido com base em regras e tradições, sem muita flexibilidade e autonomia para os profissionais atuantes.

A Era da Industrialização Neoclássica foi com base em uma cultura organizacional mais voltada para a busca de inovações, uma departamentalização mista que caracterizava desde a formação dos produtos e serviços e, até mesmo, a administração de recursos humanos.

A Era da Informação veio para revolucionar as culturas organizacionais refletindo, até mesmo, nos dias atuais. Com total acesso à informação, os fluxos informacionais passaram a oferecer às atividades organizacionais mais fluidez, agilidade e flexibilidade. A valorização da informação e do conhecimento passou a ser mais evidente, contribuindo com a formação de uma cultura mais modernista e portadora de uma acessibilidade junto ao conceito de inovação e futurismo.

Para Moraes (2010), “Datam desta época as primeiras ondas de desenvolvimento da tecnologia, que passa a influenciar o comportamento das pessoas e das organizações nas quais elas trabalham, numa velocidade cada vez maior”.

O mundo passou a ser mais acessível, distribuindo conceitos e culturas implícitas dos indivíduos de uma localidade para outra, sendo mais fluente e transformando a industrialização por meio do comportamento dos profissionais. De um formato manual e inflexível, para um sistema eloquente na capacidade de produzir conhecimento, geração de resultados precisos, gestão da organização e, inclusive, gestão de pessoas.

2.2 Comportamento

O comportamento é uma característica presente nas organizações empresariais ou institucionais, que possui um papel elementar para o desenvolvimento das atividades profissionais e, principalmente, nos processos que envolvem as pessoas e seus comportamentos (MORAES, 2010).

Para Hilgard e Atkinson (1976), o comportamento é uma característica de um ser, delineando os aspectos verbais, sonoros e de ações. Os autores, ainda, definem comportamento com a seguinte explicação:

As atividades de um organismo, que podem ser observadas por um outro organismo ou pelos instrumentos de um experimentador. No comportamento, se incluem as descrições verbais feitas sobre experiências subjetivas e conscientes. (HILGARD; ATKINSON, 1976, p. 622).

As influências comportamentais derivam de outros comportamentos e ações humanas, proporcionando ao indivíduo a capacidade de aprendizagem e construção do conhecimento para a sua vida pessoal e profissional.

Moraes (2010, p. 105), afirma que “todos os seres são estudantes de comportamento”. E, ainda, corrobora com a seguinte explicação:

Começando na infância, observam-se as ações das outras pessoas e se busca interpretar aquilo que é visto. Mesmo sem o perceber, as pessoas tornam-se leitoras de outros indivíduos por toda a vida, uma vez que se observa como os outros agem e tenta-se compreender o porquê de seus comportamentos. Mais do que isso, pode-se também tentar prever o que elas fariam sob determinadas circunstâncias (MORAES, 2010, p. 105).

No entanto, pode-se afirmar que os seres são capazes de comportamentos imprevisíveis, as influências sociais, biológica, econômica, entre outras, que são propícias de ações não previstas. Tais presunções, ainda, abre caminho para estudos voltados ao limite do comportamento do ser humano, aonde o ser pode chegar e suas possíveis ações (HILGARD; ATKINSON, 1976; MORAES, 2010).

Cada indivíduo possui uma maneira de ver, observar e analisar uma ação de um semelhante. “O observador vê o comportamento como não racional porque não teve acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma maneira que a pessoa que está sendo observada” (MORAES, 2010, p. 106). No entanto, conforme apresentado o conceito de cultura, o comportamento pode ser previsível em partes, pois todo o comportamento, sendo racional ou não, é derivado de uma cultura social, biológica ou organizacional (SKINNER, 2000).

Comportamentos de praxes, nos meios sociais ou organizacionais, podem não garantir uma previsibilidade. Ao observar o comportamento de um

funcionário nas dependências de uma organização, é possível prever as ações de um profissional.

Como por exemplo, os funcionários de uma organização possuem horário de chegada, de saída, não podendo descumprir esta norma. Essas práticas são previsíveis, trata-se de uma norma interna e que todos os profissionais, em sua maioria, devem seguir.

“Neste sentido, pelo fato da maioria dos ambientes de convívio social possuir leis, que podem ser escritas ou não, pode-se afirmar que é possível antever alguns comportamentos, sem haver, contudo, cem por cento de acertos” (MORAES, 2010, p. 106).

É notório que o comportamento humano advém de outrem e, ao mesmo tempo, estabelece novos comportamentos sucessivamente, promovendo ações culturais adquiridas e construídas no decorrer de suas convivências e experiências.

2.3 Comportamento organizacional

As organizações são compostas por profissionais pensantes e formadores de ideias e ideais, seus comportamentos influenciam diretamente nos resultados da organização. O comportamento organizacional é uma disciplina que estuda o comportamento humano nos ambientes corporativos, considerando os aspectos individuais, grupais e estruturais de cada profissional. O objetivo dessa disciplina é promover o desenvolvimento individual de cada profissional para que o objetivo geral da organização seja efetivo. Dessa maneira, o trabalho em grupo é um elemento essencial para estabelecer uma cultura linear entre as pessoas e os princípios da organização (ROBBINS, 2002; MORAES, 2010).

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. (ROBBINS, 2002, p. 6).

Robbins (2002) enfatiza a relevância do comportamento organizacional para a construção do conhecimento ao explanar que a melhoria da eficácia é uma composição do comportamento organizacional, pois de fato, o

comportamento dos profissionais é decisivo para que a criação, o desenvolvimento e os resultados sejam efetivados.

Para Cury, (2018, p. 1), O comportamento organizacional, também, “[...] diz respeito às interações entre indivíduos e grupos no contexto de trabalho, levando em conta seus valores individuais, coletivos e estruturais, quanto ao seu papel na empresa”. Para o autor, o comportamento organizacional pode ser entendido por suas características, conforme a seguir:

- a) Tratamento exclusivo aos indivíduos: levar em consideração os aspectos que influenciam na autoestima do profissional;
- b) Grupos estruturais da organização: disponibilização de ferramentas necessárias e capacitação pontual;
- c) Estímulos motivacionais para que haja atitudes corporativas: proporcionar condições de melhoria, salários variáveis e benefícios aos atuantes na organização;
- d) Ações que promovem a melhoria da eficácia organizacional: dar o feedback, pontuando os acertos, erros e melhorias na qualidade do produto ou serviço prestado pela organização;
- e) Gerar e oferecer informação efetiva e normas organizacionais para os profissionais: disponibilizar informações precisas e pontuais que corroboram com os objetivos gerais da organização, proporcionando uma visão mais ampla das projeções existentes.

O conjunto dessas características, citadas anteriormente, podem definir pontualmente alguns aspectos relevantes que compõem o comportamento organizacional, considerando cada item descrito como essenciais para a composição e aplicação dessa disciplina no ambiente organizacional.

Por outro lado, Moras (2010, p. 108), defini o comportamento organizacional como um estudo “[...] fundamental para definir critérios e maneiras de se desenvolver as atividades no âmbito organizacional”.

A seguir, a autora apresenta alguns tópicos básicos capaz de definir e propor o comportamento organizacional dos profissionais, tais como:

- a) Motivação, Comportamento e Poder de liderança;
- b) Comunicação interpessoal;
- c) Estrutura e processos de grupos;

- d) Aprendizado;
- e) Desenvolvimento de atitudes e percepção;
- f) Processos de mudanças;
- g) Conflitos e Estresse no Trabalho;
- h) Planejamento do trabalho.

É de real importância que todos os profissionais tenham capacidade motivacional para desenvolver suas atividades, onde as estruturas dos processos operacionais, gerenciais e pessoais, influenciam muito no desenvolvimento de cada indivíduo e, inclusive, no comportamento e poder de liderança dos mesmos (MORAES, 2010).

Em síntese, uma organização que estabelece uma cultura capaz de propor uma comunicação interpessoal, desenvolvimento de atitudes e percepção dos profissionais, favorece e estimula os processos de mudanças, devido à construção de conhecimento que todas essas características do comportamento organizacional são capazes de proporcionar para a organização e, conseqüentemente, diminui os conflitos, o estresse no trabalho, melhorando a aprendizagem de todo o conjunto. O comportamento organizacional é uma disciplina complexa, pois as pessoas são complexas e diversificadas no modo de pensar, fazer e agir diante de uma circunstância.

2.4 Conhecimento

A informação é a principal base para a construção do conhecimento e, conseqüentemente, possibilita o desenvolvimento de novas competências, conquistas profissionais, pessoais e sociais. O uso da informação conduz o profissional ao conhecimento, motivando-o em suas criações e inovações, podendo estas informações, serem utilizadas e empregadas pelos gestores em suas atividades. O compartilhar informações e experiências, ou seja, o conhecimento, favorece a construção do conhecimento mútuo em ambientes organizacionais (TERRA, 2000; VALENTIM, 2004; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Valentim (2008c), o conhecimento favorece os afazeres organizacionais e contribui com o crescimento da organização, o fato de compartilhar conhecimento e experiências faz com que o corpo profissional seja

mais consistente e eficaz. Nesse panorama, Valentim (2008c) define conhecimento com a seguinte explicação:

O conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o seu “novo” conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais. (VALENTIM, 2008c, p. 19).

O conhecimento pode ser adquirido por meio de compartilhamento de informações e conhecimentos coletivos fortalecendo o conhecimento pessoal, como também por meio de experiências e situações vividas a partir de práticas realizadas pelo próprio indivíduo.

Para Davenport; Prusak (1998, p. 6), o conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” e nos ambientes organizacionais, o conhecimento “costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Moraes (2010, p. 47), explica que o conhecimento pode ser repousado em ambientes fora do ser humano, por meio “de forma registrada (documentos ou repositórios) ou não registrada (rotinas, processos, práticas e normas organizacionais)”. A autora, ainda define o conhecimento registrado em suas diferentes formas como informação, por tratar-se de algo tangível, podendo evidenciar lado a lado o tangível e o intangível. Nesse prisma, o conhecimento como intangível abre questões relativas, considerando o significado de uma informação registrada como um complemento ao conhecimento existente de um determinado indivíduo ou como algo novo a ser dissolvido e interpretado.

O conhecimento tangível pode ser definido como o conhecimento adquirido por meio de experiências e situações vividas, conhecidas e praticadas. Já o conhecimento intangível é baseado em experiências, teorias e compartilhamentos de informação e conhecimento mútuo não vivenciado e experimentado (VALENTIM, 2008c).

Para Takeuchi e Nonaka (TERRA, 2000; VALENTIM, 2004; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), há dois tipos de conhecimento: o explícito, e o tácito.

O **conhecimento explícito** pode ser definido na seguinte conformidade:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Já o **conhecimento tácito** é definido na seguinte conformidade:

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Em síntese, os autores supracitados estabelecem as definições quanto à conceituação e os fundamentos do conhecimento, dessa maneira, é importante ressaltar que o conhecimento é uma capacidade do ser humano, em especial, que se fundamenta em diferentes formas e que a valorização do compartilhamento de conhecimento é uma tarefa que exige do indivíduo a capacidade de gerar novas formas de se fazer e praticar um ato, podendo ser de caráter pessoal ou profissional. Para as organizações, estabelecer e praticar os aspectos relevantes do compartilhamento de conhecimento, fomenta o desenvolvimento de novas visões, buscas, estratégias e resultados favoráveis para todo o conjunto empresarial, organizacional ou institucional.

2.5 Gestão do Conhecimento nas organizações: conceito, competência e inovação

A gestão do conhecimento compreende o ambiente organizacional e a maneira como ocorre o gerenciamento e uso das informações, inclusive envolve a gestão do próprio conhecimento (individual e coletivo), que viabilizam os procedimentos estratégicos (HOFFMAN, 2009). No que tange a conversão do conhecimento é um processo tanto técnico quanto social, o conhecimento se movimenta de acordo com a cultura da organização, ou seja, do conhecimento cultural que compartilha informações (CHOO, 2003). Essa competência visa

oferecer informações de qualidade, para que atendam as expectativas dos interceptores, usuários e profissionais.

As organizações criam e exploram conhecimento para desenvolver novas capacidades e inovações por meio de três atividades concomitantes: (1) gerar e compartilhar conhecimento tácito; (2) testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e (3) extrair e aproveitar conhecimento externo (CHOO, 2003, p. 211).

Por conseguinte, ainda, Choo (2003) explana a ideia de que compartilhar informações e experiências com outros grupos ou organizações favorecem a construção e gestão do conhecimento. Os profissionais buscam cada vez mais, diversas formas para melhorar e realizar essa interação com o mundo, onde a informação é a principal matéria-prima para a construção do conhecimento e, conseqüentemente, propiciadora de estratégias (LAUDON; LAUDON, 2007).

Neste aspecto, cabe ressaltar a seguinte compreensão:

A concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e os usos da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da organização. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica moldam seu desempenho [...]. A dependência crítica entre uma organização e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. (CHOO, 2003, p. 27-28).

Desse modo, compete ao gestor nortear sua equipe ao uso correto das informações para a construção e gestão do conhecimento ser efetiva, atendendo prontamente as exigências sociais e as necessidades internas (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004).

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são fatores indissociáveis para os desafios e competências que os profissionais necessitam adquirir e construir (HOFFMAN, 2009). E, ainda, “Ações que possibilitam o compartilhamento da informação e do conhecimento, principalmente por meio de comunidades de práticas, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, mapeamento de competências, entre outras ações” (TOMAÉL, 2008a, p. 2).

Valentim (2008a) define Gestão do conhecimento:

[...] um conjunto de atividades que visa trabalhar a **cultura organizacional/informacional** e a **comunicação**

organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informacionais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2008a, p. 47, **grifo nosso**).

Todavia, pode-se dizer que é indispensável que as organizações invistam na transformação do ambiente, proporcionando conhecimento a todos os componentes do grupo, pontuando o devido valor às informações presentes no ambiente organizacional.

Acompanhar as inovações fortalece os aspectos sociais, o “inovar é buscar por algo novo e a informação é subsídio para se obter isso, porquanto é notória sua importância para a atividade inovadora” (SANTOS; VALENTIM, 2015, p. 4). Com o grande volume de informação que as organizações produzem, há necessidade dos gestores e dos seus respectivos colaboradores se adequarem as mudanças e desenvolverem competências específicas para determinado objetivo. Neste viés, “destaca-se **a competência em informação como um fator crítico para produzir significado ao tratar o volume de dados e informações que são disponibilizados hoje** e, acima de tudo, com a necessidade de produzir significado verdadeiro” (BELLUZZO; FERES, 2013, p. 9).

Nesse panorama, a gestão do conhecimento possui como enfoque os objetivos de interesse da organização, podendo atuar por meio dos fluxos formais e informais de informação, uma vez que a gestão do conhecimento atua linearmente no âmbito do conhecimento explícito (VALENTIM, 2008b). Desse modo, apenas os profissionais competentes em informação, que se apropriam devidamente do conhecimento, poderão realizar o tratamento de dados, informações e gerar conhecimento significativo para a gestão do conhecimento. Assim, “[...] a competência em informação está relacionada ao “saber”, como acessar, diagnosticar, usar, recuperar, tratar, reter, descartar, interpretar e gerenciar as informações, não só por meio de bases de dados disponibilizados na internet, mas também das bases humanas” (YAFUSHI, 2015, p. 205-206). O conhecimento gerado no contexto organizacional deve ser gerido de maneira estratégica. Valentim (2008) qualifica que todo o conhecimento construído no

ambiente organizacional deve ser bem-organizado e gerenciado, isso é gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento “[...] se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa” (RÉ *et al.* 2007, p. 03).

Para Hoffman (2009, p. 30), a gestão do conhecimento consiste em “Processo dinâmico e cíclico que envolve todos os processos da organização, procurando mapear os conhecimentos existentes, relacionando os processos essenciais e sua estratégia, com o objetivo de obter o melhor desempenho organizacional”.

Em síntese, a gestão do conhecimento proporciona ações práticas para o desenvolvimento de competências organizacionais, que podem resultar em inovações e resultados significativos (GUTIÉRREZ, 2009). A contribuição essencial que a Ciência da Informação bem como os seus autores proporcionam às organizações, sejam estas públicas ou privadas, no quesito de “compartilhamento de estudos e materiais divulgados pela área”, abrange a compreensão emergente dos assuntos complexos e indispensáveis a respeito da Informação, da Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e de Competência em Informação (BUCKLAND, 1991, p. 3).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do estudo abordou uma pesquisa bibliográfica baseada em leituras, de caráter descritivo e exploratório, de natureza qualitativa para identificar os conceitos sobre cultura organizacional, comportamento organizacional e gestão do conhecimento nas organizações (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2005; FLICK, 2005).

De acordo com os autores Gil (2002) e Andrade (2009), a pesquisa bibliográfica abrange trabalhos de pesquisadores de modo geral e, principalmente, livros e artigos científicos de eixo relevante para o desenvolvimento da pesquisa.

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se a Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e *Scientific Electronic Library Online* (SciElo), bem como

materiais disponibilizados pelas principais fontes de artigos científicos da área de Ciência em Informação que compõem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A realização da pesquisa incluiu como base as seguintes palavras-chaves: Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional; Gestão do Conhecimento; e Organizações. Ressalta-se que o período de levantamento de dados informacionais foi entre julho e dezembro de 2018. Após esse procedimento, foi realizada a leitura e análise dos textos, a fim de entender a proposta e objetivos dos trabalhos e, posteriormente, realizar a extração das informações principais.

Quadro 2 – Protocolo da Pesquisa Bibliográfica

Dados do Protocolo da RSL	Apresentação
Objetivo Geral	Investigar os aspectos relevantes do comportamento organizacional e suas características para o processo de gestão do conhecimento no âmbito das organizações.
Fontes Pesquisadas para obtenção dos estudos Primários	BRAPCI e SciElo.
Restrições	Trabalhos presentes no campo das Ciências Sociais, das Ciências Sociais Aplicadas e Administração/Gestão.
Crítérios de Inclusão e Exclusão	Inclusão: Trabalhos em inglês, Português e Espanhol na área da Ciência da Informação. Trabalhos que possuem relação com a área organizacional. Exclusão: Resumos, trabalhos que não estão relacionados com o tema.
Sintetização dos dados	Os artigos foram usados para definir os parâmetros da base conceitual da pesquisa.
Palavras-Chave de Busca nas Bases de Dados	Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional; Gestão do Conhecimento; Organizações.
Estratégias de Extração da Informação	Após a submissão das expressões nos mecanismos de busca, foi realizada a leitura do título e palavras-chave do documento a fim de aplicar os critérios de inclusão e exclusão. Foram extraídas informações referentes às contribuições conceituais no que condiz às influências do comportamento organizacional para o processo de gestão do conhecimento nas organizações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Portanto, a primeira etapa desta pesquisa refere-se à pesquisa bibliográfica. Para Lakatos e Marconi (2005), o objetivo da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato retilíneo com todo o material e seu conteúdo determinado.

A pesquisa de caráter descritivo e exploratório, de acordo com Bervian e Cervo (2002) têm o objetivo de conseguir novas ideias e percepções sobre o objeto estudado, pois ela produz descrições nítidas da situação analisada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 71), “[...] estudos exploratórios e descritivos combinados são estudos que têm por objetivo descrever completamente um determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

A análise foi guiada pelas principais características conceituais do comportamento organizacional para a construção da gestão do conhecimento, levando em consideração que todo comportamento organizacional é influenciado pela cultura organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados mostram que a apropriação dos aspectos relevantes do comportamento organizacional e suas características para o processo de gestão do conhecimento proporcionam mais solidez e fluidez no desenvolvimento dos objetivos organizacionais. Desta maneira, a cultura organizacional oferece condições importantes para gestores que visam processos gerenciais inovadores. As vantagens e influências da cultura e do comportamento organizacional são condições adquiridas no decorrer dos processos de gerenciamento por parte de líderes e gestores, onde a cultura instalada na organização que irá definir os rumos a serem tomados diante do mercado competitivo. Nesse sentido, o papel da gestão do conhecimento é trazer um conceito democrático com relação ao conhecimento presente em cada profissional pertencente à organização.

Desenvolveu-se no Quadro 3 a Interdisciplinaridade Conceitual de Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional, apresentando as vantagens e influências dessa inter-relação para o processo de gestão do conhecimento nas

organizações. A construção a seguir objetiva evidenciar os principais aspectos a serem considerados pelos gestores no processo de gestão do conhecimento.

Quadro 3 – Interdisciplinaridade conceitual da Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional

Cultura Organizacional	Comportamento Organizacional	Vantagens e Influências para o Processo de Gestão do Conhecimento nas Organizações
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de valores pessoais e profissionais. • Crenças e conhecimentos por meio de experiências. • Padrões de comportamento e conduta. • Normas e regras estabelecidas pela sociedade ou organização, podendo ser local/interno ou externo. • Reflexos sociais sobre os padrões de conduta estabelecidos para processos de implantações, levando em consideração peculiaridades culturais de cada indivíduo sobre a localidade/ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interações entre indivíduos e grupos no ambiente organizacional, corporativo ou institucional. • Aspectos de personalidade e construção conceitual de indivíduos. • Atitudes, condutas, ações que impactam no ambiente de trabalho. • Ações baseadas na motivação, influências, percepções e aprendizado. • Influências de lideranças. 	<p>As organizações são espaços socioculturais e as ações provenientes do comportamento organizacional favorecem os processos de criação e identificação de ideias, conhecimentos e habilidades individuais referentes a competências no ambiente de trabalho.</p> <p>A interdisciplinaridade corrobora com a integração de conceitos, recuperação de Informação, compartilhamento de informação e conhecimento, bem como estimula a utilização do conhecimento mútuo por meio de mapeamentos de conhecimento e redes de conhecimento. O papel da cultura organizacional estabelece políticas internas organizacionais que desenvolvem o comportamento dos profissionais, de maneira que a valorização da gestão do conhecimento seja consolidada e mais consistente.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

No Quadro 3, a interdisciplinaridade apresentada esboça a unificação de conceitos na prática que favorecem a gestão do conhecimento. Considerando que a cultura organizacional e o comportamento organizacional são elementos indissociáveis e, inexoravelmente, ligados.

Cada competência construída, por proveniência da cultura organizacional estabelece o comportamento do indivíduo e influenciam nos resultados. Os resultados derivam de ações pautadas nos processos gerenciais decorrentes de objetivos gerais da organização. Porém, a cultura organizacional, por se tratar de normas, políticas e regras estabelecidas pela organização os aspectos

motivacionais que elevam a conduta de cada um, deve ser levado em consideração. Pois a estruturação, os equipamentos e ferramentas de trabalho, bem como os benefícios que não podem deixar de serem considerados, são fatores que complementam e elevam o nível de comportamento. Nesse panorama, os profissionais atuam, constroem e geram resultados, com base em estímulos, sendo estes que devem sempre ser alimentados e supridos. A gestão do conhecimento é um processo de uso de informação, valorização do conhecimento e compartilhamento de informação e conhecimento. Valorizar e gerenciar o conhecimento existente na organização e correlacioná-los com as tarefas organizacionais são fatores elementares para o processo de gestão do conhecimento. É importante dizer que o cuidado com cada processo desse ciclo pode influenciar nos resultados finais e contínuos de uma organização.

A influência do comportamento organizacional tem papel decisivo nas relações profissionais, podendo impactar diretamente no processo de gestão do conhecimento. Veja a seguir algumas influências citadas por Cury (2018):

- a) Qualidade do relacionamento com o público;
- b) Qualidade do relacionamento entre equipes e líderes;
- c) Rotatividade de colaboradores;
- d) Saúde ocupacional;
- e) Produtividade;
- f) Capacidade de inovação;
- g) Satisfação;
- h) Criatividade, entre outras.

A composição sistêmica da gestão do conhecimento estabelece algumas fases características para sua composição. O agrupamento de competências é a principal característica a ser considerada pelo gestor no momento de implantação do sistema. Em princípio, deve-se levar em consideração os elementos culturais de cada indivíduo e suas influências para o processo de desenvolvimento dos objetivos da organização.

Para melhor entender, apresenta-se a seguir, a Figura 1 Composição sistêmica da Gestão do Conhecimento.

Figura 1 – Composição Sistêmica da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Na Figura 1, denominada Composição Sistêmica da Gestão do Conhecimento supracitada, demonstra-se a conjuntura e o desencadeamento que a cultura organizacional pode propor para a organização, em uma suposta hierarquia a cultura organizacional está em evidência, por se tratar de composições estruturais e políticas estabelecidas pela organização e que todos os profissionais irão, politicamente, ter que seguir para que faça parte da organização. A cultura do indivíduo oferece um fator muito relevante para todos os processos gerenciais, desde os aspectos de relacionamento e desenvolvimento, até mesmo nos resultados gerados.

Em seguida, ainda na Figura 1, é possível entender que o comportamento organizacional recebe forte influência da cultura da organização. Cada ação ou conduta realizada e construída no ambiente profissional é derivada da cultura organizacional. Portanto, o comportamento organizacional pode fortalecer as interações entre indivíduos e grupos, fortalecendo o vínculo e todo o processo de habilidades do grupo. A construção do conhecimento é uma competência que pode ser alavancada por meio do comportamento do próprio indivíduo ou grupo, e a conscientização da importância do conceito de compartilhamento de informação e conhecimento é uma atitude corporativa capaz de gerar resultados favoráveis, não apenas para a organização, mas sim para todo o conjunto o qual o profissional fazer parte e integra.

A gestão do conhecimento nada mais é do que administrar ou gerenciar todo o conhecimento existente em uma organização, no entanto, cada

profissional deve cumprir com o seu papel social-cultural, corroborando com as atividades laborais e, inclusive, com o futuro da organização o qual se está inserido. A gestão do conhecimento só é possível de se fazer com a contribuição e colaboração de todos os envolvidos, desta maneira, a efetividade de se estabelecer e efetivar uma cultura consistente e valorosa é disseminar os preceitos e fundamentos da importância da participação de cada um e de sua posição no processo.

Assim, a prática bem-sucedida da gestão do conhecimento está estritamente pautada com ações organizacionais e culturais por meio de um ciclo virtuoso, conforme será demonstrado a seguir. Dessa maneira, pode-se dizer que a gestão do conhecimento é um círculo pelo fato de apresentar as seguintes características:

- a) Apresentam movimentos contínuos, intercâmbios e transformações de um tipo de conhecimento em outro (constantemente).
- b) Delibera os aspectos de aprendizagem do grupo.
- c) O comportamento organizacional influencia nas ações estratégicas da gestão do conhecimento.
- d) A organização promove a pulverização do conhecimento presente na organização.
- e) O comportamento organizacional estabelece e consolida as políticas corporativas.
- f) Possibilita o dinamismo de poder voltar e solucionar problemas em conjunto e tomadas de decisão coletiva por meio de competências e ideias individuais colaborativas.

Por fim, a cultura organizacional influencia diretamente no comportamento organizacional e, posteriormente, propõe um impacto na gestão do conhecimento, podendo ser tanto de aspecto favorável ou desfavorável, conforme o comportamento existente e constituído na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo da pesquisa que consistiu em investigar os aspectos relevantes do comportamento organizacional e suas características para o processo de gestão do conhecimento no âmbito das organizações e, especificamente, identificar os conceitos teóricos relacionados à cultura organizacional, comportamento organizacional e gestão do conhecimento, foi possível concluir que a empresa é um espaço sociocultural e o gestor não pode deixar passar-se por despercebido ao implantar um processo de gestão do conhecimento, levando em consideração as peculiaridades de cada profissional. A cultura organizacional é uma característica política e comportamental da organização, o qual influencia inteiramente na gestão do conhecimento.

É preciso extinguir o conceito de replicar teorias, prefere-se criar outras novas a fim de construir uma lógica de gestão que considere as peculiaridades comportamentais de cada indivíduo. Nesse viés, a cultura organizacional define e estabelece o comportamento organizacional que, por sua vez, pode ou não fortalecer o processo de gestão do conhecimento. Para tanto, deve-se seguir as características e conceitos sobre cultura organizacional e comportamento organizacional, citados e sugeridos no arcabouço teórico conceitual deste artigo.

Portanto, para as atuais e futuras gestões, ressalta-se a importância de se constituir uma cultura organizacional capaz de promover delineamentos eficazes para que os objetivos da organização sejam efetivados e sanados. Dessa maneira, o comportamento organizacional irá possuir um papel pontual para que a gestão do conhecimento seja desenvolvida com sucesso em um ambiente organizacional.

Em suma, a gestão do conhecimento só será eficaz com mudança nas normas e valores que orientam o comportamento organizacional, mas para isso é preciso formalizar e construir uma cultura organizacional capaz de compreender a importância do conhecimento de cada profissional, da importância da inovação, da construção e do desenvolvimento intelectual, focando no processo de desenvolvimento da organização como um todo com base nos princípios de compartilhar conhecimento para o crescimento mútuo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AZEVEDO, F. **A cultura brasileira: introdução da cultura no Brasil**. Brasília: UnB, 1963.
- BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. F. **Competência em informação, criatividade e inovação: uma experiência didática sob o enfoque de redes de conhecimento nas Organizações**. Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho, 2013. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1512/1513>. Acesso em: 07 jan. 2019.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.45, n.5, p. 351-360, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003, p. 27-28.
- CURY, A. **Comportamento organizacional: qual sua influência nas relações profissionais?** Menthes: 2018. Disponível em: <https://menthes.com.br/comportamento-organizacional-qual-sua-influencia-nas-relacoes-profissionais/>. Acesso em 30 dez. 2018.
- DAVENPORT, T. H. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUTIÉRREZ, M. P. M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Ediciones Trea, 2008.
- HILGARD, E. R.; ATKINSON, R. C. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Nacional, 1976.

HOFFMAN, W. A. **Gestão do conhecimento desafios de aprender**. São Carlos Compacta, 2009.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. **Information orientation: the link to business performance**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MORAES, C. R. B. **Gestão do conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Doutorado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP**, 2010. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInfor macao/Dissertacoes/moraes_crb_do_mar.pdf. Acesso em: 23 dez. 2018.

RÉ, C. A. T. de; LIMBERGER, S. J.; VIANNA, W. B.; CUNHA, C. J. C. de A. O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento. **XXVII encontro nacional de engenharia de produção**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil. Out. 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr640477_9186.pdf. Acesso em: 04 jan. 2019.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SANTOS, J. F. dos. **Gestão e Cultura organizacional**. Administradores: 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-e-cultura-organizacional/23700/>. Acesso em 30 dez. 2018.

SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. L. P. **Gestión de la información em ambientes organizacionales: enfoque em el sector textil y de confección**. Londrina, v. 4, n. 1, p. 56 – 81, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/37970>. Acesso em: 01 jan. 2018.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, C. C. **Gestão do conhecimento**. Negócio Editora, 2000.

TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da Informação e do conhecimento. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., 2008a. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1849/1558>. Acesso em: 01 jan. 2019.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais**: conceitos e compreensões. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação. v. 1 n. 1, 2008a. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000016104/b7a88eb0eab938146cfd4c6b92828858>. Acesso em 02 nov. 2018.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008b. p. 11-26.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008c. p. 11-26.

_____. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 24 dez. 2018.

YAFUSHI, C. A. P. **A Competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório**: estudo de caso na Duratex de Agudos (SP)229f. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP, Marília, 2015.

AGRADECIMENTOS

"Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001" e "Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)".

"Governo Federal do Brasil, Governo do Estado da Paraíba e Governo do Estado de São Paulo".



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional.