

**CULTURA CORPORATIVA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
INDICADORES: INCORPORANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO A  
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**

**Fernando Fukunaga<sup>1</sup>, Neusa M. B. F. dos Santos<sup>2</sup>**

**Abstract.** *The perception of knowledge as an economic good and its strategic importance in the current scenario has provoked discussions about its management and its contribution to the indicators of organizational effectiveness. This research aims to investigate the relationship between organizational culture (OC) and the success cycle of knowledge management (KM) and its contribution to the indicators of innovation, growth and competitive advantage. As strategy and methodological principles, the singular case study method was selected. A survey was conducted at a large national company in the engineering and infrastructure sector. The main results pointed to the positive influence of OC on the success of KM cycle and contribution to innovation, competitive advantage and growth. In addition the proposition of a model of incorporation of KM to business strategy.*

**Keywords:** *knowledge economy; Organizational culture, knowledge management, innovation, business strategy.*

**Resumo.** *A percepção do conhecimento como um bem econômico e sua importância estratégica no cenário atual, tem provocado discussões sobre sua gestão e sua contribuição para os indicadores de eficácia organizacional. Nesta pesquisa tem-se como objetivo investigar a relação da cultura organizacional (CO) e o sucesso ciclo da gestão do conhecimento (GC) e sua contribuição para os indicadores de inovação, crescimento e vantagem competitiva. Como estratégia e princípios metodológicos selecionou-se o método de estudo de caso singular. Foi conduzida uma pesquisa em uma grande empresa nacional do segmento de engenharia e infraestrutura. Os principais resultados apontaram para a influência positiva da CO no sucesso do ciclo de GC e contribuição para inovação, vantagem competitiva e crescimento. Além disso a proposição de um modelo de incorporação da GC a estratégia de negócio.*

**Palavras-chave:** *economia do conhecimento; cultura organizacional, gestão do conhecimento, inovação, estratégia de negócios.*

---

<sup>1</sup> Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) São Paulo – SP – Brasil. E-mail: [fernandofukunaga@me.com](mailto:fernandofukunaga@me.com); [ra00038799@pucsp.edu.br](mailto:ra00038799@pucsp.edu.br)

<sup>2</sup> Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) São Paulo – SP – Brasil. E-mail: [admneusa@pucsp.br](mailto:admneusa@pucsp.br)

## 1. INTRODUÇÃO

No campo da Teoria das Organizações e Administração, pode-se afirmar que a teoria sobre Cultura Organizacional (CO) ganhou seu espaço e está consolidada (Dias, 2013; Martin & Frost, 2012; Freitas, 2007; Santos, 2000). Historicamente, como é sabido pela comunidade científica, o auge dos estudos sobre CO deu-se nas décadas de 1980 e 1990 (Martin & Frost, 2012; Freitas, 2007; Santos, 2000).

Ao verificar na literatura nacional e internacional sobre o tema GC (a saber: Nonaka e Takeuchi (2008; 1994); Terra (2000); Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007); Rezende, Abreu e Pereira (2000); Figueiredo (2005), Davenport e Prusak. (2012) e Carvalho (2012); dentre outros não menos importantes), pode-se identificar problemas relacionados ao fator conhecimento nas organizações, tais como retenção, disseminação e compartilhamento, combinação e internalização e criação do conhecimento.

Esses autores supracitados também propõem modelos de GC na perspectiva de implantação e formalização das práticas de GC. Dentre as diversas limitações apresentadas nesta literatura revisada, no geral identificam-se: despreocupação ou pouca contribuição com os objetivos estratégicos das organizações; foco excessivo em tecnologias de suporte a GC; despreocupação ou pouca contribuição em relação às pessoas na organização, excessiva preocupação com temas emergentes como redes sociais; e despreocupação ou pouca contribuição referente à especificidade da CO de cada organização e seu fator de influência no ciclo de GC. Alvesson e Karreman (2001) apontam que, apesar de os autores de GC considerarem a CO, em sua maioria, pouco exploram a conexão entre GC e OC.

O objetivo deste trabalho foi investigar a influência da CO para o sucesso da GC na organização estudada. A questão que norteou este estudo pode ser definida da seguinte maneira: “Como a cultura organizacional influencia o sucesso da gestão do conhecimento?” A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso singular em uma organização do setor de engenharia e infraestrutura, a pesquisa de campo contou com questionário para avaliar a CO, a GC e os resultados de GC na percepção da alta direção da organização estudada e com entrevistas individuais com profissionais dos três níveis hierárquicos. Conclusões são alcançadas sobre como a CO influencia o ciclo de GC e como a GC contribui para eficácia organizacional. Foi possível também propor um modelo de incorporação da GC a estratégia de negócios, considerando a CO, estrutura organizacional e indicadores, variáveis do contexto organizacional.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 MODELO DE VALORES CONCORRENTES

O modelo de valores concorrentes, do inglês *competing value model*, é amplamente disseminado entre os estudiosos e pesquisadores como uma maneira eficaz de medir e comparar uma cultura com outra. Quinn e Rohrbaugh (1983) observaram a emergência de duas grandes dimensões principais: (1) flexibilidade e controle; (2) orientação interna e outra externa. E organizaram os indicadores em quatro grupos principais, em que cada quadrante é constituído de valores contraditórios colocados em extremidades opostas e contínuas.

O primeiro tipo cultural, no quadrante superior esquerdo, é a **cultura grupal ou de comunidade**. Ela possui características típicas de trabalho em equipe, a gestão busca capacitar seus funcionários e facilitar sua participação, as pessoas compartilham muito entre si, os líderes são vistos como mentores. A organização se mantém com base em valores de tradição, lealdade e alto compromisso. O desenvolvimento individual é valorizado. O sucesso pode ser mensurado pelo clima interno.

O segundo tipo cultural, no quadrante superior direito, é **cultura inovativa**. A principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo, a criatividade e a atividade de vanguarda. Há características de individualidade na assunção de riscos e na antecipação do futuro. O envolvimento de todos com clientes, produção, pesquisa e desenvolvimento é elevado. O estilo de liderança é visionário, inovador e orientado para o risco. Sempre estar preparado para mudanças e novos desafios é uma característica. O sucesso é medido pelos produtos e serviços únicos e originais.

O terceiro tipo cultural, no quadrante inferior a esquerda, é a **cultura hierárquica**. É caracterizada por um lugar formal e estruturado para trabalhar. Procedimentos controlam o que as pessoas fazem. Líderes eficazes são coordenadores e organizadores. A organização valoriza a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais mantêm a organização em conjunto (Quinn & Cameron, 2006).

O quarto tipo cultural, no quadrante inferior a direita, é a **cultura racional ou de mercado**. O local de trabalho é orientado para os resultados. A preocupação da gestão é conduzir a organização em direção a produtividade, resultados e lucros. Os líderes conduzem de forma dura, a produção e são competitivos. Superar a concorrência e a liderança de mercado é importante. O sucesso é definido em termos de quotas de mercado e penetração.

## 2.2 GETÃO DO CONHECIMENTO

Alvesson e Karreman (2001) identificaram quatro orientações distintas, em vez de categorias rígidas e separadas de GC, que podem ser dispostas ao longo da dimensão da interação e o modo de intervenção da gestão. De acordo com Alvesson e Karreman (2001), distinções sobre o conhecimento escondem mais do que revelam. Entretanto, os autores argumentam que, nesse caso, elas são úteis e valiosas, porque se concentram na maneira de pensar sobre questões de GC, que são mais fáceis de representar do que o conhecimento em si; em parte, porque as pessoas relatam a GC como explícita e discursiva. Para Alvesson e Karreman (2001), as fronteiras minimizadas e as várias orientações são o reconhecimento de que há uma continuidade entre polos finais e que existem fluxos e variações dentro das organizações, além de textos que dizem respeito à forma que se referem às práticas de GC.

A primeira orientação, no quadrante superior esquerdo, é a **gestão do conhecimento como comunidade**. Possui uma noção menos rígida de hierarquia e controle, e é menos tecnocrática. O interesse é no conhecimento tácito. Então, GC se caracteriza pela forma de lidar com a diversidade e de incentivar o compartilhamento de conhecimento por meio do clima e do local de trabalho.

A segunda orientação, no quadrante superior direito, é a **gestão do conhecimento como controle normativo**. O nível de comunidade é um pouco mais acessível para intervenções gerenciais do que o de conhecimento tácito. As pessoas podem ser persuadidas a se definirem em termos da mesma identidade social, minimizando as fronteiras dentro da organização e estando mais preparadas para cooperar e ajudar. Assim, a gestão do conhecimento pode ser vista como uma tentativa da administração de exercer controle normativo.

A terceira orientação, no quadrante inferior esquerdo, é a **gestão do conhecimento como biblioteca estendida**. Caracteriza-se pelo uso extensivo da tecnologia disponível (base de dados, sistemas avançados de busca, sistemas sofisticados de comunicação e assim por diante). Definida pela mistura de informações internas e externas, permitindo o acesso ao conhecimento por meio de plataforma tecnológica, apontam McInerney e Lefreve (2000). Trata-se de um processo gerido de forma centralizada por um órgão especial, próximo do que conhecemos como burocracia (Alvesson & Karreman, 2001).

A quarta orientação, no quadrante inferior direito, é a **gestão do conhecimento como modelo de ação**. É semelhante ao controle normativo, mas o controle é comportamental. Modelos e orientações são fornecidos para uma ação requerida, independente dos valores e do pensamento do agente. Motivado pela economia da reutilização, ou seja, os membros são

encorajados a usar conhecimento codificado, resultando em trabalhadores mais baratos. Produz efeito de poder e desqualifica o trabalhador. A organização democratiza o conhecimento que ela quer que seja claro para todos (Alvesson & Karreman, 2001).

### 3. METODOLOGIA

Este estudo foi desenhado para explicar como a CO influencia o sucesso do ciclo de GC. E para explorar a contribuição da GC para os seguintes benefícios organizacionais apontados pela literatura: inovação, vantagem competitiva e crescimento organizacional. O modelo conceitual desta pesquisa combina e conecta dois modelos. O Modelo de Valores Concorrentes de Quinn e Cameron (2006) fornece a ferramenta para avaliação da CO. O modelo de Lawson (2002) nos apoiou na avaliação da GC e dos benefícios organizacionais.

A estratégia de pesquisa selecionada para esta investigação foi o método de Estudo de Caso Singular. Conforme aponta Yin (2015), foi desenvolvido um rigoroso protocolo de pesquisa, ver Quadro 1.

Quadro 1 – Protocolo de Pesquisa

ETAPA		ATIVIDADE
DESENHO DA PESQUISA		
Fase 1	Revisar literatura.	Definição da questão de pesquisa.
Fase 2	Selecionar casos.	Definição de critérios de Seleção; Seleção não aleatória.
Fase 3	Desenvolver protocolo para coleta de dados.	Emprego de abordagem mista: quantitativa e qualitativa.
COLETA DE DADOS		
Fase 4	Ir a campo	Aplicar <i>survey</i> online; realizar entrevistas não estruturadas.
ANÁLISE DE DADOS		
Fase 5	Analisar dados	Usar técnicas estatísticas; usar técnicas de análise de conteúdo.
RESULTADOS E DISCUSSÃO		
Fase 6	Relatar resultados	Descrever resultados e comparar com quadro teórico.

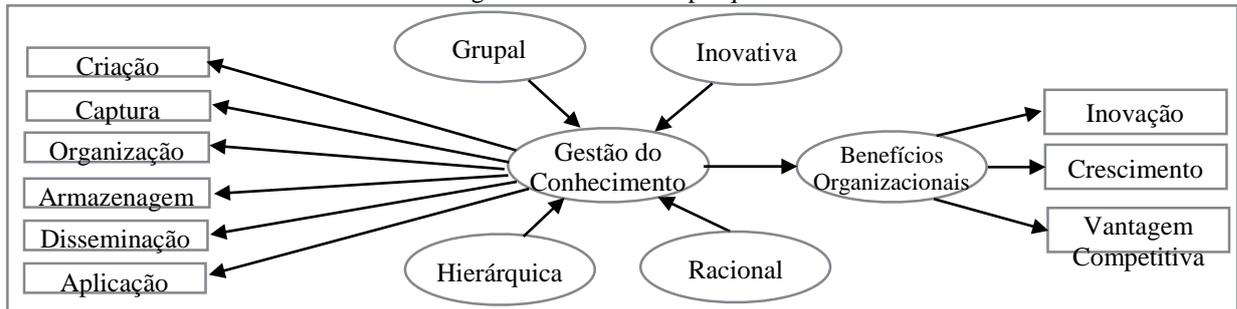
Fonte: Elaborado pelo autor.

Como resultado da revisão da literatura de forma clara definiu-se o modelo de pesquisa e a questão central de investigação. O modelo de pesquisa pode ser observado na Figura 1. A partir do modelo de pesquisa foi elaborada a questão geral ou o problema a ser investigado e questões específicas:

- Como a cultura organizacional influencia o sucesso o ciclo de gestão do conhecimento?
  1. Existe relação entre CO e GC, na organização alvo do estudo?
  2. Como a cultura organizacional influencia o ciclo de gestão do conhecimento?

3. Existe relação entre a gestão do conhecimento e os benefícios organizacionais?

Figura 1 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para seleção de casos que compõem nossa amostra, conforme Yin (2015); Gil (2014), desenvolveu-se três critérios além da atuação no campo pesquisado, GC e CO: (1) gerir de forma intencional a cultura da organização e gerir de forma intencional a GC; (2) ter a declaração formal, e instituído na estrutura organizacional a estratégia de GC; e (3) ser objeto premiações como empresa reconhecida pelo mercado pela atuação em GC, como o Premio Nacional da Qualidade que avalia em um de seus critérios a GC.

A coleta de dados foi realizada em três etapas, sendo a primeira a análise documental, a segunda quantitativa e a terceira qualitativa. A análise documental, aprofundou nosso conhecimento sobre a organização. A abordagem quantitativa contou com a aplicação de *survey* online e foi organizado em três seções: (1) questões demográficas; (2) *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), de Quinn e Cameron (2006); e (3) *Knowledge Management Assessment Instrument* (KMAI), de Lawson (2002). A abordagem qualitativa aplicou a técnica de entrevistas semiestruturadas e foi elaborada a partir de uma primeira análise dos dados quantitativos, organizados em duas seções: (1) tipologia cultural e relação com a gestão do conhecimento; (2) objetivos estratégicos da gestão do conhecimento e benefícios organizacionais. Nesta etapa o pesquisador atuou como observador participante.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 CASO PROMON ENGENHARIA

A Promon Engenharia Ltda. é uma empresa brasileira de engenharia, fundada em 1960, dedicada a prover soluções de infraestrutura para setores-chave da economia. Desenvolve soluções de infraestrutura por todo o país e conta com um efetivo de 881 profissionais. Fornece serviços e soluções em sete áreas de negócios: energia elétrica, indústrias de processo e

manufatura, infraestrutura e edificações especiais, meio ambiente, mineração e metalurgia, óleo e gás, química e petroquímica.

A Promon Engenharia possui um número significativo de premiações como empresa reconhecida pelo mercado tema gestão empresarial. Ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade em 2017, qual um dos seus critérios de avaliação é gestão do conhecimento. Alcançou, em 2014, a incrível marca de 18 anos seguidos, no ranking das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, do Guia Você S/A. Em 2014 foi reconhecida, pelo segundo ano consecutivo, como a empresa mais sustentável no setor de “Consultoria, Gestão e TI”, na 15ª edição do Guia Exame de Sustentabilidade. Em 2015, pelo segundo ano consecutivo, reconhecida como “A Melhor Empresa para Estagiar” e como a “Empresa com mais Práticas de RH voltadas para os Jovens”. Entre inúmeros outros prêmios e reconhecimentos, em 2011 foi “Top of Mind” em gerenciamento de projetos do PMI. Os profissionais da Promon Engenharia também foram reconhecidos em premiações: *Platinum Pipe Awards* (2011 e 2015); e Destaque em Gerenciamento de Projetos do PMI-RJ (2011).

A Promon Engenharia geri de forma intencional sua cultura corporativa, tem como valores fundamentais a visão de comunidade de profissionais e o conhecimento como matéria prima. A gestão do conhecimento, sempre esteve presente na organização desde sua fundação, porém é claro não com esse nome e nem com essa composição atual. Hoje, a GC é intencional e a companhia possui uma diretoria executiva de GC, que possui dois objetivos estratégicos: (1) entregar resultados com mais qualidade ao mercado; (2) inovação em processo, serviços e produtos. Os profissionais estão organizados em comunidade de práticas em sinergia com os conhecimentos críticos aos negócios da empresa. Há um cuidado intenso com o conhecimento tácito, com a colaboração e o crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, qual 80% são acionistas da companhia.

## 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA

A amostra foi delimitada aos líderes da alta gestão da organização estudada, no momento da realização da coleta dos dados, o número total foi de 19 líderes entre diretores, gerentes e coordenadores. Dos 19 questionários enviados, foram recebidos 16 questionários, dos quais 14 questionários foram validados para o estudo, o que representou 73,68% do total da amostra.

A distribuição da amostra segundo o gênero, aponta que em sua maioria os respondentes são do sexo masculino (71,43%). A minoria, ou seja, o sexo feminino (26,67). A faixa etária

dos respondentes indicou que a maioria dos líderes está acima da faixa de 46 anos (73,43%), seguido pela faixa entre 41 a 45 (14,29%), entre 31 a 40 anos (7,14%); e entre 26 a 30 anos (7,14%). A amostra apresentou um alto nível educacional, sendo 7,14% dos líderes com o título de Doutorado; 21,43% com o título de Mestrado; 50% do total da amostra com Pós-graduação/Especialização; e 21,43% com ensino Superior Completo.

Em relação as posições ocupadas pelos respondentes, os resultados demonstraram que 1 (um) respondente está posicionado como diretor executivo de GC, 2 (dois) ocupam cargos de diretores de projetos e de operações, 9 (nove) ocupam cargos de gerentes seniores de engenharia, financeiro, qualidade e segurança, meio ambiente e saúde, suprimentos, gestão de projetos e sistemas, e 2 (dois) afirmaram ocupar cargos de coordenação, documentação técnica e qualidade.

#### 4. 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA TIPOLOGIA CULTURAL

O resultado da aplicação do *Competing Value Model* (Quinn e Cameron, 2006), foi extraído o valor médio de cada um dos tipos culturais por respondente, somando-se os pontos de cada respondente das questões associadas a cada tipo de cultura na escala Likert (de 1 a 5), dividindo-se o total por 6 (número de perguntas). Com a finalidade de realizar uma análise mais adequada, julgou-se conveniente extrair os valores médios por tipo cultural. O resultado foi obtido pelo somatório dos valores médios dos respondentes em cada tipo cultural, dividindo-se esse total pelo número de respondentes. A Tabela 1 apresenta os dados extraídos por tipo de cultura, considerando o perfil real da organização estudada.

A cultura predominante na organização estudada reside no tipo grupal. Esse resultado é estratificado porque os líderes participantes apresentaram maior pontuação para esse perfil cultural com uma média aproximada de 4,24 de um total de 5,00. O tipo cultural menos evidente é o da cultura hierárquica, com valor médio de 3,99. A pesquisa demonstra que a cultura inovativa foi o segundo tipo mais valorizado como importante para a organização.

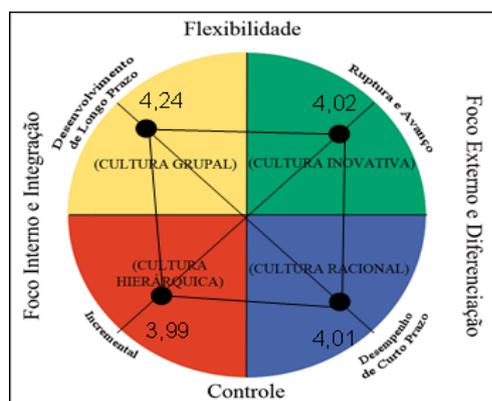
Tabela 1 – Valor médio por tipo cultural e estatísticas descritivas

<i>Estatística</i>	<i>Grupal</i>	<i>Inovativa</i>	<i>Racional</i>	<i>Hierárquica</i>
<i>Média</i>	4,24	4,02	4,01	3,99
<i>Mediana</i>	4,14	3,92	3,90	3,90
<i>Desvio-padrão</i>	0,43	0,49	0,58	0,58
<i>Mínimo</i>	3,67	3,33	3,17	3,00
<i>Máximo</i>	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: SPSS (20.0.0).

A Figura 2 foi criada para demonstrar graficamente a tipologia cultural geral encontrada para este estudo de caso. É importante ressaltar que, embora o *Competing Value Model* (Quinn e Cameron, 2006) permita avaliar e analisar as formas culturais de maior ou menor presença na organização, não há um tipo cultural que se destaque de forma exagerada na organização estudada, ou seja, existem diferenças, mas não são tão gritantes.

Figura 2 – Representação da Tipologia Cultural de Quinn para Promon Engenharia



Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (2006).

#### 4.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O principal objetivo neste item é identificar as dimensões (criação, captura, organização, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento) da GC que se manifestaram na organização estudada. Com a finalidade de realizar uma análise mais adequada, julgou-se conveniente extrair os valores médios por dimensão da GC. O resultado foi obtido pelo somatório dos valores médios dos respondentes em cada dimensão, dividindo-se esse total pelo número de respondentes. A Tabela 2 apresenta os dados extraídos por dimensão da GC.

A Tabela 2 apresenta a ocorrência dos mecanismos de cada dimensão da GC obtidos na investigação e servirá de suporte para análise do ciclo de gestão do conhecimento da empresa pesquisada, ou seja, o nível em que ciclo de GC ocorre em nosso estudo de caso singular. Organização estudada apresenta alto nível de ocorrência do ciclo de GC. Calculando-se a soma das médias de cada dimensão e dividindo-se por 6 (número de dimensões), obtém-se o resultado aproximado em torno de 4,03 (81%) de um total de 5 (100%), da escala Likert (de 1 a 5), que poderia ser alcançado.

Tabela 2 – Valor médio por dimensão da GC e estatísticas descritivas

<i>Estatística</i>	<i>Criação</i>	<i>Captura</i>	<i>Organização</i>	<i>Armazenagem</i>	<i>Disseminação</i>	<i>Aplicação</i>
<i>Média</i>	4,32	4,02	4,02	3,84	4,07	3,89
	4,25	3,88	3,95	3,95	4,07	3,89

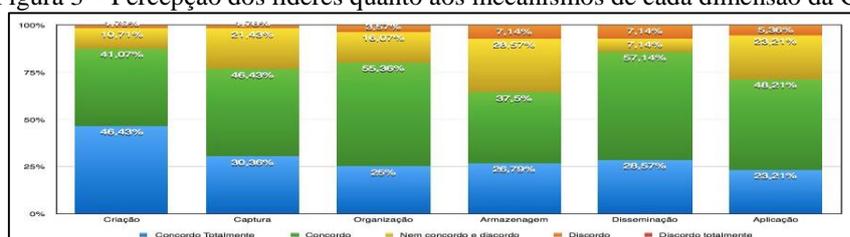
<i>Mediana</i>	3,50	3,00	3,00	2,50	2,50	2,75
<i>Mínimo</i>						
<i>Máximo</i>	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,75
<i>Desvio-padrão</i>	0,55	0,72	0,64	0,60	0,65	0,50

Fonte: SPSS (20.0.0).

A pesquisa apontou que, no caso estudado, há alta ocorrência dos mecanismos questionados em cada uma das dimensões avaliadas pelo KMAI (Lawson, 2002), ou seja, o ciclo de GC ocorre em fluxo orgânico e estruturado por processos e práticas bem definidas, não apenas com práticas isoladas ou apenas a ocorrência de uma dimensão ou outra dimensão

A Figura 3 ilustra a percepção dos líderes em relação às dimensões da GC que, combinadas, formam o ciclo orgânico de GC. Cada uma das dimensões possui quatro afirmativas descritivas (mecanismos de GC) avaliadas pela escala Likert (de 1 a 5).

Figura 3 – Percepção dos líderes quanto aos mecanismos de cada dimensão da GC



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa também apurou o sucesso do ciclo de GC, avaliando sua contribuição para a melhoria dos indicadores de inovação, crescimento e vantagem competitiva. Considera-se válido ressaltar que essa medida não é de fácil percepção; por isso, além dos dados coletados na abordagem quantitativa, julgou-se necessário que a própria diretoria de gestão do conhecimento da organização aferisse tal contribuição, sendo essas evidências apresentadas posteriormente na descrição da abordagem qualitativa. Dessa forma. A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva para esta variável.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas da contribuição da GC aos benefícios organizacionais

<i>Estatísticas</i>	<i>Inovação</i>	<i>Crescimento</i>	<i>Vantagem competitiva</i>
<i>Média</i>		3,19	3,28
<i>Mediana</i>		3,33	3,17
<i>Mínimo</i>		1,67	2,00
<i>Máximo</i>		4,00	4,67
<i>Desvio-padrão</i>		0,80	0,88

Fonte: SPSS (20.0.0)

A GC na empresa estudada apresenta alto índice de ocorrência nos mecanismos mensurados para cada uma das dimensões de conhecimento. Aproximadamente 80,6% dos mecanismos de GC são praticados pela empresa pesquisada, ocasionando um ciclo de GC orgânico e transversal. A dimensão da criação de conhecimento manifestou-se como a mais praticada obtendo média aproximada de 4,32 de um total de 5,00. O menor valor obtido foi para os mecanismos da dimensão da armazenagem do conhecimento, com média de 3,84 de um total de 5,00.

#### 4.5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CO E GC

O coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado para analisar a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento. A análise da correlação de Pearson de tipos de cultura organizacional e gestão do conhecimento revelou que houve uma correlação positiva. Os tipos de cultura inovativo e grupal apresentaram os maiores coeficientes de correlação com 0,729 e 0,622, respectivamente. O tipo de cultura racional teve o menor coeficiente de correlação, com 0,417. Todas as correlações foram altamente significativas, exceto o tipo racional.

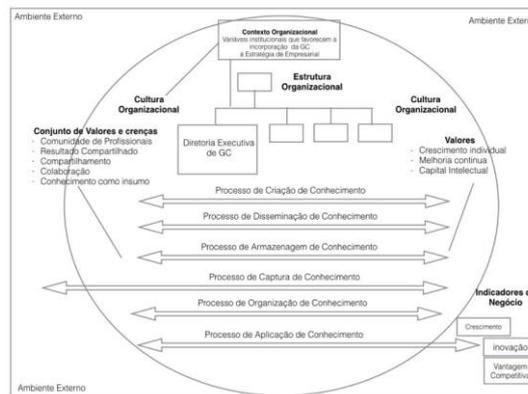
Já a força cultural, também abordada na revisão da literatura, foi conceitualizada segundo Santos (2000, p.39) como a “extensão em que os valores e crenças que premiam a organização são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros”. No *Competing Value Model* (Quinn & Cameron, 2006), aplicado nesta investigação, a cultura forte é aquela que mais incorpora os atributos de todos os quatros tipos culturais (Santos, 2000). O somatório dos valores encontrados para cada tipo cultural está apresentado na ultima coluna da direta.

A análise dos dados sugere que a empresa pesquisada não é caracterizada por apenas um tipo de cultura. Pode-se dizer que é representada pela combinação de tipos culturais diferentes em que há predominância estatística de mais de um tipo cultural. O valor obtido para a força cultural é 16,26 de um total de 20,00. Infere-se que a dimensão da força cultural influencia o sucesso do ciclo de gestão do conhecimento, pois determinadas dimensões de conhecimento presente no ciclo requerem determinados atributos culturais presentes. O tipo cultural menos evidente, por exemplo, a dimensão de organização ou armazenagem de conhecimento, requer certa orientação para o controle e estabilidade, padronização e procedimentos. Relaciona-se tal evidência ao alto índice de ocorrência em que opera da GC na empresa pesquisada.

#### 4.6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA ABORDAGEM QUALITATIVA

Os resultados da abordagem quantitativa revelaram que existe relação entre a CO e a GC, e também que a GC contribui para a eficácia organizacional. Esses achados podem ser encontrados, embora em pouca quantidade, na literatura relevante ao campo. Entretanto, entender como a cultura organizacional está relacionada e como ela influencia positiva ou negativamente a organização estudada nos levou a aplicar uma abordagem qualitativa na busca de evidências, da mesma forma, para a questão da contribuição da GC para os indicadores de inovação, vantagem competitiva e crescimento organizacional. A evidências encontradas proporcionaram a produção da Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Incorporação da Gestão do Conhecimento a Estratégia de Negócio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a coleta de dados qualitativos, selecionamos primeiro, com vasto conhecimento da organização, e que ocupa um cargo da diretoria executiva da organização, o diretor executivo de GC. Segundo, um profissional que coordena os processos de GC. Terceiro um profissional de nível gerencial que podemos dizer, que a usuária da GC, ou seja tem a noção do valor dos processos, práticas, técnicas de GC. Em relação a CO identificamos evidências que corroboram tanto o tipo cultural identificado na abordagem quantitativa quanto atributos históricos de valorização do conhecimento, tais como: a organização se define como uma “comunidade de profissionais”; um pilar da CO é a “visão de trabalho em comunidade”; valorizam o “resultado compartilhado por todos”; e valorizam o “conhecimento como matéria prima”. Um dos “pilares da GC” é a “pré-disposição ao compartilhamento”. Na “base”, essas evidências se “interconectam por estes princípios”. O entrevistado explica que os atributos da CO da organização estudada, “compartilhamento”; “colaboração”; “resultado compartilhado” alavanca aspectos fundamentais da GC que a organização valoriza, tais como: “relação entre pessoas”; “transferência de conhecimento”; e “construção do conhecimento coletivo”. No caso estudado, as evidências sugerem que a CO está interconectada conceitualmente com a GC, influenciando assim o sucesso da dinâmica do ciclo da gestão do conhecimento. Outros atributos valorizados como “desenvolvimento da competência”; “valorização do capital intelectual”; “valorização do crescimento individual”; “visão de comunidade de práticas que

compartilham e constroem um conhecimento melhor e maior”; estão na cultura da organização antes da adoção da expressão “gestão do conhecimento” como um “elemento da estrutura” e como um “modelo de atuação”, destaca o entrevistado.

Aprofundando ainda mais a questão, identificamos que os alicerces da construção de valor da organização passam pela “cultura e pelo conhecimento”. Ou seja, a partir de seus princípios e valores, a “estrutura que organização acredita” associados ao “conhecimento em constante evolução”, gera “valor para a organização” quando “aplicado nas soluções” oferecidas ao mercado. Outro valor descrito na organização da empresa estudada é valorização do indivíduo, oferecendo “condições para o desenvolvimento profissional e como pessoa”. Estas evidências sugerem uma explicação de como os atributos valorizados são operacionalizados com a finalidade de gerar valor para organização, para o negócio e para os indivíduos.

Pode-se observar que tanto o tipo cultural identificado quanto a gestão do conhecimento da organização estudada está amparado pela literatura, os atributos culturais valorizados estão claramente alinhado com a tipo grupal da tipologia cultura de Quinn e Cameron (2006), e a gestão do conhecimento se assemelha em muito com o quadrante superior esquerdo da matriz de avaliação de Alvesson e Karremann (2002). Interessante que, alguns processos e resultados esperados de GC são justamente atributos culturais valorizados, como compartilhamento, colaboração, qualidade, vantagem competitiva e inovação.

Em relação aos resultados de gestão do conhecimento, encontramos na organização estudada dois tipos de evidências, uma mais objetiva: “entregar resultados com melhor qualidade”; e “entregar ao mercado um produto com melhor qualidade. Outro tipo mais subjetivo: “inovação; “identificação de tendências de mercado”; “capacidade de atrair parceiros”; “desenvolvimento de novos processos”; “desenvolvimento de novas ofertas”; isso porque a GC, também se dá pela combinação dos conhecimentos desenvolvidos em projetos, que permitem criar inovações e novos produtos. Por exemplo, a Promon trabalhou muito no aspecto de gestão de projetos, como um elemento fundamental para mitigação de riscos, atendimento de prazos, atingimento de resultados econômicos dentro das operações, hoje vendemos o gerenciamento como uma oferta independente, o próprio know-how foi transformado em negócio e produto.

A constatação de que a GC contribui para os indicadores de eficácia organizacional, não está apenas nos indicadores de antes e depois do modelo de gestão, também está na busca da maturidade dos processos, automação que viabilize maior produtividade e competitividade, com profissionais treinados, qualificados e preparados (processo de lições aprendidas), isso permite que você não cometa os mesmos erros, e sim replique o que deu certo e funcionou

bem em constante melhoria. Essa estrutura voltada a captura de conhecimento, ao incentivo para que os profissionais participem das comunidades de práticas, e a interconexão com a CO e crenças é fundamental para a contribuição aos indicadores de inovação, vantagem competitiva e crescimento.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi investigar a influência da cultura organização para o sucesso da gestão do conhecimento. O *Competing Value Model* (Quinn e Cameron, 2006) demonstrou ser um valioso instrumento de avaliação de cultura organizacional, assim como o ciclo de gestão do conhecimento formado pela combinação das dimensões de conhecimento (criação, captura, organização, armazenagem, disseminação e aplicação de conhecimento), proporcionado pelo KMAI (Lawson, 2002).

A tipologia cultural caracteriza a organização estudada, pois diversos atributos são condizentes com estratégias de inovação, como sugere o modelo de avaliação de GC de Alvesson e Karreman (2001). Dessa forma, infere-se que os atributos de uma cultura inovativa, quando combinados, são poderosos valores para inovação, crescimento e criação de vantagem competitiva.

A cultura organizacional influencia direta e positivamente a gestão do conhecimento na organização alvo do estudo, que foi objetivo central dessa investigação. Reconhecer o conhecimento como valor e tê-lo como crença e princípio favorece o sucesso de um modelo de gestão baseado em conhecimento. Por fim, conclui-se que é necessário explorar cada vez mais a conexão entre cultura e gestão do conhecimento. A GC ainda é um campo novo que apenas está nascendo, há muito a se descobrir para auxiliar o sucesso das organizações.

## **REFERÊNCIAS**

- Alvarenga, N. R. C. D., Barbosa, R. R., & Pereira, H. J. (2007, jan-abr) Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, pp. 524.
- Alvesson, M., & Kerraman, D. (2001, November). Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. *Journal of Management Studies*, 38, 965-1018.
- Argote, L., Darr, E. D., & Epple, D. (2003, November). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41, 1750-1762.
- Carvalho, F. C.A. (2012). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Person.

- Chin-loy, C., & Mujtaba, B. G. (2007, Março). The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. *International Business & Economics Research Journal*, 6 (3), 15-28.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2012). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- David, P. A., & Foray, D. (2002). An introduction to the economy of the knowledge society. *International Social Science Journal*, 54 (171), 9–23.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Group.
- Detienne, K. B., & Jackson, L. J. (2001). Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 11 (1), 1-11.
- Dias, R. (2013). *Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças*. São Paulo: Atlas, 2013.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Cengage.
- Lawson, S. (2003). *Examining The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management*. Tese de Doutorado, Entrepreneurship Nova Southeastern University, Flórida, EUA.
- Lawson, S. (2002). *Knowledge Management Instrument*. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Bookman.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing value approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, pp. 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, pp. 363–377.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saito, A. (2007). *Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach*. Tese de Doutorado. Japan Advanced Institute of Science and Technology, Japão.
- Santos, N. M. B. F. (2000). *Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. [S.I.], 28 (3), 339-358.
- Sveiby, K. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial*. Rio de Janeiro: Negócio.