



**Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC)
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGI)**

Vanderlei Ferreira Vassi

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

**Marília/SP
2025**

Vanderlei Ferreira Vassi

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação como parte das exigências para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Câmpus de Marília.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

**Marília/SP
2025**

V339c	<p>Vassi, Vanderlei Ferreira</p> <p>Compartilhamento de conhecimento organizacional : estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada / Vanderlei Ferreira Vassi. -- Marília, 2025.</p> <p>156 p.</p> <p>Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília</p> <p>Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim</p> <p>1. Gestão do conhecimento. 2. Compartilhamento de conhecimento. 3. Cultura organizacional. 4. Redes de conhecimento. 5. Cultura informacional. I. Título.</p>
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília.
Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Vanderlei Ferreira Vassi

**Compartilhamento de Conhecimento Organizacional
Estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação como parte das exigências para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Câmpus de Marília.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian (Membro Titular Interno)
Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Profa. Dra. Luana Maia Woida (Membro Titular Interno)
Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Profa. Dra. Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares (Membro Titular Externo)
Universidade de Brasília (UnB)

Profa. Dra. Juliana Cardoso dos Santos (Membro Titular Externo)
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Marília, 26 de fevereiro de 2025.

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

Esta pesquisa contribui para a valorização das estratégias da gestão do conhecimento no contexto organizacional, visando consolidar aspectos conceituais e metodológicos oriundos da área da Ciência da Informação que, por sua vez, se beneficia do fortalecimento das organizações contemporâneas, pois uma vez mapeadas, analisadas e compreendidas, potencializam seus resultados e proporcionam diversos benefícios para todos os indivíduos que circundam seu ambiente ou seu *habitat* cultural.

No contexto organizacional, é evidenciada, cada vez mais, a importância da gestão do conhecimento, em especial aspectos inter-relacionados ao compartilhamento do conhecimento de maneira estruturada e intencional, de modo que haja a potencialização dos resultados estratégicos e a melhoria da performance organizacional. Além disso, a compreensão desses aspectos, por parte dos gestores, contribui para a melhoria do nível de competitividade de todas as áreas da organização: administrativa, financeira, produção, marketing, recursos humanos, entre outras.

No que se refere à área de Ciência da Informação, em especial este campo de investigação, esta pesquisa contribui para o aprofundamento das problemáticas inter-relacionadas à gestão do conhecimento, uma vez que não se trata de teorias desconectadas da prática, ao contrário, trata-se de teorias, metodologias e modelos fundamentais para a construção de uma gestão organizacional mais eficiente. Além disso, contribui para o aprofundamento e a disseminação de teorias e práticas relacionadas à gestão do conhecimento, dando destaque à inter-relação entre temas como, por exemplo, a rede e o compartilhamento de conhecimentos, entre outros. Espera-se, ainda, que esta pesquisa sirva como instrumento de reflexão e dê base para estudos teórico-práticos em outros contextos organizacionais.

No contexto em que a pesquisa foi realizada, pretendeu-se focar a importância da gestão do conhecimento organizacional, visto que é muito comum pensar em uma instituição de ensino apenas pelo viés pedagógico, sem considerar que se trata de uma organização como outra qualquer, cujos desafios para a sua sustentabilidade organizacional devem ser enfrentados por meio de distintas estratégias.

As teorias e conceitos analisados e discutidos e os resultados alcançados podem ser aplicados em organizações de qualquer ramo de atuação, independentemente de sua

capacidade financeira, dimensão e estrutura. Podem, ainda, servir de base para a transformação do ambiente em que a pesquisa está sendo aplicada ou de qualquer outra organização que queira desenvolver a cultura do compartilhamento de conhecimento.

O desenvolvimento de ações voltadas à gestão e à valorização do conhecimento, ao contrário do que se pensa, tem custo acessível e pode trazer resultados financeiros no curto prazo e, em alguns casos, pode, inclusive, representar a existência ou o fim da existência da organização, considerando que o fracasso organizacional, em geral, se inicia de maneira abstrata e transcende para o material.

No que tange ao impacto social, esta pesquisa coloca o indivíduo como figura central das estratégias organizacionais e, assim, contribui para a criação de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento, evidenciando o papel de cada sujeito organizacional no compartilhamento de conhecimento, fator determinante e real diferencial para o sucesso ou fracasso na execução e no alcance dos objetivos estratégicos definidos pela organização. Além disso, destaca o sujeito como essencial aos processos organizacionais, porquanto ao pensar e socializar suas ideias, conhecimentos e experiências pode transformar de maneira positiva o ambiente ao seu redor e transformar a sua realidade social.

POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH

This research contributes to the valorization of knowledge management strategies in the organizational context, aiming to consolidate conceptual and methodological aspects originating from the area of Information Science, which, in turn, benefit from the strengthening of contemporary organizations, since once mapped, analyzed and understood, they enhance their results and provide several benefits to all individuals who surround their environment or cultural habitat.

In the organizational context, the importance of knowledge management is increasingly evident, especially aspects interrelated to the sharing of knowledge in a structured and intentional manner, so that there is the enhancement of strategic results and the improvement of organizational performance. Furthermore, the understanding of these aspects by managers contributes to the improvement of the level of competitiveness of all areas of the organization: administrative, financial, production, marketing, human resources, among others.

In the area of Information Science, especially this field of research, this research contributes to the deepening of the problems interrelated to knowledge management, since it is not about theories disconnected from practice, on the contrary, it is about theories, methodologies and fundamental models for the construction of a more efficient organizational management. In addition, it contributes to the deepening and dissemination of theories and practices related to knowledge management, highlighting the interrelationship between themes such as, for example, the network and knowledge sharing, among others. It is also expected that this research will serve as an instrument of reflection and provide a basis for theoretical and practical studies in other organizational contexts. In the context in which the research was carried out, the intention was to focus on the importance of organizational knowledge management, since it is very common to think of an educational institution only from a pedagogical perspective, without considering that it is an organization like any other, whose challenges to its organizational sustainability must be faced through different strategies.

The theories and concepts analyzed and discussed, and the results achieved can be applied to organizations in any field of activity, regardless of their financial capacity, size, and structure. They can also serve as a basis for transforming the environment in which the

research is being applied or any other organization that wants to develop a culture of knowledge sharing.

The development of actions aimed at managing and valuing knowledge, contrary to popular belief, is affordable and can bring financial results in the short term and, in some cases, can even represent the existence or the end of the existence of the organization, considering that organizational failure, in general, begins in an abstract way and transcends to the material.

Regarding social impact, this research places the individual as the central figure in organizational strategies and, thus, contributes to the creation of an organizational culture that values knowledge, highlighting the role of each organizational subject in sharing knowledge, a determining factor and real differentiator for success or failure in the execution and achievement of the strategic objectives defined by the organization. Furthermore, it highlights the subject as essential to organizational processes, because by thinking and socializing their ideas, knowledge, and experiences they can positively transform the environment around them and transform their social reality.

IMPACTO POTENCIAL DE ESTA INVESTIGACIÓN

Esta investigación contribuye a la valorización de estrategias de gestión del conocimiento en el contexto organizacional, buscando consolidar aspectos conceptuales y metodológicos provenientes del área de las Ciencias de la Información que, a su vez, se beneficia del fortalecimiento de las organizaciones contemporáneas, una vez mapeadas, analizadas y entendidos, mejoran sus resultados y proporcionan diversos beneficios para todos los individuos que rodean su entorno o hábitat cultural.

En el contexto organizacional, la importancia de la gestión del conocimiento es cada vez más evidente, especialmente los aspectos interrelacionados con compartir conocimiento de manera estructurada e intencional, de modo que se potencien los resultados estratégicos y se mejore el desempeño organizacional. Además, comprender estos aspectos por parte de los directivos contribuye a mejorar el nivel de competitividad en todas las áreas de la organización: administrativa, financiera, productiva, marketing, recursos humanos, entre otras.

En lo que respecta al área de las Ciencias de la Información, especialmente este campo de investigación, esta investigación contribuye a la profundización de problemas interrelacionados con la gestión del conocimiento, ya que no se trata de teorías desconectadas de la práctica, por el contrario, se trata de teorías fundamentales, metodologías y modelos para la construcción de una gestión organizacional más eficiente. Además, contribuye a la profundización y difusión de teorías y prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento, destacando la interrelación entre temas como, por ejemplo, el *networking* y el intercambio de conocimientos, entre otros. También se espera que esta investigación sirva como instrumento de reflexión y proporcione base para estudios teórico-prácticos en otros contextos organizacionales.

En el contexto en el que se desarrolló la investigación se buscó enfocar la importancia de la gestión del conocimiento organizacional, ya que es muy común pensar en una institución educativa sólo desde una perspectiva pedagógica, sin considerar que es una organización como cualquier otra. Otros, cuyos desafíos a su sostenibilidad organizacional deben enfrentarse a través de diferentes estrategias.

Las teorías y conceptos analizados y discutidos y los resultados alcanzados pueden aplicarse a organizaciones de cualquier campo de actividad, independientemente de su

capacidad financiera, tamaño y estructura. También pueden servir como base para transformar el entorno en el que se aplica la investigación o cualquier otra organización que quiera desarrollar una cultura de intercambio de conocimientos.

El desarrollo de acciones encaminadas a gestionar y valorar el conocimiento, contrariamente a la creencia popular, es asequible y puede traer resultados financieros en el corto plazo y, en algunos casos, incluso puede representar la existencia o el fin de la existencia de la organización, considerando que el fracaso organizacional, en general, comienza de manera abstracta y trasciende a lo material.

En cuanto al impacto social, esta investigación sitúa al individuo como figura central de las estrategias organizacionales y, así, contribuye a la creación de una cultura organizacional que valora el conocimiento, destacando el papel de cada sujeto organizacional en compartir conocimiento, factor determinante y real. diferencial para el éxito o fracaso en la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos definidos por la organización. Además, destaca el tema como esencial para los procesos organizacionales, porque al pensar y socializar sus ideas, conocimientos y experiencias pueden transformar positivamente el entorno que los rodea y transformar su realidad social.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me abençoou e me deu força e coragem para chegar até aqui!

Ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Estadual Paulista (Unesp), que com maestria colabora para o desenvolvimento da Ciência, alicerçado em uma visão e ações interdisciplinares para o bem da educação do país!

A todos os colegas da Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação', que contribuem com suas pesquisas para o desenvolvimento do campo da Ciência da Informação, em especial à minha amiga de caminhada Gysele Fernandes dos Santos Rogo!

Às professoras Dra. Ieda Pelógia Martins Damian e Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Álvares, que fizeram parte da banca de qualificação e com muito zelo e carinho contribuíram para a melhoria da pesquisa.

Às professoras Dra. Ieda Pelógia Martins Damian, Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares, Dra. Luana Maia Woida e Dra. Juliana Cardoso dos Santos, que agora fazem parte da banca de defesa e que, com muito zelo, leram este trabalho e, assim, contribuem para a finalização deste trabalho.

À minha orientadora Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, que com sabedoria e humildade me orientou nesta caminhada e foi me dando sentido e iluminando minhas ideias com sua presença, seu carinho e sua paciência!

À minha esposa Fabiana Perin da Costa Vassi e aos meus filhos Júlia da Costa Vassi e João Pedro da Costa Vassi, que são minha razão de viver e meu motivo para lutar todos os dias!

Enfim, a todos os pesquisadores da Ciência da Informação que, com entusiasmo e determinação, contribuem para a construção de um país mais ético e comprometido com a construção do conhecimento!

Gratidão!

RESUMO

O conhecimento organizacional é resultado da cognição dos indivíduos que compõem a organização e da interação entre esses indivíduos. A gestão do conhecimento tem papel fundamental na criação e no desenvolvimento de estratégias organizacionais que promovam o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional, na gestão dos fluxos informacionais e de conhecimento e na criação de ferramentas estratégicas que contribuam para o mapeamento, identificação e desenvolvimento de soluções práticas e aplicáveis, visando a melhoria contínua da organização. O objetivo desta pesquisa é analisar como a cultura e a rede de conhecimentos influenciam o compartilhamento de conhecimento no contexto de uma organização de ensino superior. Para tanto, inicialmente realizou-se uma revisão de literatura nas fontes de informação “*Web of Science*” e “BRAPCI-Base de Dados em Ciência da Informação” sobre as temáticas estudadas, abrangendo o período entre 2013 e 2023 e considerando artigos científicos que contivessem as palavras-chave “cultura organizacional”, “rede de conhecimento” e “compartilhamento de conhecimento”, nos idiomas português, inglês e espanhol. Em relação à pesquisa de campo, aplicou-se o método Estudo de Caso Único, cujas fontes de evidência foram a entrevista semiestruturada, o questionário, a observação participante e a análise de documentos. Em relação à análise dos dados coletados, aplicou-se o método Análise de Conteúdo, mais especificamente a técnica Análise Categórica. A partir da análise da literatura, observou-se que a temática é discutida interdisciplinarmente em distintas áreas, contudo, considerando sua importância, poucas pesquisas se dedicam a discutir e compreender os impactos organizacionais do compartilhamento ou do não compartilhamento do conhecimento, uma vez que o conhecimento não compartilhado pode comprometer o desenvolvimento e as perspectivas da organização no médio ou longo prazo. Além disso constatou-se a inter-relação e interdependência entre cultura, redes e compartilhamento de conhecimento. Uma cultura organizacional que incentive a colaboração e o aprendizado contínuo facilita a formação de redes de conhecimento eficazes, as quais, por sua vez, promovem o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização. Essa dinâmica de interações é vista como um fator chave para a melhoria da eficiência e da capacidade de inovação dentro da organização, as redes de conhecimento desempenham um papel crucial para a geração de inovação, cuja base de conhecimento pode influenciar os processos iniciais e finais relacionados ao processo inovativo. Os principais resultados indicam que a gestão do conhecimento é fundamental para o sucesso organizacional, e que a cultura organizacional e as redes de conhecimento têm uma influência significativa no compartilhamento de conhecimento, fator que impacta diretamente na eficácia e inovação dentro das organizações de ensino superior. O conhecimento gerado no ambiente organizacional inclui conhecimentos tácitos, experiências e habilidades que são transmitidos de forma informal. Dessa forma, o conhecimento organizacional não é estático, mas dinâmico, sendo constantemente reconstruído e expandido à medida que os indivíduos colaboram e interagem. Por fim, conhecimento não compartilhado perde importância, pois não é apropriado pelo coletivo da organização.

Palavras-Chave: Compartilhamento de Conhecimento; Cultura Organizacional; Rede de Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Gestão da Informação.

ABSTRACT

Organizational knowledge is the result of the cognition of the individuals that make up the organization and the interaction between these individuals. Knowledge management plays a fundamental role in the creation and development of organizational strategies that promote knowledge sharing in the organizational environment, in the management of information and knowledge flows, in the creation of strategic tools that contribute to the mapping, identification and development of practical and applicable solutions, aiming at the continuous improvement of the organization. The objective of this research is to analyze how culture and the knowledge network influence knowledge sharing in the context of a higher education organization. To this end, a literature review was initially carried out in the Web of Science and *BRAPCI- Base de Dados em Ciência da Informação* sources on the studied topics, covering the period between 2013 and 2023, considering scientific articles that contained the keywords “organizational culture”, “knowledge network” and “knowledge sharing”, in Portuguese, English and Spanish. Regarding the field research, the Single Case Study method was applied, whose sources of evidence were the semi-structured interview, the questionnaire, participant observation and document analysis. Regarding the analysis of the collected data, the Content Analysis method was applied, more specifically the Categorical Analysis technique. From the analysis of the literature, it was observed that the theme is discussed interdisciplinarily in different areas, however, considering its importance, few studies are dedicated to discussing and understanding the organizational impacts of sharing or not sharing knowledge, since unshared knowledge can compromise the development and perspectives of the organization in the medium or long term. In addition, the interrelation and interdependence between culture, networks and knowledge sharing were observed. An organizational culture that encourages collaboration and continuous learning facilitates the formation of effective knowledge networks, which in turn promotes knowledge sharing among organizational members. This dynamic of interactions is seen as a key factor in improving efficiency and innovation capacity within the organization. Knowledge networks play a crucial role in generating innovation, whose knowledge base can influence the initial and final processes related to the innovative process. The main results indicate that knowledge management is fundamental to organizational success, and that organizational culture and knowledge networks have a significant influence on knowledge sharing, a factor that directly impacts effectiveness and innovation within higher education organizations. Knowledge generated in the organizational environment includes tacit knowledge, experiences, and skills that are transmitted informally. Thus, organizational knowledge is not static, but dynamic, being constantly reconstructed and expanded as individuals collaborate and interact. Finally, unshared knowledge loses importance, as it is not appropriated by the organization's collective.

Keywords: Knowledge Sharing; Organizational Culture; Knowledge Network; Knowledge Management; Information Management.

RESUMEN

El conocimiento organizacional es el resultado de la cognición de los individuos que integran la organización y la interacción entre estos individuos. La gestión del conocimiento juega un papel fundamental en la creación y desarrollo de estrategias organizacionales que promuevan el intercambio de conocimientos en el entorno organizacional, en la gestión de los flujos de información y conocimiento, en la creación de herramientas estratégicas que contribuyan al mapeo, identificación y desarrollo de Soluciones prácticas y aplicables, orientadas a la mejora continua de la organización. El objetivo de esta investigación es analizar cómo la cultura y la red de conocimiento influyen en el intercambio de conocimientos en el contexto de una organización de educación superior. Para ello, inicialmente se realizó una revisión sistemática de la literatura en las fuentes de información *Web of Science* y *Base de Dados em Ciência da Informação* sobre los temas estudiados, abarcando el período comprendido entre 2013 y 2023, considerando artículos científicos que contenían las palabras clave “cultura organizacional”, “conocimiento red” e “intercambio de conocimientos”, en portugués, inglés y español. Con relación a la investigación de campo, se aplicó el método de Estudio de Caso Único, cuyas fuentes de evidencia fueron la entrevista semiestructurada, el cuestionario, la observación participante y el análisis de documentos. Con relación al análisis de los datos recolectados, se aplicó el método de Análisis de Contenido, más específicamente la técnica de Análisis de Categorías. Del análisis de la literatura, se observó que el tema es discutido de manera interdisciplinaria en diferentes áreas, sin embargo, considerando su importancia, pocos estudios se dedican a discutir y comprender los impactos organizacionales de compartir o no compartir conocimiento, ya que el conocimiento no compartido puede comprometer el bienestar de la organización. desarrollo y perspectivas a medio o largo plazo. Además, se destacó la interrelación e interdependencia entre la cultura, las redes y el intercambio de conocimientos. Una cultura organizacional que fomenta la colaboración y el aprendizaje continuo facilita la formación de redes de conocimiento eficaces, que a su vez promueven el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización. Esta dinámica de interacciones es vista como un factor clave para mejorar la eficiencia y la capacidad de innovación dentro de la organización, las redes de conocimiento juegan un papel crucial en la generación de innovación, cuya base de conocimiento puede influir en los procesos iniciales y finales relacionados con el proceso innovador. Los principales resultados indican que la gestión del conocimiento es fundamental para el éxito organizacional, y que la cultura organizacional y las redes de conocimiento tienen una influencia significativa en el intercambio de conocimientos, un factor que incide directamente en la eficacia y la innovación dentro de las organizaciones de educación superior. El conocimiento generado en el entorno organizacional incluye conocimientos tácitos, experiencias y habilidades que se transmiten de manera informal. De esta manera, el conocimiento organizacional no es estático, sino dinámico, y se reconstruye y amplía constantemente a medida que los individuos colaboran e interactúan. Finalmente, el conocimiento no compartido pierde importancia, ya que no es apropiado por el colectivo de la organización.

Palabras-Clave: Socialización del Conocimiento; Cultura Organizacional; Red de Conocimiento; Gestión del Conocimiento; Gestión de la Información.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	P.
Figura 1 - Fluxos de conhecimento.....	49
Figura 2 - Processos de conversão do conhecimento.....	61
Gráfico 1 - Documentos publicados sobre 'cultura organizacional' na WoS e Brapi, por ano.....	83
Figura 3 - O que poderia facilitar o compartilhamento de conhecimento?.....	108
Figura 4 - O que impede as pessoas de compartilhar conhecimento na empresa?.....	109

LISTA DE QUADROS

		P.
Quadro 1	- Modelo teórico-metodológico de Schein.....	32
Quadro 2	- Modelo teórico-metodológico de Schein: níveis.....	33
Quadro 3	- Elementos culturais.....	35
Quadro 4	- Dimensões culturais.....	37
Quadro 5	- Paradigmas relacionados ao conceito de informação.....	45
Quadro 6	- Canais de trocas de conhecimento.....	51
Quadro 7	- Processo de criação do conhecimento organizacional.....	54
Quadro 8	- Tipos de conhecimento e seu compartilhamento.....	57
Quadro 9	- Fatores que influenciam o compartilhamento.....	63
Quadro 10	- Protocolo de pesquisa.....	69
Quadro 11	- Fontes de evidência no âmbito do método Estudo de Caso.....	70
Quadro 12	- Composição da amostra.....	75
Quadro 13	- Sujeitos da pesquisa e instrumentos utilizados (entrevista e observação).....	76
Quadro 14	- Roteiro de entrevista.....	76
Quadro 15	- Sujeitos da pesquisa e instrumento utilizado (questionário).....	77
Quadro 16	- Sujeitos da pesquisa e instrumentos utilizados (questionário e observação).....	79
Quadro 17	- Percepção dos diretores em relação aos constructos centrais.....	96
Quadro 18	- Resposta ao questionário sobre Redes de Conhecimento.....	105
Quadro 19	- Resposta ao questionário sobre Compartilhamento de Conhecimento.....	108
Quadro 20	- Percepção dos diretores em relação aos constructos centrais.....	111
Quadro 21	- Percepção sobre as práticas e comportamentos organizacionais ...	111
Quadro 22	- Criação de estratégias e ferramentas organizacionais.....	113
Quadro 23	- Pressupostos levantados no início do trabalho.....	118
Quadro 24	- Hipóteses levantadas no início do trabalho.....	119
Quadro 25	- Relação entre os Paradigmas relacionados ao conceito de informação.....	119

LISTA DE TABELAS

		P.
Tabela 1	- Documentos sobre o tema pesquisado publicados na WoS e na Brapci 2013-2023.....	81
Tabela 2	- Periódicos que publicaram sobre ‘cultura organizacional’ na WoS e na Brapci 2013-2023.....	82
Tabela 3	- Periódicos que publicaram sobre ‘redes de conhecimento’ na WoS e Brapci 2013-2023.....	84
Tabela 4	- Ano de publicação dos documentos sobre ‘redes de conhecimento’ na WoS e Brapci 2013-2023.....	84
Tabela 5	- Periódicos que publicaram sobre ‘compartilhamento de conhecimento’ na WoS e na Brapci 2013-2023.....	86
Tabela 6	- Qualificação dos periódicos que publicaram sobre ‘compartilhamento de conhecimento’ na WoS e Brapci 2013-2023	87
Tabela 7	- Ano de publicação sobre ‘compartilhamento de conhecimento’ na WoS e Brapci 2013-2023.....	87
Tabela 8	- Setor em que trabalha.....	98
Tabela 9	- Faixa etária.....	98
Tabela 10	- Escolaridade.....	98
Tabela 11	- Gênero.....	99
Tabela 12	- Orientação sexual.....	99
Tabela 13	- Estado civil.....	99
Tabela 14	- Cor.....	100
Tabela 15	- Renda familiar.....	100
Tabela 16	- Q1: A liderança define as ordens e nós cumprimos!.....	101
Tabela 17	- Q2: Tenho liberdade para tomar decisões e assumir responsabilidades!.....	101
Tabela 18	- Q3: Sou incentivado a buscar novos conhecimentos e me aperfeiçoar!.....	102
Tabela 19	- Q4: Minha liderança me enxerga como um ser humano e não apenas como um número!.....	102
Tabela 20	- Q5: Me sinto motivado a crescer e tenho oportunidade de crescimento!.....	102
Tabela 21	- Q6: Minha equipe de trabalho se apoia mutuamente e torce para o sucesso de todos!.....	103
Tabela 22	- Q7: Ideias novas são bem-vindas e são analisadas e colocadas em prática!.....	103
Tabela 23	- Q8: Na organização as pessoas são valorizadas e incentivadas a crescer sem ter a necessidade de buscar oportunidades em outras empresas!.....	104
Tabela 24	- Q9: Os funcionários são incentivados a terem uma postura inovadora, aberta a novos conhecimentos e a mudanças constantes!.....	104
Tabela 25	- Q10: Minha liderança é aberta a novas ideias!.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Brapci	- Base de Dados em Ciência da Informação
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	- Comitê de Ética em Pesquisa
CONPEX	- Conselho de Pesquisa e Extensão
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEPE	- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	- Conselho Universitário
CPA	- Comissão Própria de Avaliação
D.O.U.	- Diário Oficial da União
EaD	- Educação à Distância
Enade	- Exame Nacional de Desempenho do Estudante
GI	- Gestão da Informação
GC	- Gestão do Conhecimento
IES	- Instituição de Ensino Superior
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	- Ministério da Educação
NCAE	- Núcleo de Ciências Agrárias, Engenharias e Tecnologias
NCS	- Núcleo de Ciências da Saúde
NCSE	- Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas e Educação
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGCI	- Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
PROUNI	- Programa Universidade para todos
PPGCI	- Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
TIC	- Tecnologias de Informação e Comunicação
SP	- São Paulo
Unesp	- Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
WoS	- Web of Science

SUMÁRIO

	P.
1	INTRODUÇÃO..... 21
2	CULTURA ORGANIZACIONAL..... 29
2.1	Dimensões da Cultura Organizacional..... 34
2.2	Cultura Organizacional e o Compartilhamento de Conhecimento..... 38
3	REDES DE CONHECIMENTO..... 43
3.1	Redes Formais e Informais..... 47
4	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO..... 53
4.1	Conhecimento e sua Gestão..... 59
4.2	Comportamentos Facilitadores do Compartilhamento..... 62
4.3	Barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento..... 64
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 68
5.1	Revisão de Literatura..... 68
5.2	Métodos..... 69
5.2.1	<i>Estudo de Caso..... 69</i>
5.2.2	<i>Análise de Conteúdo..... 71</i>
5.3	Universo, População-Alvo e Sujeitos da Pesquisa..... 71
5.4	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados..... 76
5.4.1	<i>Entrevista..... 76</i>
5.4.2	<i>Questionário..... 77</i>
5.4.3	<i>Observação..... 79</i>
5.4.4	<i>Análise de Documentos..... 80</i>
6	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... 81
6.1	Categoria - Cultura Organizacional..... 81
6.2	Categoria - Redes de Conhecimento..... 83
6.3	Categoria - Compartilhamento de Conhecimento..... 85
6.4	Entrevista - Diretores..... 88
6.5	Resultados do Questionário..... 97
6.5.1	<i>Características da Cultura Organizacional..... 100</i>
6.5.2	<i>Características das Redes de Conhecimento..... 105</i>
6.5.3	<i>Características do Compartilhamento de Conhecimento..... 106</i>
6.6	<i>Resultados da Observação..... 109</i>
6.7	Análise de Documentos Institucionais..... 114
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 117

REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICES.....	137
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	138
APÊNDICE B – Questionário Docentes e Funcionários.....	139
APÊNDICE C – Roteiro de Observação.....	143
APÊNDICE D – <i>Checklist</i> da Análise de Documentos Institucionais.....	144
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....	145
APÊNDICE F – Resultado da Observação na Íntegra.....	146
APÊNDICE G – Textos Recuperados mas não Citados na Pesquisa.....	155

1 INTRODUÇÃO

A realidade social, objetiva, que não existe por acaso, mas como produto da ação dos homens, também não se transforma por acaso. Transformar a realidade opressora é tarefa histórica, é tarefa dos homens (Freire, 2021, p.51).

O ponto de partida desta pesquisa se alicerça na ideia de que o compartilhamento do conhecimento, de maneira intencional e estruturada, pode fortalecer os aspectos positivos da cultura organizacional, moldando-a da mesma maneira que a cultura e seus elementos podem moldar ou criar barreiras ao compartilhamento. Contudo, essa relação e influência *versus* influenciado pode ocorrer de modo mais efetivo se houver um fluxo adequado para que se alcance os objetivos estabelecidos pela organização e, assim, os resultados possam ser potencializados e percebidos pelos sujeitos organizacionais, proporcionando um ciclo virtuoso.

A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo de identificação, criação e aplicação dos conhecimentos organizacionais, de maneira a gerenciar seus ativos de conhecimento proporcionando subsídios para a tomada de decisão e contribuindo para o desenvolvimento de estratégias organizacionais e para a construção da inteligência coletiva (Cisne; Kaneoya; Santos, 2015; Colicchio; Zambon, 2021).

O conhecimento tem se tornado um diferencial competitivo relevante para as organizações de todos os tipos e segmentos, uma vez que contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos no intuito de obter alta performance. No entanto, nem sempre as organizações desenvolvem ações objetivas para que o conhecimento traga os resultados esperados. O conhecimento é gerado mesmo que não haja alguma ação ou controle estruturado por parte da organização. Nesse sentido, mapear o conhecimento tácito gerado pelos sujeitos organizacionais e transformá-lo em conhecimento explícito se constitui em um dos grandes desafios da GC.

As organizações podem se beneficiar, à medida que estiverem dispostas a analisar seus contextos organizacionais e colocar a GC em seus organogramas e fluxogramas organizacionais, fazendo com que GC deixe de ser apenas um conceito e passe a ser um modelo de gestão, com designação de área e pessoas específicas para gerenciar este valioso ativo organizacional, que é o conhecimento gerado internamente na organização.

Justifica-se a importância desta pesquisa para a área de Ciência da Informação, na medida em que após uma análise da literatura dos últimos dez anos, observou-se poucos

trabalhos publicados que estabelecem uma correlação entre os três elementos que se constituem como objeto desta pesquisa, quais sejam: cultura organizacional, rede de conhecimentos e compartilhamento de conhecimentos. Em geral, há muitos trabalhos publicados sobre esses temas, mas são discutidos e analisados separadamente, ou seja, suas correlações poucas vezes são exploradas em conjunto ou sob uma mesma perspectiva. Além disso, esta pesquisa valoriza a visão inter e multidisciplinar da Ciência da Informação com outras áreas do conhecimento como, por exemplo, a Administração, de modo a prover aportes teóricos e metodológicos que auxiliem na compreensão de determinados fenômenos informacionais, que estão presentes em contextos e ambientes organizacionais.

Para a sociedade em geral, esta pesquisa contribui para a reflexão sobre a necessidade de o sujeito cognoscente desenvolver ações que contribuam para sua autonomia e seu desenvolvimento intelectual, por meio dos conhecimentos adquiridos e compartilhados ao longo da vida. Além disso, leva à reflexão sobre a importância de se estar aberto ao conhecimento, pois a partir dele é possível transformar a realidade social e se preparar para os desafios atuais e futuros.

Vários motivos justificam o desenvolvimento desta pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento, e alguns deles se destacam: o fato de o conhecimento ser um dos produtos organizacionais que apresenta uma dinâmica contrária aos demais produtos, porquanto outros produtos, ao serem utilizados, têm seu estoque diminuído, o conhecimento ao ser compartilhado, tem seu estoque aumentado, pois é multiplicado e pode gerar novos conhecimentos.

A pandemia do coronavírus COVID-19 trouxe uma nova dinâmica ao contexto organizacional acelerando um processo que ocorreria naturalmente em alguns anos, mas que, devido às circunstâncias, foi adiantando, qual seja, a criação de novas formas de trabalho, fator que levou algumas empresas a se questionarem se o modelo presencial de trabalho atenderia ou seria o mais adequado para esse novo momento.

O fato é que trabalhar na modalidade '*home office*', longe da estrutura física da organização, pode trazer vários benefícios, como a redução de custos de transporte e a economia de tempo de deslocamento, entre outros, podendo esses benefícios ser convertidos em produtividade e em resultados mais bem direcionados. Por outro lado, não se leva em conta que a rotina da organização propicia sentimentos e percepções que se alimentam e retroalimentam do sentimento de pertencimento à equipe e à cultura organizacional,

reforçando a ideia de que socializar e compartilhar experiências vai além da necessidade de o indivíduo se sentir parte de um grupo social, pois o aproxima dos objetivos e valores organizacionais, construindo elementos que fazem parte da cultura da organização.

A cultura organizacional é composta por conhecimentos, valores, necessidades, habilidades e sentimentos. Esses elementos estruturais são evidenciados quando se observa os comportamentos dos sujeitos organizacionais e suas interações (Silva; Nogueira, 2013).

Outro fato relevante se refere à inteligência artificial, atualmente em pleno desenvolvimento, mas que por outro lado reforça que a cognição e a capacidade de socializar conhecimentos parecem ser competências essenciais e, portanto, diferenciais necessários para qualquer tipo de atuação profissional.

Os sujeitos organizacionais, quando interagem e socializam, geram novos conhecimentos, mesmo que não estejam conscientes desse processo de criação. Contudo, apenas a criação do conhecimento, sem que haja estratégias de gestão para identificá-lo, mapeá-lo, caracterizá-lo, registrá-lo, analisá-lo, disseminá-lo para uso ou reuso, não é suficiente para sua perpetuação e, certamente, perderá parte significativa de sua função e, ainda, correrá o risco de perder seu valor e deixar de ser potencial de transformação e/ou de manutenção e sobrevivência da organização.

O contexto organizacional é composto por pessoas, processos e tecnologias que interagem entre si em uma relação de causa e efeito, repetível e previsível gerando novos conhecimentos (Souza; Santos, 2020).

Para que o conhecimento organizacional se desenvolva é essencial que haja ações voltadas à GC, abrangendo diferentes processos, atividades e tarefas desempenhadas pelos sujeitos organizacionais. Vale destacar que o conhecimento gerado em um determinado contexto organizacional pode ter validade e, portanto, pode ser perecível, caso não seja compartilhado na velocidade e/ou tempo necessário, perdendo seu significado e valor de uso.

A organização por si só não cria conhecimentos, quem cria conhecimentos são as pessoas ao interagirem no dia a dia, e por vezes utilizam ferramentas tecnológicas que propiciam a criação de um ambiente colaborativo e propício para novos compartilhamentos (Cisne; Kaneoya; Santos, 2015).

O conhecimento não compartilhado perde importância, pois não é apropriado pelo coletivo da organização. Além disso, no caso de seu detentor sair da organização, ou seja, não fazer mais parte do quadro funcional, levará consigo diferentes tipos de conhecimentos e

experiências que podem fazer falta para a organização, inclusive podem obstruir determinados processos, atividades, tarefas ou ações relevantes para a organização.

No ambiente organizacional, o conhecimento não compartilhado pode se perder para sempre em situações como, por exemplo: quando um sujeito organizacional sofre um acidente e necessariamente usufrui licença de saúde ou, ainda, quando falece. Esses tipos de situações fazem com que o custo de operação da organização aumente, pois, outra pessoa precisará aprender o processo, a atividade e/ou a tarefa, o que pode levar tempo e, até mesmo, inviabilizar determinada operação.

Expressões como ‘transferência de conhecimento’, ‘difusão de conhecimento’ e ‘disseminação de conhecimento’, muitas vezes são usadas como sinônimos para a expressão ‘compartilhamento de conhecimento’.

Para Fialho (2002), transferir conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

O termo “difusão” está relacionado à multiplicação ou desconcentração de ideias enquanto disseminar significa tornar conhecido. Todos estes termos, em suma, podem ser entendidos como sinônimos de compartilhamento de conhecimento.

Compartilhar conhecimento, à primeira vista, parece ser um processo natural, em que o indivíduo que adquire se beneficia de algum modo, e na sequência compartilha o conhecimento para que outros também tenham acesso àquele conhecimento, de maneira que em uma espiral dinâmica possa propiciar avanço e desenvolvimento.

Na Era da Informação, ‘conhecimento’ pode ser compreendido como sinônimo de poder e, por essa razão, compartilhá-lo pode representar a redução ou a perda desse poder. Compartilhar não se refere apenas a disponibilizar o *know how* oriundo de uma experiência, a ação de compartilhar denota vontade de fazer e intencionalidade (Davenport, 2000).

Outros aspectos que devem ser considerados no compartilhamento de conhecimento se referem a fatores determinantes que podem facilitar ou dificultar esse processo, como: o nível de confiança, a reciprocidade, as recompensas, as oportunidades criadas para se compartilhar e, sobretudo, a cultura organizacional e a rede de conhecimento intraorganizacional. Quando há uma relação de confiança, o compartilhamento pode ocorrer de maneira espontânea (Dorow; Fraga; Varvakis 2018).

A cultura organizacional é fator preponderante para a criação e o desenvolvimento de conhecimento, pois reflete práticas que foram repetidas ao longo do tempo e que, de alguma maneira, construíram a cultura atual da organização. Nesse sentido, compreender as dimensões e as características do ambiente organizacional pode potencializar as estratégias inerentes à GC e ao compartilhamento.

Souza e Aganette (2022) afirmam que a cultura é parte integrante da sociedade, e, diferente do que se pensava, não é uma condição inata e de caráter biológico, podendo ser aprendida e transmitida.

Schein (2022) acredita que a cultura é algo abstrato, mas tem poderosa influência no comportamento de um grupo. Acredita, ainda, ser o processo de aprendizagem que ocorre enquanto os indivíduos interagem pela sobrevivência da dinâmica existencial.

A rede de conhecimento intraorganizacional, assim como a cultura, tem papel importante na construção do conhecimento organizacional, pois a identificação e o mapeamento de seu fluxo contribuem para a compreensão do ambiente organizacional e propicia subsídios para a criação de estratégias oriundas da GC.

Uma rede de conhecimento se refere a uma estrutura formal ou informal, cujos fluxos informacionais e/ou comunicacionais circulam de forma dinâmica no ambiente organizacional (Rossetti *et al.*, 2008). Também compreendida por alguns autores como uma espécie de rede social, com objetivos claros, específicos e intencionais que contribuem para aproximação dos objetivos estratégicos organizacionais (Alcântara; Nuñez-Silva, Tsunoda, 2013).

Com base na problemática anteriormente descrita, apresenta-se a seguinte questão: como a cultura e a rede de conhecimentos influenciam o compartilhamento de conhecimento em uma organização de ensino superior?

A tese defendida nesta pesquisa é a de que a cultura e a rede de conhecimento podem determinar de maneira positiva ou negativa o compartilhamento de conhecimento, contribuindo ou criando barreiras intransponíveis para o desenvolvimento e perpetuação da organização.

De um modo mais específico, acredita-se nos seguintes pressupostos:

- i A cultura de uma organização pode ser mapeada, analisada, moldada e colocada à disposição dos objetivos organizacionais e servir como direcionadora, tanto das ações inerentes à GC, quanto de qualquer outra área como a área comercial,

financeira, recursos humanos etc., contribuindo assim para a criação de uma organização aprendente.

- ii As redes de conhecimento são fundamentais para a criação de estratégias organizacionais, porém são necessários o mapeamento e a identificação de seus fluxos para que se possa fazer intervenções corretivas, tanto em sua dinâmica quanto no direcionamento, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional aberto ao desenvolvimento e à inovação.
- iii O compartilhamento de conhecimento é influenciado diretamente pela cultura organizacional e pela dinâmica das redes intraorganizacionais.
- iv A construção de uma organização que compartilha conhecimento não pode depender apenas do altruísmo dos sujeitos organizacionais, pois só ocorrerá se a alta administração compreender que o compartilhamento pode ser um diferencial entre a existência ou a não existência da organização.
- v A GC traz diversos benefícios no curto, médio e longo prazos, além de criar um ambiente propício para a inovação e a alta performance.

Algumas hipóteses foram levantadas a partir da literatura analisada:

- i A cultura da organização pode ser moldada e colocada a serviço dos objetivos estratégicos da organização.
- ii Os fluxos informacionais podem ser mapeados e redirecionados na medida em que são compreendidos.
- iii As redes de conhecimento intraorganizacionais formais demonstram mais eficiência no que tange às ações estruturadas de GC, porém as redes de conhecimento informais também atuam contribuindo ou inviabilizando as estratégias organizacionais.
- iv A criação de uma cultura de compartilhamento depende primeiramente da alta administração da organização.
- v O compartilhamento de conhecimento pode ser mais eficiente se houver uma cultura organizacional aberta à GC, bem como se as redes de conhecimento interorganizacionais formais atuarem como direcionadores dos objetivos estratégicos.

Estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa: analisar como a cultura e as redes de conhecimento influenciam o compartilhamento de conhecimento em uma organização de ensino superior. Neste intuito, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar as abordagens, teorias, conceitos e modelos presentes na literatura sobre compartilhamento de conhecimento, rede de conhecimento e cultura organizacional, na perspectiva do campo da Ciência da Informação;
- b) Mapear os fluxos informacionais formais e informais existentes na organização;
- c) Verificar a cultura organizacional da organização;
- d) Identificar e caracterizar as redes de conhecimento intraorganizacionais;
- e) Caracterizar os processos formais e informais do compartilhamento de conhecimento;
- f) Verificar de que maneira os conhecimentos compartilhados são aplicados nos processos, atividades e tarefas organizacionais.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva-exploratória, cujos métodos aplicados são o 'Estudo de Caso' (Yin, 2015) e a 'Análise de Conteúdo' (Bardin, 2016), cujo detalhamento é apresentado na Seção 5.

A presente pesquisa de doutorado intitulada 'Compartilhamento de conhecimento organizacional: estudo de caso de uma instituição superior privada', é vinculada à Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação' do PPGCI/Unesp e está organizada em sete seções:

A Seção 1 - 'Introdução' apresenta o tema, a justificativa, o problema, a tese defendida, os pressupostos, as hipóteses, os objetivos de pesquisa e a estrutura do Relatório.

A Seção 2 - 'Cultura Organizacional' descreve as concepções teóricas referentes ao tema, suas características e uma análise da cultura organizacional a partir da perspectiva do campo da Ciência da Informação.

A Seção 3 - 'Rede de Conhecimentos' apresenta os principais conceitos e definições sobre rede de conhecimentos aplicados ao contexto organizacional, suas implicações e sua importância para o desenvolvimento de técnicas e ferramentas que contribuam para a GC.

A Seção 4 - 'Compartilhamento do Conhecimento' apresenta os conceitos e definições sobre compartilhamento de conhecimento intraorganizacional, os elementos facilitadores e

as principais barreiras para o compartilhamento, e reforça a importância de se compartilhar conhecimentos para o desenvolvimento e a sobrevivência da organização.

A Seção 5 - 'Procedimentos Metodológicos' descreve detalhadamente as estratégias utilizadas para a elaboração da pesquisa e os caminhos e as decisões metodológicas utilizadas, e que proporcionaram o direcionamento para o alcance dos objetivos da pesquisa.

A Seção 6 - 'Análise e Apresentação de Resultados' descreve os resultados encontrados na revisão bibliográfica e no estudo do caso e apresenta uma análise da organização estudada considerando a perspectiva e o ponto de vista do pesquisador, pelas experiências vivenciadas no decorrer do tempo na organização universo desta pesquisa e dos resultados evidenciados.

A Seção 7 - 'Considerações Finais' apresenta as considerações finais sobre os resultados encontrados e sobre o tema estudado.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização é repleta de significados. Observar e interpretar suas características pode ser um fator preponderante para que os sujeitos organizacionais compreendam melhor os problemas vivenciados e formulem uma visão de futuro. A cultura organizacional pode ser entendida como um sistema de normas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização e moldam sua identidade e imagem perante a sociedade, bem como influencia a maneira pela qual o conhecimento é compartilhado (Dominguez Gonzalez; Martins, 2015; Santos; Damian; Valentim, 2019).

A cultura organizacional tem sido objeto de diversos estudos, o tema é visto com maior ênfase a partir da década de 1980, com destaque para o desenvolvimento das empresas japonesas, que no decorrer do tempo desenvolveram ambiente propício e se transformaram, mesmo passando por um momento de escassez e emergência sobre o efeito pós-Segunda Guerra, contribuindo para o desenvolvimento de diversas teorias e abordagens organizacionais (Santos; Damian; Valentim, 2019).

As primeiras ponderações a respeito do tema destacam a cultura organizacional como uma variável da organização, ou seja, uma dimensão passível de ser colocada à disposição dos objetivos organizacionais, cujos elementos culturais podem ser categorizados como: princípios, valores, crenças, pressupostos, mitos, tabus, normas, heróis, ritos, rituais, sagas, cerimônias, estórias, comportamentos, hábitos e linguagem. Por outro lado, a cultura organizacional é vista como uma metáfora constituinte da organização que é resultado de uma construção social da realidade (Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021; Machado; Maranhão; Pereira, 2016).

A cultura influi diretamente na maneira como as organizações lidam com suas estratégias, objetivos e metas organizacionais. A maneira de lidar com os problemas e desafios cotidianos está relacionada ao senso de pertencimento que se tem de uma determinada característica cultural e é fator determinante para que a organização consiga alcançar seus objetivos, bem como as decisões sejam tomadas com maior exatidão (Rocha; Ziviani, 2019).

Organizações que procuram desenvolver a cultura de inovação tendem a olhar para os problemas do cotidiano de modo criativo e buscar soluções que correspondam aos objetivos que se quer atingir. Por outro lado, organizações que têm características culturais mais conservadoras tendem a adotar estratégias organizacionais menos inovadoras, ou seja, a cultura organizacional funciona como um repositório de conhecimento, condicionando a

maneira de agir e o comportamento dos sujeitos organizacionais (Dominguez Gonzalez; Martins, 2015).

Nem sempre as organizações procuram identificar os elementos e as características culturais, visando compreender os motivos que as levaram a adotar determinada estratégia organizacional; ao contrário, muitas vezes os gestores se voltam para estratégias, ações e processos operacionais mais vinculados ao ‘fazer’, pois são mais urgentes e facilmente identificáveis e quantificáveis monetariamente, como os relacionados à gestão da produção, gestão de materiais, gestão de pessoas, gestão financeira, entre outros.

Estratégias que contemplem a Gestão da Informação (GI) e a GC e, por consequência, o compartilhamento de informação e conhecimento, geralmente ficam em segundo plano. Embora também possam proporcionar resultados de curto prazo, dependem da visão e da importância que os sujeitos organizacionais atribuem a esses elementos, reforçando a ideia de que a cultura pode ser considerada um elemento integrador, que possibilita um contexto propício ao compartilhamento e uso da informação (Yafushi; Almeida; Vitoriano, 2019).

Identificar e compreender uma determinada cultura organizacional contribui para o desenvolvimento de estratégias inerentes à GC, visto que este modelo de gestão é determinante para o estímulo ou desencorajamento de comportamentos positivos relacionados ao compartilhamento de conhecimento, influenciando significativamente no desenvolvimento organizacional (Braquehais *et al.*, 2017; Burger *et al.*, 2018; Cazane; Valentim, 2021).

A implantação da GC está condicionada a uma mudança cultural, cujas barreiras organizacionais precisam ser diminuídas ou eliminadas para que se possa atingir toda a cadeia do segmento econômico envolvido, ou seja, a adequação da cultura aos objetivos organizacionais contribui para que as ações inerentes a GC de fato ocorram (Cazane; Valentim, 2021).

No contexto organizacional, além da cultura organizacional predominante ou perceptível, pode haver diferentes subculturas, pois os grupos se formam em torno de características próprias, que podem estar relacionados à geografia, mercado, hierarquia, função e divisão interna e, sendo assim, reconhecer essas subculturas torna o estudo das organizações mais complexo (Corfield; Paton, 2016).

As subculturas são padrões de comportamento, valores essenciais e práticas que alcançam parte da organização, como por exemplo um departamento, mas pode não alcançar a organização como um todo (Moraes; Fadel, 2007).

Uma maneira de diferenciar culturas refere-se à classificação e diferenciação entre uma cultura forte e uma cultura fraca. A cultura forte tem valores essenciais mais claros e perceptíveis e impactam o comportamento das pessoas da organização de modo mais significativo, gerando alto grau de concordância entre seus membros. Uma cultura fraca exerce menor influência no comportamento das pessoas e é percebida em menor intensidade (Moraes; Fadel, 2007).

Conforme mencionado anteriormente, a cultura organizacional também é compreendida sob a perspectiva de que as organizações são o resultado da construção social de uma dada realidade. Esta abordagem abre o campo de visão para um viés mais complexo, pois enquanto a cultura organizacional é vista apenas como uma dimensão ou componente organizacional, pode ser compreendida como algo simples e controlável, ou seja, algo que faz parte apenas da organização e recebe pouca influência de fatores externos. Compreender a cultura organizacional sob esta perspectiva pode trazer uma falsa sensação de controle.

A abordagem da cultura organizacional a partir da ideia de que é constituída por sociedades humanas, pressupõe um viés de complexidade. Essa visão apresenta inúmeros aspectos além daqueles que aparecem na estrutura formal das organizações e é composto por elementos intangíveis inerentes a outros aspectos se não são visíveis e/ou quantificáveis, inter-relacionados à vivência dos sujeitos organizacionais, sua interpretação de mundo e capacidade de cognição, características essas ligadas à GC (Cazane; Valentim, 2021).

Gama, Mattos e Aguiar (2019) afirmam que a cultura organizacional influi na eficácia da organização, pois possibilita a familiarização dos sujeitos que nela atuam com os sistemas organizacionais, bem como influi em aspectos ambientais, comportamentais e atitudinais dos sujeitos organizacionais e, por esse motivo, ocupa papel de destaque nos processos de mudança.

Ao refletir sobre os valores de uma organização não há como ignorar o próprio ambiente e a infraestrutura proporcionados por ela, a exemplo de organizações que disponibilizam ambientes para descanso e lazer, sala de jogos e/ou ambientes interativos, no intuito de criar e fortalecer a cultura de inovação, flexibilidade e criatividade. A cultura organizacional pode ser percebida por meio de diversos artefatos culturais tais como:

arquitetura, disposição dos móveis, cores e desenho da logomarca, documentos produzidos, linguagem e vestuário dos sujeitos organizacionais, cujas características trazem consigo uma gama de significados (Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021).

As características da cultura de uma organização podem ser observadas de diversas formas, como em seu *layout*, suas vestimentas, seus valores e pela maneira que os indivíduos reagem a determinadas situações com comportamentos repetitivos ou padrões (Moraes; Fadel, 2007).

Os valores são os elementos centrais da cultura, eles são princípios orientadores invisíveis que determinam o comportamento e as estruturas visíveis que fazem parte do processo de interação social (Schmiedel; Recker; Vom Brocke, 2014).

Um dos primeiros textos publicados sobre cultura organizacional foi o livro *'Organizational Culture and Leadership'*, de Edgar Henry Schein, publicado em 1985, em que define o conceito de cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas. É a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida e que pode ser compartilhada com novos integrantes do grupo como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas (Schein, 2022).

Schein (2022) propõe um modelo teórico-metodológico para investigação do contexto cultural de uma organização, que pode ser classificado em quatro categorias teóricas no intuito de auxiliar o processo de identificação do padrão de interação, para formação de uma identidade cultural, quais sejam: processo de socialização; respostas a incidentes críticos; convicções dos criadores; observações relevantes (Quadro 1).

Quadro 1: Modelo teórico-metodológico de Schein

Categorias	Ações para Identificação
Processo de socialização	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o teor e o processo de socialização de novos membros. - Identificar como ocorre o compartilhamento da cultura organizacional.
Resposta a incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização ao construir uma biografia organizacional cuidadosa. - Identificar os períodos de formação da cultura, por meio de documentos e entrevistas. - Identificar as ações adotadas pela organização diante de situações críticas.
Convicções dos criadores	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. - Ao desenhar a biografia das pessoas no contexto da organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão de mundo, seu modo de agir e de avaliar resultados.

Categorias	Ações para Identificação
Observações relevantes	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar e analisar junto aos sujeitos organizacionais as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. - A investigação conjunta pode auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fischer (1996).

Este modelo teórico-metodológico destaca que a cultura de qualquer grupo pode ser estudada e entendida em três níveis distintos que, por sua vez, se aprofundam à medida que a cultura vai se fortalecendo. Observa-se no Quadro 2 os três níveis que, por sua vez, se dividem em: artefatos; crenças e valores expostos; suposições básicas.

Quadro 2: Modelo teórico-metodológico de Schein: níveis

Níveis	Descrição
Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. - Estruturas e processos organizacionais visíveis. Podem se exemplificar por artefatos culturais, arquitetura e linguagem de um ambiente organizacional. - Traduzem a expressão da cultura organizacional de uma organização; porém, à primeira vista, não explicam por si os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. - Variáveis de fácil percepção; porém, podem ser enganadoras, na medida em que são difíceis de interpretar pela maneira correta.
Crenças e valores expostos	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias, metas, filosofias. - Soluções propostas por líderes que auxiliam as decisões organizacionais, em um nível menos difundido. - Manifestos racionais de comportamento que se apresentam de maneira idealizada. - Etapa de validação ao surgimento das suposições básicas.
Suposições básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. - Toda a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma organização, pois destes se extraem todos os significados das ações e percepções do ambiente corporativo, que não se apresentam de maneira formal. - Valores e crenças abstratas, que emergem do ambiente cognitivo dos sujeitos organizacionais, traduzindo-se em um conjunto de percepções e ações padronizados.

Fonte: Adaptado de Machado, Maranhão e Pereira (2016).

A base para a compreensão da cultura de uma organização parte inicialmente da compreensão de suas suposições básicas, ou seja, não decifrar o padrão de suposições básicas, pode dificultar a correta interpretação dos artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. A essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas e, uma vez que alguém as entenda, é possível depreender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles (Schein, 2022).

2.1 Dimensões da Cultura Organizacional

A cultura é fruto de interações sociais entre os indivíduos e provém da natureza humana e de sua capacidade de registrar e compartilhar o conhecimento no decorrer da vida, ou seja, para que haja a prevalência de uma cultura, os hábitos, as crenças, os mitos, entre outras características que a definem, precisam ser registrados, para que de alguma maneira possam ser transmitidos para as gerações futuras (Dominguez Gonzalez; Martins, 2015).

De modo mais amplo, na perspectiva da construção social e do ponto de vista das organizações, a cultura tem a função de integrar as pessoas e seus conhecimentos de modo que possam ser compartilhados com aqueles que, por algum motivo, começam a ter contato com ela, como é o caso de um novo funcionário ou um *stakeholder* (clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores, comunidade do entorno, entre outros) (Oliveira; Oliveira; Lima, 2016).

Segundo Savedra, Cândido e Vale (2020), os indivíduos participam da cultura tanto no papel de influenciadores, quanto no papel de influenciados. A mudança cultural faz parte da evolução da sociedade, sendo a interação de um grupo ou sociedade, fator preponderante para a criação de novas culturas ou subculturas. A exemplo do surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que mudam o modo de viver das pessoas ao aproximá-las de novas culturas e realidades, mesmo que distantes geograficamente.

Durante algum tempo, acreditou-se que a tecnologia resolveria todos os problemas informacionais das pessoas e das organizações, porém observou-se que os problemas informacionais só podem ser equacionados se levados em consideração outros fatores como a interação entre as pessoas e as ações que promovem a GC (Barbosa; Sepulveda; Costa, 2009; Cisne; Kaneoya; Santos, 2015).

A cultura de uma organização é um fator determinante para seu desenvolvimento. Suas estratégias e práticas recorrentes tanto podem colaborar com os objetivos estabelecidos, quanto podem se tornar uma barreira para alcançá-los (Savedra; Cândido; Vale, 2020). Ela também determina a performance organizacional e condiciona o desenvolvimento da organização, portanto, não há mudança estratégica se a mudança não começar pela cultura (Carneiro; Streit, 2021). Segundo Corrêa (2023, p.92), “Para Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams ‘essa mudança leva de 5 a 10 anos’, enquanto para Jerry P. Miller isso ‘pode levar de 3 a 7 anos’”.

O líder tem papel fundamental na consolidação e manutenção da cultura organizacional, sua atuação define como a cultura é compartilhada. Sendo assim, o líder é a peça-chave no processo de compartilhamento, cuja maneira de se comunicar com aqueles que fazem parte do grupo ou com a sociedade é um dos fatores mais importantes para propiciar o fortalecimento de uma cultura (Carneiro; Streit, 2021).

Alguns elementos culturais se destacam no processo de identificação e classificação de uma cultura (Quadro 3).

Quadro 3: Elementos culturais

Elementos	Descrição
Adaptabilidade	Elemento que define se uma cultura organizacional é aberta ou resistente a mudanças e quebra de paradigmas.
Aversão ao Risco	Está relacionada a como a organização trata a aversão ao risco, se existe punição a erros e falhas, se os funcionários estão submetidos a normas e controles rígidos.
Autonomia	Autonomia com que os sujeitos organizacionais podem atuar, se as estruturas hierárquicas e de supervisão são rígidas ou flexíveis.
Colaboração	Elemento diretamente relacionado à criação e ao compartilhamento de conhecimento, mediante uma relação de confiança e reconhecimento.
Liderança	Atuação do líder na promoção da gestão do conhecimento, inclusive no que tange à efetividade do processo de comunicação na organização.

Fonte: Adaptado de Carneiro e Streit (2021).

Alguns fatores são essenciais para a compreensão da cultura organizacional. Os comportamentos que se repetem, geralmente expressam traços da cultura enraizada, observá-los e compreender os elementos culturais que os envolvem pode ser o primeiro passo para seu fortalecimento e identificação do tipo de cultura. O processo de identificação e compreensão só faz sentido se a organização possuir ferramentas e recursos que contribuam para a GC, pois ambas estão inteiramente relacionadas.

Segundo Santos e Valentim (2021), parte-se do pressuposto de que por mais que seja planejado o processo de implantação da GC, sem haver uma cultura favorável será muito difícil que a organização consiga atingir este propósito, sendo a cultura determinadamente reconhecida como fator que exerce influência nas organizações. Schein (2022) afirma que a cultura é muitas vezes ignorada, contudo, trata-se de um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais quanto coletivos.

A perspectiva da Ciência da Informação sobre a cultura organizacional pressupõe que a cultura seja um valor 'macro' e determinante para o desenvolvimento da organização e não

apenas um dos elementos do contexto organizacional. Nesse âmbito, o desenvolvimento organizacional pode ser facilitado ou dificultado dependendo do nível de consciência que se tem sobre a influência dos elementos culturais no comportamento dos sujeitos organizacionais que fazem parte de uma organização.

Desse modo, é necessário criar uma cultura que dê condições para que os sujeitos organizacionais atuem de maneira qualificada e diversificada, ou seja, cooperem e/ou gerem oportunidades para que criem, compartilhem, combinem e recombinaem conhecimentos, gerando novos conhecimentos (Sordi; Cunha; Nakayama, 2017).

Se a cultura for aberta a mudanças e ao compartilhamento de conhecimento pode ser adaptada e/ou ajustada aos objetivos organizacionais, no intuito de promover o compartilhamento de informação e conhecimento e a integração entre os diversos níveis organizacionais, entretanto, a cultura organizacional pode em certo momento representar tanto um elemento facilitador quanto uma barreira para o desenvolvimento da GC (Burger *et al.*, 2018; Pepulim; Fialho; Varvákis, 2017).

Sabe-se que a mudança dos padrões culturais de uma organização é um processo que demanda tempo, pois, embora estável, a cultura organizacional não é estática. Em muitos casos é necessário desenvolver ações no intuito de corrigir comportamentos disfuncionais recorrentes, que podem trazer grandes prejuízos para o crescimento organizacional (Corfield; Paton, 2016; Silva; Valentim, 2018).

O desenvolvimento da cultura organizacional está relacionado ao processo de interação social e à socialização de conhecimentos. Ela pode ser observada apenas no indivíduo, visto que é o único capaz de socializar sistematicamente seus próprios conhecimentos, valores e crenças.

A cultura é um processo colaborativo e sistematizado de aprendizagem, diferente do que se pensava, que seria uma condição inata de caráter biológico. A socialização de conhecimentos tem papel preponderante no exercício de perpetuar uma cultura e é inerente à atividade social do indivíduo, porém, há diferentes maneiras de criar conhecimento (Sordi; Cunha; Nakayama, 2017; Souza; Aganete, 2022).

O processo de aprendizagem organizacional pressupõe que a cultura pode ser moldada e é passível de gerenciamento e controle e direcionada aos objetivos estratégicos de forma que contribua para o alcance de um desempenho superior (Henrique; Barbosa, 2005).

A cultura é um fenômeno histórico, complexo e transmissível que tem como objeto a informação e o conhecimento, que são potencializados pelos processos de socialização e são inerentes às variáveis sociais, econômicas, políticas e experienciais. A informação e o conhecimento têm a mesma essência: são fenômenos armazenáveis, utilizáveis, externalizáveis e internalizáveis, que geram padrões culturais (Pichs Fernández; Ponjuán Dante, 2014).

Alguns tipos de cultura são identificados na literatura, aqui descritos em cinco dimensões, sendo que cada dimensão apresenta determinadas características (Quadro 4).

Quadro 4: Dimensões culturais

Dimensões	Características	Autor(es)
Cultura competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em metas e resultados. - Costuma criar um clima mais tenso e de pouca cooperação e confiança. 	Cameron; Quinn, 2011; Rocha; Ziviani, 2019.
Cultura orientada para o relacionamento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas pessoas e em seus comportamentos. - Concebe cenários descontraídos e de alta afabilidade e interação. 	Rocha; Ziviani, 2019.
Culturas formais e hierárquicas	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em normas e procedimentos. - Ensejam conjunturas de pessoas cautelosas, formais e com baixa iniciativa. 	Cameron; Quinn, 2011; Rocha; Ziviani, 2019.
Cultura participativa	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no sentimento de grupo e valorização de ideias. - Empresas em que os proprietários trabalham lado a lado com as equipes. 	Rocha; Ziviani, 2019.
Cultura adocrática ou inovativa	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na liderança e pioneirismo. - Características proativas em relação ao ambiente e ágil frente aos desafios externos, e com uma atuação empreendedora de seus membros. - Capacidade de assumir riscos. 	Cameron; Quinn, 2011.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024).

Geralmente mais de uma dimensão supracitada, bem como outras não descritas no Quadro 4, podem ser encontradas em uma mesma organização, entretanto, é comum uma das dimensões ser mais visível, geralmente aquela mais aderente ao perfil ou atividade da organização. A exemplo de organizações que trabalham com tecnologia, que tendem a desenvolver uma cultura competitiva ou organismos públicos, que tendem a desenvolver uma cultura formal e hierárquica.

Rueda-Barrios e Rodenes-Adam (2016), referindo-se a instituições de ensino na Colômbia, classificam a cultura organizacional em cinco dimensões: participativa; profissional; motivadora; trabalho em equipe; empreendedora. Cada dimensão apresenta de três a quatro indicadores. A dimensão participativa é composta pelos indicadores: compromisso, estilo de

direção, processo de comunicação e tomada de decisão. A dimensão profissional apresenta os seguintes indicadores: organização e assistência em eventos científicos, programas de pós-graduação, formação em novas tecnologias. Na dimensão da cultura motivadora, os indicadores são: crescimento pessoal e profissional, reconhecimento, incentivos econômicos. Na dimensão da cultura do trabalho em equipe, pelos indicadores: equipes multidisciplinares, novos grupos de pesquisa e parcerias com outros grupos de pesquisa. Por fim, a dimensão da cultura empreendedora apresenta os indicadores: políticas de pesquisa, convênios interinstitucionais, pressupostos para pesquisa e novos projetos.

No contexto organizacional, quando se enfoca o desenvolvimento de alguma ferramenta que contribua para a eficiência da gestão, destaca-se a relação entre custo *versus* benefício, na perspectiva de que o resultado alcançado seja visível, representado monetariamente e traga alguma inovação ou alguma vantagem competitiva para a organização em relação à concorrência, contudo, para que o objetivo seja alcançado “[...] as empresas precisam fomentar atividades voltadas para a construção do conhecimento e, principalmente, aceitar partilhar a solução de problemas” (Alves; Duarte, 2014, p.10).

Portanto, partindo-se da ideia de que a cultura organizacional pode ser trabalhada em contextos organizacionais, destaca-se a importância da GC na criação de instrumentos e na viabilização da interação entre os sujeitos organizacionais. Ainda assim, a maneira como a liderança resolve os problemas do cotidiano, exprime muito sobre a cultura e sobre os elementos que a compõem, pois são expressões de ações repetitivas, dos valores e dos anseios organizacionais.

Por fim, a cultura organizacional influencia e é mutuamente influenciada pela GC, criando padrões de comportamentos (desejáveis ou não) ou estabelecendo barreiras para o desenvolvimento organizacional.

2.2 Cultura Organizacional e o Compartilhamento de Conhecimento

A cultura organizacional e a GC estão diretamente inter-relacionadas, conforme mencionado anteriormente. A cultura organizacional se refere ao conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que são compartilhados pelos membros de uma organização no decorrer de sua existência, e a GC é o processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento, uso e reuso do conhecimento no contexto organizacional a favor de seus objetivos. Nessa perspectiva, “[...] nenhum sistema de gestão

do conhecimento será bem-sucedido se a cultura da organização não apoiar o compartilhamento das informações” (Silveira; Rocha Neto, 2013, p.154).

A cultura organizacional tem influência significativa na GC, cujo impacto pode ser potencializado, caso faça parte do arcabouço estrutural da organização, práticas que incentivem o compartilhamento de conhecimentos e o aprendizado contínuo. Por outro lado, se a cultura organizacional é baseada em uma relação de poder, ter uma hierarquia rígida e falta de transparência pode impedir que a GC se estabeleça e desempenhe seu papel (Santos; Damian; Valentim, 2019).

A GC, por sua vez, pode afetar a cultura organizacional, ajudando a criar um ambiente que valorize o aprendizado contínuo, o compartilhamento de conhecimento e a colaboração (Silveira; Rocha Neto, 2013). Se os indivíduos sentem que seu conhecimento é valorizado e que há oportunidades para compartilhá-lo e aprender com os outros, isso pode levar a uma cultura organizacional mais positiva e produtiva. Sobretudo, pode ser utilizada como meio para que uma organização garanta que seus recursos sejam bem utilizados (Corfield; Paton, 2016).

A cultura informacional¹ contribui para que a GC ocorra e, em consequência disso, a GC contribui para uma cultura organizacional positiva que atenda os anseios organizacionais, criando um fluxo virtuoso. Nessa perspectiva, a cultura organizacional e a GC estão interligadas e podem influenciar-se mutuamente. Contudo, segundo Braquehais *et al.* (2017), apenas um pequeno número de pesquisas relaciona os constructos da cultura organizacional a da GC.

A cultura pode ajudar ou dificultar o processo de gestão do conhecimento, ela sofre influência tanto dos indivíduos que compõem a organização quanto do país ou da região em que está localizada, principalmente considerando o Brasil um país de extensões continentais e com culturas heterogêneas (Inazawa, 2009).

Da mesma maneira, Oliveira, Oliveira e Lima (2016) destacam que uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e a colaboração pode facilitar a GC, enquanto a GC eficaz pode ajudar a promover a cultura organizacional mais positiva adaptativa e colaborativa.

¹ Segundo Woida (2016), a cultura informacional é um contexto de atuação e de formação do comportamento informacional no qual se valoriza a produção e uso de informação por meio de comportamentos estimulados pela empresa.

Segundo Bem, Prado e Delfino (2013), a cultura organizacional pode ser aprendida e caracteriza-se como um meio de comunicação do indivíduo que, por sua vez, pode representar a chave para a mudança organizacional, pois orienta e rege padrões comportamentais de um grupo.

Giokas e Antonakas (2013) consideram que a cultura organizacional faz parte do rol de elementos necessários para promover um clima organizacional baseado na confiança mútua e nas competências organizacionais, pois o alinhamento dos indivíduos com os objetivos organizacionais afeta o desempenho da organização.

Em um ambiente de trabalho em que se promove o crescimento pessoal e profissional, valorizando o desempenho dos sujeitos organizacionais, certamente há uma cultura organizacional enraizada e um conjunto compartilhado de princípios, crenças e normas que direcionam as atividades e influenciam as decisões estratégicas, incluindo o estabelecimento de metas e objetivos (Yafushi; Almeida; Vitoriano, 2019).

A cultura organizacional é a base para a GC e é determinante para o estímulo ou desencorajamento do compartilhamento de conhecimento, pois sem uma cultura organizacional positiva em relação à construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível implementá-la em nível organizacional (Souza; Aganete, 2022).

A GC é estruturada e direcionada para processos, pessoas e tecnologia e a interação desses elementos contribui para o desenvolvimento da organização, porém se houver alguma identificação com a cultura da organização, os resultados são potencializados. Esses elementos influenciam e são influenciados pela cultura (Campos; Duarte, 2023).

Silva e Valentim (2018) afirmam que a cultura é produto das interações sociais e por meio dela há o compartilhamento de valores organizacionais e, em razão disso, é possível alterar padrões culturais, entretanto, requer tempo e atenção, pois com o passar do tempo ela muda e se adapta aos novos padrões da sociedade.

Um dos aspectos mais intrigantes da cultura se refere aos fenômenos que em sua maioria são subliminares, mas cuja influência é significativa na maneira com que os indivíduos se relacionam e enxergam a organização. Segundo Souza, Moraes e Valentim (2020), a cultura organizacional é onipresente na vida laboral, influenciando todos os seus aspectos, inclusive no comportamento dos sujeitos organizacionais em relação à informação e ao conhecimento, cujos estudos recaem sobre a cultura informacional.

A chave para que uma cultura informacional se estabeleça tem relação com o nível de compartilhamento de informação e de conhecimento que os sujeitos organizacionais desenvolvem. Uma cultura informacional forte tem como característica um alto nível de compartilhamento de conhecimento e, por outro lado, uma cultura informacional fraca tem como característica um baixo nível de compartilhamento de conhecimento.

Vale ressaltar que a maneira com que o conhecimento é compartilhado é interdependente da própria estrutura organizacional, seus fluxos, meios, canais e ferramentas podem contribuir ou não para que a cultura se fortaleça. Se uma organização adota práticas de GI e GC, investe recursos para que isso ocorra, como: sistemas de gerenciamento de informação, capacitação dos sujeitos organizacionais, estruturas físicas e simbólicas que vão ao encontro de uma cultura positiva para o compartilhamento. As possibilidades de desenvolver e fortalecer a cultura informacional são potencializadas.

As estratégias organizacionais que contribuem para a criação e o fortalecimento da memória organizacional² assumem um papel importante, tanto para que a cultura se perpetue, quanto para que a GC seja efetiva. Abordar a memória organizacional é destacar o reuso de dados e informações gerados ao longo da vida da organização. A memória organizacional tem papel fundamental na fixação da cultura organizacional, pois faz a demarcação da história da organização, evidenciando fatos, marcos e conquistas.

Observa-se que se uma organização quer valorizar alguma demanda relevante como, por exemplo, a inovação, necessita estabelecer e implementar estratégias de GC, de modo que os sujeitos organizacionais possam se apropriar, por meio de campanhas institucionais e de normativas institucionais que estabeleçam de maneira clara os procedimentos a serem observados. Conforme Sordi, Cunha e Nakayama (2017), a inovação está relacionada à capacidade de as organizações colocarem em prática a GC.

Uma das barreiras para o desenvolvimento e fortalecimento da cultura é quando o conhecimento é visto como poder no ambiente organizacional. Se isso ocorrer, há uma tendência a não haver compartilhamento entre os sujeitos organizacionais, pois aqueles que o detém acreditam que possuem certa vantagem em detrimento daqueles que não o

² Para Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019), a memória está relacionada às lembranças, percepções, experiências práticas, vivenciadas e assimiladas de situações positivas e negativas, que são recuperadas em momento posterior para serem reutilizadas.

possuem. Esse pensamento prejudica o fortalecimento de uma cultura organizacional positiva em relação à GC.

Quando se compreende que o conhecimento ocorre de maneira circular e segue um determinado fluxo, como afirmam Nonaka e Takeuchi (2009), caso haja rompimento do fluxo de conhecimento, provavelmente poderá haver comprometimento para o fortalecimento da cultura organizacional.

A criação de um ambiente colaborativo que propicie a socialização de práticas voltadas para o compartilhamento, é um fator importante e determinante para que sujeitos, equipes e áreas organizacionais interajam (Santos; Damian; Valentim, 2019).

Alguns sujeitos organizacionais acreditam que compartilhar conhecimento significa perder a propriedade intelectual de ideias, métodos e processos, pensados e desenvolvidos por eles. Outros, ainda, acreditam que ao compartilhar o conhecimento perdem poder frente às outras pessoas da organização, já que não serão mais os únicos a saber sobre determinado assunto (Valentim, 2003).

Cada organização, no decorrer de sua existência, desenvolve uma cultura própria que depende de diversos fatores internos e externos e da cultura geral da sociedade. A maneira de lidar com esses fatores e com a sociedade traduz a identidade da organização e diferencia uma instituição de outra, inclusive do mesmo ramo de atuação (Silva; Nogueira, 2013; Silveira; Rocha Neto, 2013; Valentim; Woida, 2004).

A criação de uma cultura aderente ao compartilhamento de conhecimentos, passa prioritariamente pela valorização do conhecimento individual e das vivências. Na medida em que o nível de confiança na liderança se fortalece, e a compreensão de que a retenção de conhecimento não é sinônimo de retenção de poder, o compartilhamento de conhecimento começa a fazer parte das estratégias de desenvolvimento e crescimento organizacional e, a partir desse ponto, integra o rol de características e elementos da cultura de uma organização.

De outro modo, compartilhar conhecimentos de maneira eficiente só é possível se a organização possuir mecanismos que proporcionem o compartilhamento de modo sistematizado, como estruturas (redes) formais e informais, com fluxos direcionados intencionalmente para as estratégias e para os objetivos que a organização pretende alcançar, ou até mesmo para a correção de comportamentos e práticas indesejáveis no âmbito interno.

3 REDES DE CONHECIMENTO

Administrar conflitos, criar e avaliar estratégias organizacionais, desenvolver ferramentas e processos e criar novos conhecimentos, são algumas das funções com que as pessoas responsáveis pela gestão organizacional precisam se preocupar cotidianamente.

A consolidação das ações inerentes à GC depende da disposição, cooperação e abertura das pessoas para a transposição de barreiras existentes na organização, visando o bem comum (Tomaél, 2008).

Para que o conhecimento organizacional exista é necessário que os sujeitos organizacionais estejam dispostos a interagir e contribuir para a criação e compartilhamento de conhecimento.

No entanto, as ações relacionadas à GC nem sempre são levadas em consideração ou são usadas como chave para a resolução de conflitos e para o desenvolvimento de comportamentos inovadores entre os sujeitos organizacionais. Segundo Ba *et al.* (2021), as redes de conhecimento desempenham um papel crucial para a geração de inovação, cuja base de conhecimento pode influenciar os processos iniciais e finais relacionados ao processo inovativo.

Em geral, as organizações de grande porte tendem a possuir fluxos organizados e sistematizados, no intuito de compartilhar o conhecimento e desenvolver indivíduos com autonomia para interpretar, executar tarefas e, posteriormente, compartilhar o conhecimento no ambiente organizacional. Quanto maior o nível de complexidade, maior será o nível de interatividade entre os sujeitos de uma rede, uma vez que há uma quantidade significativa de conhecimento sendo acrescentado continuamente, gerando uma dinâmica de interação necessária entre seus componentes (Chen; Xu; Zhai, 2019).

A GC é uma atividade de gestão complexa e crítica para as organizações e não é alcançada automaticamente, porquanto exige que constituam uma estrutura organizacional (redes) e estabeleçam intencionalmente mecanismos de condução e ferramentas para construir um ambiente positivo para aquisição, integração, compartilhamento, aplicação, avaliação e criação de conhecimento (Li *et al.*, 2023).

O conhecimento que uma organização detém sobre seus processos, produtos, serviços ou sobre a atividade que desenvolve, é o que diferencia uma organização da outra. Essa diferenciação pode ser observada por meio de diversos aspectos como, por exemplo: níveis de crescimento e desenvolvimento da organização, estrutura logística e de custos, nível de

internacionalização, disponibilidade de recursos financeiros, processos de GC estruturados que, por sua vez, refletem na performance organizacional.

Organizar o conhecimento em rede é o primeiro passo para a construção do que se denomina de conhecimento organizacional, porém, assim como em outras áreas organizacionais, alguns recursos precisam ser disponibilizados para este fim (Alcântara; Nuñez-Silva; Tsunoda, 2013). Além da disposição em querer se desenvolver, também, é necessário, a disposição de recursos humanos, tecnológicos e financeiros que propiciem suporte à GC, de modo que possa ser colocada em prática e traga benefícios consistentes para a organização, como a criação de novos produtos e serviços inovadores e a melhoria da performance organizacional como um todo, além do desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimento.

Uma rede de conhecimento pode ser compreendida como um tipo de rede social, porém com objetivos claros e específicos e em consonância com os objetivos e estratégias organizacionais, que contribuam para a promoção do desenvolvimento organizacional e pessoal dos indivíduos envolvidos nos processos de construção de conhecimento (Alcântara; Nuñez-Silva; Tsunoda, 2013).

Pode ser criada entre indivíduos de uma mesma organização ou entre indivíduos de organizações diferentes, mas que tenham objetivos em comum como é o caso das comunidades de prática, em que o conhecimento de um dos indivíduos fortalece o conhecimento do coletivo ou de parte dele (Rossetti *et al.*, 2008).

Silva e Ferreira (2007) chamam o agrupamento de normas e redes informacionais de “capital social”, o termo não tem nenhuma relação com o significado contábil da palavra, que pressupõe o capital financeiro disponibilizado pelos sócios de uma organização, mas segundo eles, representa uma conexão entre os atores que compõem o contexto organizacional.

As redes de conhecimento internas e externas propiciam condições para que as organizações possam responder mais rapidamente a eventos de crise ou situações rotineiras que normalmente dependeriam de maior esforço, maior custo e maior tempo (Li *et al.*, 2023).

O termo “rede” (*network*) surgiu na literatura pela primeira vez em 1954, quando J. A. Barnes³ o introduziu como uma alternativa ao termo “*teia*” (*Web*), para descrever a estrutura

³ “À Barnes é atribuído o primeiro uso do termo rede social (social network), quando, em 1954, começou a usá-lo, sistematicamente, para mostrar os padrões dos laços, incorporando os conceitos tradicionalmente usados, quer pela sociedade quer pelos cientistas sociais” (Ferreira, 2011, p.211).

das interações sociais entre membros de um ou mais grupos. Barnes, em 1954, argumentou que a ideia de “*teia*” era limitada, sugerindo uma imagem de conexão de apenas duas pontas. Em contraste, o termo “rede” era mais apropriado, uma vez que abrange de maneira mais completa a complexidade e a multidimensionalidade das interações. Cada ponto de intersecção na rede é referido como um “nó” ou “ator” e cada linha que os conecta representa o relacionamento interpessoal entre eles, como também representam elementos do conhecimento (Alcântara; Nuñez-Silva; Tsunoda, 2013; Guan; Wei, 2015; Yan; Guan, 2018; Zhu; Zhang, 2020).

A consolidação de uma rede depende diretamente do desenvolvimento de práticas sistematizadas de GI e GC, e do nível de recursos destinados a este fim como, por exemplo: recursos humanos destinados às atividades de GI e GC, recursos tecnológicos como sistemas computacionais e equipamentos, recursos financeiros etc. (Alcântara; Nuñez-Silva, Tsunoda; 2013).

Uma rede de conhecimento organizacional se constitui a partir de uma estrutura que possibilite a criação, aprimoramento, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento tácito e, também, propicie o registro deste conhecimento, tornando-o explícito aos demais (Alcântara; Nuñez-Silva, Tsunoda; 2013).

As redes de conhecimento têm como matérias-primas a informação e o conhecimento. A informação uma vez apropriada pelos sujeitos organizacionais pode ser transformada em conhecimento e contribuir para o desenvolvimento organizacional ou pode ser apenas utilizada como um produto que perde a validade com o tempo e, conseqüentemente, sua relevância.

Capurro (2007) destaca alguns paradigmas que dizem respeito ao conceito de informação (Quadro 5).

Quadro 5: Paradigmas relacionados ao conceito de informação

Paradigmas	Descrição
Físico	Trata da informação e seus suportes tangíveis (livros, documentos, computadores etc.).
Cognitivo	Discute o conceito de informação a partir de redes mentais formadas por meio da aquisição e troca de conhecimento em âmbito intelectual.
Social	Discute como se dá a interação dos indivíduos que compartilham e socializam informações efetivando-as (ou não) em conhecimento.

Fonte: Capurro (2007).

As redes de conhecimento são meios de colaboração e dialogicidade entre objetos, fenômenos e pessoas, e o estabelecimento de redes é uma prática natural e epistemológica para a Ciência ao se aproximar de seus conceitos fundamentais, mesmo antes da Era da Informação trazida pelas novas tecnologias, isto é, mesmo antes da existência de tecnologias computacionais que dão suporte às redes de conhecimento, a pesquisa científica já compreendia a importância das redes (Stueber; Teixeira, 2019).

Organizações que possuem redes de conhecimento consolidadas aprendem mais rapidamente, bem como tendem a ter maior capacidade de recombinação de conhecimentos, cuja integração pode refletir a disposição em cooperar e recombinar conhecimentos fortalecendo ainda mais a rede (Shi; Zhang; Zheng, 2019).

As redes afetam as medidas de desempenho organizacional, tanto internamente quanto externamente, como entre organizações de um mesmo grupo ou, ainda, entre organizações concorrentes. A interação entre esses atores potencializa o desempenho organizacional de processos internos e afeta a cultura organizacional contribuindo para a implementação de iniciativas de GC (Bourouni; Noori; Jafari, 2014; Bourouni; Noori; Jafari, 2015).

Tradicionalmente, a maioria dos gestores assume que o conhecimento e a informação seguem principalmente a hierarquia formal da organização, representada nas linhas de comando de seus organogramas, entretanto, pouca atenção tem sido dada à hierarquia das redes de conhecimento, especialmente em campos interdisciplinares (Ba *et al.*, 2019).

Contudo, vários estudos indicam que as redes sociais informais entre os membros da organização representam uma fonte mais poderosa de conhecimento organizacional, especialmente quando se trata de conhecimento tácito, elas promovem a colaboração de maneira mais eficaz (Kim *et al.*, 2014; Silva; Ferreira, 2007).

Sem uma compreensão clara de como e porque o conhecimento flui ou é bloqueado entre os sujeitos organizacionais e entre as unidades de trabalho, torna-se um grande desafio para os gestores apoiarem eficazmente a criação e o compartilhamento de conhecimento, bem como a transferência de conhecimento entre organizações, pois conforme afirmam Yan e Guan (2018), múltiplas redes interagem para a geração de conhecimento.

Embora as redes de conhecimento intraorganizacional, após identificadas, expressem sua disposição em interagir de modo sistematizado, não é viável pensar em uma rede que dependa apenas da boa vontade das pessoas em compartilhar. Além disso, quanto mais

distantes e numerosos forem os nós de uma rede, maior será o nível de complexidade e o nível de interatividade entre eles.

Na prática, quanto maior a organização, maior a necessidade de atenção às redes intraorganizacionais, tanto das redes formais quanto das redes informais.

3.1 Redes Formais e Informais

A criação de conhecimento intraorganizacional depende de diversos fatores, porém mesmo que o conhecimento seja criado, precisará de uma estrutura que o suporte e o faça circular afetando os sujeitos organizacionais e, também, afetando os *stakeholders*.

Os processos de interação de informação e conhecimento seguem fluxos formais ou informais e são vinculados aos sujeitos organizacionais que, por sua vez, formam as redes de conhecimento. As redes identificam, combinam e implementam estratégias com um certo nível de complexidade, partindo da ideia de que é necessário maior empenho no desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais (Guan; Yan; Zhang, 2017; Tomaél, 2008).

As redes de conhecimento podem ser classificadas como redes formais ou informais. As redes formais são aquelas estabelecidas pela organização e estão relacionadas ao conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento que já foi materializado em forma de manuais, normas etc. e, por sua vez, foi gerado por alguém que colaborativamente o compartilhou através de um registro formal, como: textos, vídeos, imagens, áudios etc., seja no formato impresso ou digital.

As redes formais, além de materializarem a GC no âmbito organizacional, evidenciam que a organização acredita que elas são relevantes para seu desenvolvimento. São compostas por grupos especializados que trabalham para um fim comum, compartilhando bases de conhecimento, desenvolvendo soluções e gerando benefícios organizacionais que possam contribuir para o fortalecimento mútuo, criando e fortalecendo as redes de conhecimento (Ferreira; Álvares; Martins, 2017; Tomaél, 2008).

As redes de conhecimento informais têm muito valor no ambiente organizacional e são essenciais para a sua dinâmica (Rossetti *et al.*, 2008). Elas dependem do conhecimento explícito da organização, mas são mais difíceis de ser mapeadas, primeiramente porque são redes de conhecimento baseadas em conhecimento tácito, pois levam em consideração

informações e conhecimentos que nem sempre estão organizados de maneira sistematizada em manuais, normas e procedimentos.

Elas são um sistema em que os sujeitos organizacionais realizam o intercâmbio de informações e conhecimentos e é nelas que grande parte da comunicação intraorganizacional acontece e é compartilhada (Rodrigues, 2023).

A interação entre os diferentes grupos contribui para que o fluxo informacional que compõe as redes de conhecimento, tanto formais quanto informais, sejam mais dinâmicas, entretanto as características culturais e políticas regulam o acesso aos benefícios e sanções para aqueles que colaboram ou participam, atuando como facilitadores ou dificultadores na construção do conhecimento organizacional (Silva; Ferreira, 2007).

As redes podem simplesmente nunca terem sido identificadas e mapeadas no âmbito organizacional, porque os sujeitos organizacionais não possuem uma cultura voltada ao compartilhamento ou devido a algum procedimento organizacional que os impede de compartilhar.

A identificação e o mapeamento dos fluxos de informação e de conhecimento contribuem para a melhoria dos processos e para o desenvolvimento de estratégias que tragam resultados significativos, pois geralmente os fluxos são alimentados e retroalimentados pela interação entre os integrantes de um mesmo contexto organizacional.

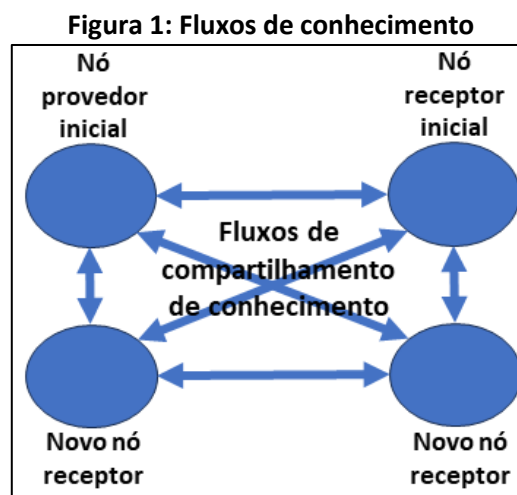
O mapeamento das fontes de informação e de conhecimento e dos fluxos formais e informais possibilitam que se tenha uma visão ampla das conexões entre os nós de uma rede de conhecimento e fornece condições para a análise e interpretação do comportamento informacional, cujo insumo principal é a informação em diferentes contextos (Jorge; Valentim, 2016).

Não existe rede de conhecimento sem que haja um espaço para a interação e a construção de relações sociais, sem um conjunto de nós que sirvam como repositório de conhecimento, porque a própria rede é baseada nas interconexões das relações sociais existentes na organização, porém é necessário que os gestores tenham uma compreensão clara sobre os fluxos de conhecimento e as funções dos nós de conhecimento na organização, a fim de facilitar e fortalecer o compartilhamento de conhecimento e eliminar as desconexões de conhecimento entre os sujeitos organizacionais (Kim *et al.*, 2014).

A criação de estratégias voltadas para o desenvolvimento da GC passa pela promoção de espaços físicos ou virtuais que influenciam o compartilhamento de conhecimento. Não

adianta ter ferramentas tecnológicas para promoção do compartilhamento do conhecimento se o ambiente não propiciar condições e as pessoas não se sentirem motivadas a compartilhar, ou seja, é um processo que é influenciado diretamente, tanto pelo espaço e pelas ferramentas tecnológicas disponíveis, quanto pela interação e motivação das pessoas (Pinto; Damian, 2022).

O fluxo de conhecimento ocorre a partir de um nó de origem (provedor) para o nó receptor, de modo a propiciar o compartilhamento de conhecimento, gerando uma dinâmica de conhecimento, mas para tanto é necessário motivar os sujeitos organizacionais a se tornarem fornecedores de ativos de conhecimento, da mesma maneira os receptores devem desempenhar o papel de transmissores de conhecimento para que toda a organização seja beneficiada (Kim *et al.*, 2014).



Fonte: Adaptado de KIM *et al.* (2014).

São provedores de conhecimento os indivíduos que colocam seu conhecimento a disposição de outras pessoas, entretanto, para que isso ocorra é necessário ter a compreensão sobre os fluxos de conhecimento e os papéis de cada nó, no intuito de facilitar a criação e o compartilhamento de conhecimento. O mapeamento dos fluxos que compõem a rede de conhecimento é fundamental para compreender sua dinâmica, fator determinante que possibilita o reconhecimento das características de nós específicos e de suas funções dentro da rede de conhecimento (Kim *et al.*, 2014).

Fialho (2014) identifica três elementos básicos em uma rede de conhecimento: nós ou atores, vínculos ou relações e os fluxos. Vale explicar que os nós são as pessoas que fazem parte da rede e contribuem ou colocam barreiras para os fluxos de informação e de

conhecimento, e quanto maior o número de pessoas maior o número de nós. Os vínculos representam a proximidade entre nós, ou seja, quanto maior a proximidade entre os nós maior é o vínculo entre os atores de uma mesma rede. Por fim, o fluxo indica a direção e a dinâmica, podendo assumir diversas direções tanto unidirecional quanto bidirecional, ou até mesmo multidirecional.

Destaca-se, também, na estrutura de uma rede de conhecimento, a existência de lacunas estruturais significativas entre cada um dos nós (Guan; Yan; Zhang, 2017; Silva, Ferreira, 2007). Do ponto de vista da interação entre os fluxos de conhecimento, essas lacunas representam um tipo de barreira para o compartilhamento de conhecimento. Do ponto de vista estratégico, podem representar oportunidades de melhoria nos processos de GC, ou seja, é um problema a ser resolvido ou uma dificuldade a ser superada.

A rede de conhecimento pode registrar as histórias combinatórias dos elementos nas quais a centralidade dos elementos ou nós indicam sua importância e potencial combinatório. Portanto, identificar as lacunas estruturais pode ajudar a resolver problemas existentes, utilizando métodos e ferramentas para analisar os fluxos e a estrutura das redes, de modo a potencializar sua eficiência. Por outro lado, a criação de novos conhecimentos é moldada pelos estoques de conhecimento existentes (Yan; Guan, 2018).

A constituição e posterior consolidação de redes de conhecimento nem sempre é um processo planejado e consciente. Muitas organizações desenvolvem suas atividades sem se preocupar com os impactos oriundos de uma GC eficiente e o quanto as redes de conhecimento influenciam e são influenciadas por esse processo. O fato é que elas existem e não podem ser ignoradas, tendo ou não a organização processos sistematizados de GC.

A construção do conhecimento organizacional passa por um diagnóstico da situação atual da organização, pela análise da cultura organizacional e pelo desenvolvimento de ações que visam potencializar o conhecimento organizacional e, assim, é essencial explorar como os elementos facilitadores e as barreiras influenciam simultaneamente a quantidade e a qualidade da participação dos sujeitos organizacionais nas redes de conhecimento, principalmente na atual sociedade em rede em que as realidades se fundem (Sedighi *et al.*, 2016).

As redes de conhecimento são construídas a partir de diferentes camadas, canais e níveis de troca de conhecimento (Sedighi *et al.*, 2018) (Quadro 6).

Quadro 6: Canais de trocas de conhecimento

Compartilhamento de Conhecimento	Dinâmica do Conhecimento
Conhecimento individual	Troca de mensagens, treinamento individual
Conhecimento em grupo	Redes sociais, comunidades de prática, <i>sites</i> especializados
Conhecimento organizacional	Fóruns de discussão, treinamentos em grupo

Fonte: Adaptado de Sedighi *et al.* (2018).

A motivação, no que se refere a colaborar com a consolidação de uma rede de conhecimento, pode partir de perspectivas diferentes, como: troca social (os participantes não participam se o custo do compartilhamento de conhecimento superar os benefícios potenciais proporcionados) e altruísmo (na busca de reconhecimento da equipe pelo trabalho colaborativo), com a ideia de que se a organização ganhar, por consequência todos ganham, ou por meio de incentivos financeiros (Sedighi *et al.*, 2016). Além disso, a motivação dos participantes para o compartilhamento de conhecimento é continuamente influenciada por valores, tanto pessoais quanto sociais (Vassi, 2012).

Muitas organizações no Brasil e em outros países utilizam ou têm tentado implantar um modelo de gestão de recursos humanos baseado na gestão por competência, em que as competências individuais são valorizadas e os critérios de avaliação têm como pano de fundo a meritocracia. Nessa perspectiva, um comportamento e predisposição que contribua para a troca de conhecimento e fortalecimento das redes de conhecimento intraorganizacionais é muito bem-visto e extremamente positivo. Segundo (Sedighi *et al.*, 2016), os sujeitos organizacionais são mais propensos a participar das redes de conhecimento com o objetivo de construir a própria reputação profissional, porém tanto o tempo quanto o esforço influenciam negativamente a quantidade e a qualidade da participação das pessoas nas redes de conhecimento.

A troca de conhecimento no contexto organizacional é uma forma de troca social, moderada por valores pessoais e sociais que podem trazer benefícios aos participantes, e se tornam viáveis se os benefícios individuais percebidos superarem os custos percebidos da participação (Sedighi *et al.*, 2018). Nesse sentido, os participantes de uma rede analisam qual é o tempo que gastam compartilhando conhecimento e qual é o tipo de benefício que recebem, de modo que se não tiverem nenhum tipo de incentivo e benefício significativo, dificilmente desenvolvem papel ativo apenas por altruísmo.

Segundo Sedighi *et al.* (2018), a reputação adquirida por quem compartilha conhecimento em uma rede e a reciprocidade têm papel importante na qualidade e quantidade do conhecimento compartilhado.

As redes de conhecimento são dinâmicas e interativas e podem ser consideradas portadoras, meio de aquisição, armazenamento e inovação. Seu êxito deriva da natureza dinâmica do conhecimento e de suas conexões e integra o conhecimento organizacional disperso e o conhecimento pessoal para promover o conhecimento organizacional (Chen; Xu; Zhai, 2019).

Quando várias organizações conseguem trocar conhecimentos, os conflitos entre elas podem ser diminuídos, pois os conhecimentos compartilhados demonstram a predisposição em colaborar umas com as outras (Li *et al.*, 2023). Sendo assim, as redes têm papel preponderante no processo de criação do conhecimento e de implementação de práticas atinentes à gestão do conhecimento (Silva; Ferreira, 2007).

Não é possível a compreensão da complexidade e multiplicidade de uma rede interorganizacional sem considerar o ambiente sobre o qual ela está construída, ou seja, a construção e a dinâmica de uma rede de conhecimento dependem diretamente da cultura da organização (Fialho, 2014).

As redes podem mudar a inteligência organizacional e apurar sua percepção e autoconhecimento, aprimorando o *know-how* coletivo e adequando as características que a podem transformar em uma organização que aprende, pois compreende a complexidade de seus fluxos comunicacionais e os usa a seu favor (Rossetti *et al.*, 2008).

De modo geral, as redes de conhecimento servem como canal de circulação para os fluxos de informação e conhecimento, porém, só serão eficientes se estiverem conectadas umas com as outras, sem lacunas estruturais e a serviço da organização.

Sem haver interação entre as redes, o conhecimento dificilmente será compartilhado, e como anteriormente comentado, a intenção em compartilhar já é o ponto de partida para o compartilhamento que, por sua vez, é capaz de gerar cooperação e viabilizar a GC, possibilitando que suas ações sejam efetivas e estejam a ao alcance de toda a organização.

4 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

A partir da apropriação e do compartilhamento de conhecimento, a espécie humana evoluiu no decorrer de sua história e, portanto, se diferencia de outras espécies. O pensamento e a reflexão, sobretudo, são o ponto de partida para a apropriação de conhecimento, pois possibilita que o sujeito cognoscente estabeleça correlações, associações e descobertas.

Segundo Hessen (2012), conhecimento representa uma relação entre sujeito e objeto, questões essas debatidas no âmbito da Teoria do Conhecimento, que busca compreender o pensamento humano e seus relacionamentos com os objetos existentes em uma determinada realidade.

Todo conhecimento constitui, ao mesmo tempo, uma tradução e uma reconstrução, a partir de sinais, signos, símbolos, sob a forma de representações, ideias, teorias e discursos. A organização do conhecimento é realizada em função de princípios e regras e comporta operações de ligação (conjunção, inclusão, implicação) e de separação (diferenciação, oposição, seleção, exclusão). “O processo de organização e construção do conhecimento é circular, passando da separação à ligação, da ligação à separação, da análise à síntese, da síntese à análise, ou seja, o conhecimento comporta, ao mesmo tempo, separação e ligação, análise e síntese” (Morin, 2003, p.24).

O conhecimento, portanto, é resultado de uma conjunção de fatores que contribuem para a sua existência, desde fatores biológicos, que podem influenciar a percepção e a estrutura cognitiva do indivíduo, quanto fatores culturais e sociais.

O conhecimento humano se refere a um processo extremamente complexo, que existe a partir de condições biológicas, químicas, físicas, cognitivas, sociais e culturais, ou seja, para que ele exista é necessário que o indivíduo tenha essas mínimas condições. O ato de conhecer, ao mesmo tempo biológico, cerebral, espiritual, lógico, linguístico, cultural, social, histórico, faz com que o conhecimento não possa ser dissociado da vida humana e da relação social, e contempla toda relação entre o homem, a sociedade e a vida (Morin, 2015).

Em uma organização, o conhecimento se desenvolve tanto pela educação formal existente como, por exemplo: treinamentos, palestras, cursos etc., quanto pela observação e experiências práticas. As fontes de informação e de conhecimento são compostas pela força de produção desde o nível operacional até o nível estratégico. Cada fonte de conhecimento tem sua importância e contribui com parte da cultura organizacional agregando

conhecimentos, informações e dados que, por sua vez, apresentam valores distintos (Barros *et al.*, 2010).

Em muitas organizações, o conhecimento possui um valor superior ao patrimônio tangível, portanto, criar conhecimento é gerar valor para a organização. A criação do conhecimento é o resultado do processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito e vice-versa, ou seja, só gera valor se for compartilhado e gere aprendizado organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1997; Sato; Nuñez-Silva; Drago, 2013; Sato *et al.*, 2015).

O conhecimento tácito se refere ao que o indivíduo adquiriu ao longo de sua vida pessoal, é subjetivo e de difícil identificação e formalização e, sendo assim, se constitui em um fator que pode comprometer a comunicação e o compartilhamento, e representa um desafio organizacional constante (Oliveira; Sauer, 2016; Ziviani *et al.*, 2023). Como anteriormente citado, o conhecimento explícito é aquele que foi materializado de alguma maneira, no formato de relatórios, manuais, patentes, normas etc. que, por sua vez, foi gerado por um sujeito organizacional que o compartilhou através de um registro formal: textos, vídeos, imagens, áudio etc., seja no formato impresso ou digital.

Vale destacar que o conhecimento nunca é só tácito ou explícito, ele é ao mesmo tempo tanto tácito quanto explícito (Luccas; Damian, 2022). Um faz parte da construção do outro e os dois têm uma relação de interdependência, sendo os dois ao mesmo tempo matéria-prima e resultado final.

A criação de conhecimento organizacional segue um processo estruturado em fases diferentes, como identificado por Sato, Nuñez-Silva e Drago (2013) (Quadro 7).

Quadro 7: Processo de criação do conhecimento organizacional

Fase	Descrição
Compartilhamento do conhecimento tácito	Trazer o conhecimento que está na mente dos indivíduos para a interação.
Criação de conceitos	O conhecimento tácito é verbalizado e convertido em conhecimento explícito por meio de modelos mentais.
Justificação de conceitos	O conceito criado passa por uma avaliação para se verificar sua importância para a organização.
Construção de arquétipo ou protótipo	Resultado e materialização da fase anterior.
Difusão interativa do conhecimento	Divulgação e aplicação do conhecimento criado.

Fonte: Adaptado de Sato; Nuñez-Silva; Drago (2013).

É comum as organizações descreverem procedimentos e colocá-los em manuais e instruções normativas, entretanto, ter um manual ou um procedimento registrado não é sinônimo de efetividade de ação. Nem sempre as organizações têm um plano de desenvolvimento das ações inerentes ao procedimento, isto é, ter um manual não é garantia de que o conhecimento está sendo de fato apropriado e aplicado. Sendo assim, a perda de conhecimentos gerados no contexto da organização pode ocorrer, caso não se considere as condições e as possibilidades que o sujeito organizacional possui para se apropriar e reter o conhecimento, e quando não se avalia de modo efetivo a capacidade cognitiva individual do grupo.

Compartilhar e gerenciar conhecimento contribui para o processo de melhoria contínua da organização e dos indivíduos envolvidos, pois alimenta a cultura do trabalho colaborativo, de modo que quem ensina também aprende, revendo, transmitindo e reutilizando o conhecimento (Faoro; Oliveira, 2014).

Criar meios que incentivem o compartilhamento, além de estimular a criação de novos conhecimentos é um incentivo para a preservação dos conhecimentos existentes e para a valorização da trajetória da organização (Bettencourt; Cianconi, 2012).

A tentativa de criação de um ecossistema propício ao compartilhamento do conhecimento, impacta positivamente a organização tanto no presente quanto em relação a sua perspectiva histórica. Resgata os conhecimentos do passado, que estão conectados com a história da organização, valorizando os elementos inerentes à memória organizacional. No presente, contribuem com os esforços de adequar a cultura e os processos organizacionais aos objetivos estratégicos. E, por fim, prepara o ambiente para compreender os impactos da gestão do conhecimento no futuro.

Compartilhar conhecimento é um dos processos mais críticos dentro da GC, devido sua importância e complexidade e impacto direto nos resultados e na performance organizacional (Barbosa; Sepulveda; Costa, 2009).

A tentativa de compartilhamento do conhecimento tácito favorece a inovação, sendo que o surgimento de novos conceitos contribui para a melhoria dos processos organizacionais como um todo, aprimorando-os ou até mesmo sinalizando que os processos atuais precisam ser substituídos (Barros *et al.*, 2010).

O conhecimento organizacional depende do conhecimento individual e a pessoa que possui o conhecimento decide se vai compartilhar o conhecimento ou não (Inazawa, 2009).

Ao compartilhar o conhecimento, este se multiplica e se amplia, e a partir da interação desses conhecimentos pode surgir um conhecimento inédito, diferente e mais abrangente do que o conhecimento anterior (Osinski; Roman; Selig, 2015).

Vale destacar a importância de se desenvolver ações que contribuam para o compartilhamento de conhecimento, somente dessa maneira o conhecimento pode ser apropriado. Compartilhar conhecimento difere de transferir conhecimento. A ideia de transferência de conhecimento supõe que o conhecimento transferido foi absorvido e aplicado, ou seja, o processo é finalizado com o surgimento de um 'novo' material, processo, produto, serviço etc. Compartilhar conhecimento se refere a usufruir do conhecimento gerado por outro, individualmente ou coletivamente, proporcionando uma dinâmica de interação social (Ipe, 2003).

Conforme mencionado anteriormente, o conhecimento pode ser sinônimo de poder. Alguns sujeitos organizacionais utilizam o conhecimento para benefício próprio, ou seja, para alcançar algum objetivo pessoal que, por sua vez, difere dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, para que ocorra o compartilhamento de conhecimento é necessário que haja um ambiente favorável, bem como subsídios para que isso ocorra como, ferramentas tecnológicas, métodos, técnicas ou, ainda, processos estruturados, de modo a transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional (Valentim, 2018; Zack, 1999).

O conhecimento só agrega valor para a organização se estiver acessível, e à medida que fica mais acessível a todos os níveis hierárquicos, se torna mais valioso. Outro aspecto relevante se refere à capacidade de ser disseminado ao longo do tempo. Caso a organização possua um determinado conhecimento que não é passível de ser disseminado, este perde valor com o passar do tempo e, em geral, não será usado (Silveira *et al.*, 2018).

Quando a cultura organizacional não é baseada na confiança, colaboração e compartilhamento, os sujeitos organizacionais mais antigos tendem a compartilhar menos conhecimento com os novos, pois é comum que haja algum temor de se perder espaço (Silveira *et al.*, 2018).

Dos distintos processos da GC, o compartilhamento é o que apresenta maior desafio, pois se constitui em um processo complexo de ser colocado em prática (Sordi; Nakayama; Binotto, 2018; Ziviani *et al.*, 2023).

Esse fato se deve à subjetividade de seus processos, e pela inexistência da GC em muitas organizações. Compartilhar o conhecimento organizacional de maneira eficiente é

primeiramente um exercício de gestão, pois nem todo conhecimento que circunda a organização pode e deve ser compartilhado, o ponto de partida é primeiramente saber o que de fato deve ser compartilhado (Melo; Urpia; Sartori, 2021).

É importante considerar quando, como e onde o conhecimento deve ser compartilhado, ou seja, compartilhar conhecimento de modo eficaz depende do estabelecimento de uma cultura de compartilhamento e de ações estruturadas de GI e GC.

Uma categorização inicial em três tipos de conhecimento pode ser sugerida empiricamente (Quadro 8).

Quadro 8: Tipos de conhecimento e seu compartilhamento

Seq.	Categorização	Descrição
1º	Conhecimentos que devem ser compartilhados	Conhecimentos que direcionam e influenciam o funcionamento de um setor e são essenciais para que processos, atividades e tarefas de rotina aconteçam.
2º	Conhecimentos que podem ser compartilhados	Conhecimentos que podem ser compartilhados com outras áreas da organização, mas cujo interesse é reduzido.
3º	Conhecimentos que não devem ser compartilhados	Conhecimentos cujo compartilhamento deve ser restrito ou confidencial, como inovações ou estratégias organizacionais.

Fonte: Elaboração própria (2024).

A categorização do Quadro 8 considera três categorias e tipos de conhecimentos a serem compartilhados. A primeira se refere aos conhecimentos que ‘devem’ ser compartilhados, ou seja, aqueles conhecimentos que condicionam o funcionamento de uma tarefa ou do setor como um todo. A segunda categoria enfoca os conhecimentos que ‘podem’ ser compartilhados, cujo compartilhamento é dependente da iniciativa de quem o detém, ficando, portanto, condicionado à vontade de compartilhar de seu detentor. Por fim, a terceira categoria diz respeito a conhecimentos que ‘não podem’ ser compartilhados sem o aval da alta administração da organização devido as suas características sigilosas.

A socialização do conhecimento proporciona maior desenvolvimento organizacional e gera um ambiente menos conflituoso e competitivo. A GC é protagonista no alinhamento e na implementação de ações que, por sua vez, se aproximem da missão, da visão e das estratégias organizacionais (Valentim, 2018).

Ideias geram novas ideias e, por consequência, geram novos conhecimentos. Compartilhar conhecimento é uma das maneiras de manter os ativos intelectuais na estrutura da organização (Carneiro; Streit, 2021). Diferentemente dos ativos materiais, que ao serem usados deixam de existir, os ativos intelectuais ao serem usados aumentam o estoque de

conhecimento, pois ao compartilhar os conhecimentos, estes se combinam podendo gerar novos conhecimentos, alimentando o ciclo de criação do conhecimento de modo contínuo (Ziviani *et al.*, 2023).

O indivíduo, ao compartilhar um conhecimento e/ou experiência, contribui para a construção do conhecimento organizacional, mesmo que não tenha consciência da importância desse processo. Nesse sentido, mesmo que a organização não esteja consciente da necessidade de sistematizar e mediar o conhecimento, esse processo ocorre naturalmente, no entanto, fica à mercê da capacidade das pessoas reterem ou não o conhecimento gerado. A criação do conhecimento organizacional precisa ser intencional e direcionada, além de compatível com a cultura organizacional.

O compartilhamento de conhecimento tácito denota proximidade, mas não pode depender apenas da boa vontade dos sujeitos organizacionais como se fosse algo natural. Dependendo do nível de sistematização, os processos e rotinas podem ser potencializados. Caso a organização não tenha clareza da importância da GC e não desenvolva ações sistemáticas que identifiquem padrões e façam seu mapeamento, o conhecimento pode se perder e gerar um custo elevado para a organização (Ziviani *et al.*, 2023).

Considerando que o conhecimento é um elemento humano e é influenciado por algumas variáveis como cultura (valores, crenças etc.), fatores sociais e pessoais, além da capacidade cognitiva de cada sujeito organizacional, a criação do conhecimento não pode ser dependente apenas da boa vontade da equipe. Nesse sentido, a criação de um ambiente organizacional que incentive a criação de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento, ao ponto de as pessoas se sentirem seguras para criar e compartilhar conhecimento, quanto maior o comprometimento da alta direção maior será o engajamento entre os componentes da equipe (Luccas; Damian, 2022; Souza *et al.*, 2022).

O conhecimento, assim como outros ativos no contexto organizacional, precisa ser gerido de maneira que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais. A informação e o conhecimento só se constituíram em elementos que proporcionem vantagem competitiva, caso esses ativos forem bem geridos e se forem identificados, mapeados e compreendidos em toda sua complexidade.

Se não houver uma cultura aberta à inovação e ao compartilhamento de conhecimentos, com fluxos informacionais organizados e condizentes com as estratégias organizacionais, ter conhecimento pode se tornar uma barreira para o desenvolvimento

organizacional, ou seja, não basta ter conhecimento e informação, é também necessário saber usá-los a favor da organização.

4.1 Conhecimento e sua Gestão

A GC tem como principal função criar e implementar ações informacionais formais ou não formais que visem: mapear, filtrar, registrar, organizar, gerenciar, mediar, compartilhar, disseminar e apropriar o conhecimento com eficiência e eficácia. As ações informacionais podem ser realizadas em distintos tipos de organização como, um hospital, um estabelecimento comercial, uma instituição de ensino, uma indústria, um banco etc., independentemente de suas características administrativas e financeiras, uma vez que a GI e a GC potencializam o nível de conhecimento e subsidiam o desenvolvimento de estratégias para a atuação organizacional no curto, médio e longo prazo.

Alguns tipos de organizações que atuam em mercados mais competitivos percebem que o conhecimento é a matéria-prima que sustenta suas operações. Por outro lado, aquelas organizações que não estão ligadas à inovação podem não perceber esse valor, entretanto, em qualquer ambiente organizacional o conhecimento é essencial para o desenvolvimento e a sobrevivência organizacional.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é individual e tem como base as experiências vivenciadas ao longo da vida entre o indivíduo e o contexto ou ambiente em que está inserido que, por sua vez, é criado por meio da interação entre o indivíduo e o meio. Ainda segundo estes autores, o conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e *insights* experimentados que criam uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. O conhecimento se origina na mente das pessoas e envolve a capacidade de adquirir, criar, acumular, explorar e combinar conhecimentos (Sato *et al.*, 2015).

A criação de conhecimento ocorre de modo hierárquico, passando por três estágios. O primeiro estágio da criação de conhecimento se refere ao acesso a dados, matéria-prima que se não for compreendida não pode ser interpretada e apropriada e, portanto, pode não ter utilidade dentro do contexto organizacional. O segundo estágio se trata do momento em que os dados passam a ser compreendidos e, assim, passíveis de serem apropriados pelos sujeitos organizacionais, transformando-os em informação. Nessa fase, os dados são interpretados por um sujeito organizacional ou por um sistema computacional com inteligência artificial, que os

interpreta de alguma maneira e lhes atribui sentido. O terceiro estágio é o momento em que as informações já foram interpretadas e podem representar o resultado da aprendizagem individual ou organizacional (Davenport, 2000).

A organização do conhecimento representa um fator de mudança no comportamento organizacional e envolve a criação de um conjunto de políticas, procedimentos e normas que pressupõem o uso de ferramentas para medir, organizar e gerenciar ações que contribuam para o processo de GC, contudo, embora se trabalhe com a ideia de criação de conhecimento organizacional, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, pois para que isso ocorra é essencial que os sujeitos organizacionais interajam dentro de um determinado grupo ou espaço (Moresi, 2001).

Como mencionado anteriormente, o conhecimento é formado pela combinação de duas dimensões: a tácita e a explícita, e a criação de conhecimento organizacional acontece a partir da conversão do conhecimento tácito, que está na mente dos indivíduos, em conhecimento explícito (Sato *et al.*, 2015; Ziviani *et al.*, 2023).

O conhecimento pode ser constituído de intuições e palpites, profundamente enraizados nas ações e experiências do indivíduo, assim como nos ideais, valores e emoções que incorpora ao longo da vida. O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser transmitido aos indivíduos de maneira rápida, fácil, formal e sistemática, sendo expresso em palavras, números, imagens ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais e auditivos e manuais, entre outros (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as duas formas de interação entre o conhecimento tácito e o explícito e entre o indivíduo e a organização, se constituem em quatro processos principais de conversão do conhecimento, denominados Processo SECI, cuja sigla se refere às iniciais dos termos em inglês: *Socialization*; *Externalization*; *Combination*; *Internalization* (socialização; externalização; combinação; internalização) (Figura 2).



O processo de **tácito** para **explícito** (externalização) se caracteriza pela articulação do conhecimento tácito do sujeito organizacional que ao sistematizá-lo o transforma em conceitos explícitos, à medida que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, ou seja, exterioriza-se o conhecimento de maneira organizada, transformando ideias, conceitos e vivências em situações reais que podem ser aplicadas no contexto em que estão inseridas (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O processo de **explícito** para **explícito** (combinação) envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Está relacionado ao compartilhamento do conhecimento entre os pares, em que se pressupõe que haja uma predisposição para o compartilhamento e apropriação de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O processo de **explícito** para **tácito** (internalização) se refere à apropriação do conhecimento explícito e na transformação deste em conhecimento tácito. Pode ser compreendido como um processo de apoderamento de um determinado conceito, experiência ou processo. À medida que exista aderência em relação a quem recebe o conhecimento e seus objetivos pessoais e valores morais e éticos, esse processo tende a ser mais efetivo (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O processo de **tácito** para o **tácito** (socialização) caracteriza-se pelo compartilhamento de experiências, contribuindo efetivamente para a criação de modelos mentais e para o desenvolvimento de habilidades técnicas. Pode ainda ser compreendido como o resultado ou eficiência do processo da GC como um todo, pois chegar a esse nível do processo significa que

de alguma maneira, estruturada ou não, de modo consciente ou não, a dinâmica do conhecimento na organização ocorra de alguma maneira (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Do ponto de vista organizacional compartilhar conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da organização e dos indivíduos envolvidos no processo como, por exemplo: sujeitos organizacionais, parceiros, fornecedores e clientes, pois é algo incorporado, absorvido e não meramente detido, coletado ou transferido (Faoro; Oliveira, 2014).

Uma maneira objetiva de experienciar o compartilhamento de conhecimento é através das comunidades de prática. As comunidades de práticas são voltadas ao compartilhamento de conhecimento entre interessados pelo mesmo assunto, e são formadas por grupos virtuais ou presenciais que tenham interesses em comum e estejam dispostos a expor suas ideias e compartilhar problemas e experiências no intuito de encontrar soluções (Lira; Araújo; Duarte, 2017).

O primeiro passo é avaliar quais os impactos em se compartilhar conhecimento organizacional e definir o que, para quem, e de que maneira o conhecimento pode ser compartilhado. Alguns conhecimentos não devem ser compartilhados como, por exemplo, informações estratégicas, patentes, processos que possam impactar as operações da organização. Tais estratégias provavelmente contribuem para a otimização de recursos humanos, materiais e financeiros (Maia; Farias; Farias, 2022).

O conhecimento que se origina na mente das pessoas, é resultado da trajetória de vida, educação formal e informal, experiências e vivências e da capacidade cognitiva do indivíduo, sendo o compartilhamento parte essencial de seu ciclo de vida, contudo, se não houver interação, não é possível que o conhecimento seja criado e multiplicado. No entanto, alguns comportamentos e alguns fatores podem facilitar ou dificultar o compartilhamento de conhecimentos, viabilizando ou inviabilizando o processo de criação e construção de conhecimento em contextos organizacionais.

4.2 Comportamentos Facilitadores do Compartilhamento

Os indivíduos assimilam conhecimento, contudo, a proporção dessa apropriação depende da capacidade absorptiva, do desenvolvimento cognitivo individual e das experiências vivenciadas. Alguns aprendem ouvindo, outros vendo, outros realizando determinada tarefa e há ainda aqueles que somente aprendem a partir da combinação de diferentes estratégias,

sendo assim, cabe à organização criar ambiente favorável para que esse processo de aprendizagem aconteça (Schreiber, 2015).

A GC se beneficia de estruturas organizacionais horizontalizadas em comparação com estruturas verticalizadas em que há maior concentração de poder (Inazawa, 2009). Compartilhar conhecimento traz benefícios para a organização como, por exemplo: melhoria da produtividade; aprimora o processo de desenvolvimento e implementação de produtos e serviços; potencializa processos de aprendizagem organizacional; melhoria no desempenho do ambiente interno de modo geral, entre outros, pois tende a representar uma predisposição em cooperar e colaborar com a organização (Scarabelli; Sartori; Urpia, 2022).

A GC está intimamente relacionada à comunicação organizacional, pois para que a organização crie conhecimento é necessário que haja comunicação (Luccas; Damian, 2022). Comunicar em determinado sentido pode ser considerado parte do processo de compartilhamento, visto que as ações de compartilhamento vão além da relação da dinâmica comunicacional entre transmissor-mensagem-receptor. Compartilhar depende de outros fatores que dizem respeito e envolvem tanto quem ensina quanto quem aprende, e sobretudo sobre o espaço/ambiente em que esse processo ocorre.

Alguns comportamentos e fatores podem facilitar o compartilhamento de conhecimento, e o ambiente pode ser um dos fatores mais importantes. Quando já existe uma cultura organizacional que propicie e incentive a cooperação, a predisposição em compartilhar é valorizada e algumas barreiras são superadas (Sato *et al.*, 2015).

Ipe (2003) caracteriza quatro fatores que influenciam o compartilhamento (Quadro 9).

Quadro 9: Fatores que influenciam o compartilhamento

Fatores	Descrição
Natureza do conhecimento	Formal ou informal.
Motivação para compartilhar	Reciprocidade e confiança nos pares.
Oportunidade para compartilhar	Onde e como o conhecimento será compartilhado.
Cultura do ambiente de trabalho	A organização promove e valoriza o compartilhamento.

Fonte: Adaptado de Ipe (2003).

O primeiro fator refere-se à natureza do conhecimento, isto é, se é formal ou informal. O conhecimento formal pode ser mais fácil de ser compartilhado, por outro lado o conhecimento informal apresenta certo grau de complexidade por se tratar de conhecimento tácito. De maneira formal, quando há na organização ações concretas que contribuam para a

GC, como manuais e procedimentos normativos bem estruturados. E informal quando ocorre de maneira espontânea e não estruturada, como conversas de corredores, intervalos para o café ou após o trabalho (*happy hour*) ou, até mesmo, em comunicação não oficial como em redes sociais e aplicativos de mensagens (Davenport; Prusak, 1998; Dorow; Fraga; Varvakis, 2018).

A motivação para compartilhar é o segundo fator caracterizado e refere-se ao nível de confiança que se tem no processo de compartilhar e na perspectiva do que o 'outro' fará com o conhecimento compartilhado. A oportunidade para compartilhar depende da visão da alta administração que, por sua vez, reflete a consciência organizacional da necessidade de compartilhar, cuja sobrevivência da organização depende do compartilhamento de conhecimento para que ela se perpetue. Desse modo, somente haverá compartilhamento se a cultura da organização for aberta ao compartilhamento de conhecimento.

Na mesma medida em que existem comportamentos que facilitam, incentivam e viabilizam o compartilhamento de conhecimento, outros comportamentos, práticas e processos podem dificultar, criando barreiras ou até mesmo inviabilizar o compartilhamento.

4.3 Barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento

A criação do conhecimento enfrenta barreiras, seja de natureza individual ou organizacional, sendo os dois elementos essenciais e matéria-prima para a construção de um ambiente propício para o compartilhamento que, por sua vez, se somam a outros elementos da cultura da organização (Carneiro; Streit, 2021).

As individuais são aquelas que envolvem a percepção e os valores individuais, como por exemplo, a ameaça à autoimagem ou perda de poder, ou seja, a preocupação sobre o que o outro pode pensar sobre o nível de conhecimento que se tem, ou o que o outro fará com o conhecimento que está sendo compartilhado. As barreiras organizacionais são aquelas ligadas à comunicação e infraestrutura como, por exemplo, a falta de um jargão comum, bem como de tecnologias e procedimentos (Barros *et al.*, 2010).

A linguagem legítima (histórias, memórias) é cheia de significados e carrega os valores que representam as pessoas que fizeram e fazem parte da organização. A falta dessa linguagem geralmente é um sinal de fragilidade da cultura organizacional.

Se por um lado existem fatores e comportamentos que fomentam o compartilhamento, por outro lado existem condicionantes que inibem o compartilhamento,

a começar pela crença de que conhecimento é poder (Tomaél, 2008). Quando o conhecimento é visto como poder, existe a tendência a não compartilhar, pois compartilhar pode significar a perda desse destaque e espaço (Sato *et al.*, 2015).

A ideia de que conhecimento é 'poder' é uma das maiores barreiras para o compartilhamento. Essa crença, por um lado, leva as pessoas a pensar que quanto mais informação e conhecimento tiverem mais poder terão e, em detrimento disso, se compartilharem o conhecimento perderão parte de seu poder e, por essa razão, acabam não compartilhando e dificultando a criação num ambiente que fomente o compartilhamento de conhecimento (Barros *et al.*, 2010).

Um segundo fator condicionante é a resistência a novas ideias. Quando se acredita que as ações que são desenvolvidas por uma organização ou por parte dela, são corretas e as mais adequadas para atender a necessidade organizacional, novas ideias podem soar como uma ameaça ou como algo que pode tirar a equipe do que é considerado 'cômodo', ou seja, se está dando certo, não há razões para mudar (Sato *et al.*, 2015).

Outras barreiras como, por exemplo, a insegurança, também podem influenciar negativamente o compartilhamento. Se o indivíduo acreditar que ao compartilhar seu conhecimento pode perder o respeito dos demais por seu trabalho ou, ainda, ser prejudicado de algum modo, pode deixar de compartilhar. Esses e outros aspectos fazem parte dos elementos que compõem a cultura organizacional e que influenciam diretamente o compartilhamento (Souza; Silva; Duarte, 2016).

Queiroz, Nuñez-Silva e Almeida (2017) destacam três barreiras ao compartilhamento de conhecimento: individual, organizacional e tecnológica. Sendo a individual: valores, personalidade, emoções, motivação etc.; a organizacional: aquelas ligadas à estratégia, estrutura e cultura organizacional; a tecnológica: ligadas à disponibilidade e ao uso de sistemas de informação.

Vale destacar que a tecnologia disponível na organização, por si só, não pressupõe que o conhecimento possa ser compartilhado. A tecnologia tem o papel de facilitar o fluxo do conhecimento, disponibilizando ferramentas que sintetizem informações e que aproximem indivíduos que tenham interesse comum (Dorow; Fraga; Varvakis, 2018).

A competitividade entre os membros de uma equipe dificulta o compartilhamento de conhecimento, principalmente se as pessoas julgarem que compartilhar conhecimento lhes trará algum prejuízo ou mesmo não lhes trará nenhuma vantagem (Inazawa, 2009).

A cultura dos integrantes de uma organização contém aspectos que facilitam e criam impedimentos à criação e ao desenvolvimento do conhecimento organizacional. Geralmente as barreiras são individuais, organizacionais e de tecnologia. As individuais estão relacionadas a comportamentos que barram a criação do conhecimento e estão enraizadas na insegurança e no individualismo. As organizacionais baseiam-se na ausência da cultura de compartilhamento, na falta de infraestrutura e nas lacunas comunicacionais entre as redes intraorganizacionais, E, por fim, as barreiras tecnológicas envolvem as dificuldades no manuseio de ferramentas e sistemas, a falta de treinamento, além da falta de acesso a tecnologias que atendam a necessidade dos usuários (Wons *et al.*, 2018).

Segundo Sousa (2015), a ideia de que toda a organização precisa de seus conhecimentos e que as pessoas são insubstituíveis (comportamento egocêntrico) compromete o compartilhamento do conhecimento. Observa-se que indivíduos em níveis organizacionais diferentes compartilham conhecimento de forma distinta, o que sugere que uma única estratégia de compartilhamento, para a organização como um todo, pode não trazer bons resultados. Conhecimentos distintos devem ser compartilhados de formas diferentes (Souza; Souza; Teixeira, 2020).

A verticalização das estruturas organizacionais pode ser uma barreira para a GC, pois pode gerar um distanciamento entre o nível estratégico e o nível operacional (Inazawa, 2009).

A aplicação de estratégias diferentes para cada nível (operacional, tático e estratégico) potencializa as ações da GC, contribuindo para o fortalecimento de um ambiente que fomente e valorize o compartilhamento do conhecimento (Sousa, 2015).

O compartilhamento de conhecimento no âmbito organizacional depende de fatores, como: reciprocidade, confiança, altruísmo e reputação. Quando esses fatores não existem ou não são incentivados, criar um ambiente que motive as pessoas a compartilhar pode ser mais difícil ou até ser inviável (Barros *et al.*, 2010).

As TIC facilitam o compartilhamento do conhecimento, dando mais agilidade e propiciando mecanismos de armazenagem do conhecimento, mas não substituem a interação entre as pessoas. É possível compartilhar sem as TIC, assim como fazia o homem primitivo para compartilhar seus conhecimentos, sobretudo, não é possível compartilhar sem a interação entre as pessoas (Barros *et al.*, 2010).

Criar um ambiente que esteja aberto ao compartilhamento de conhecimento é sem dúvida um dos maiores desafios da GC. Esse desafio passa pela cultura organizacional e

depende das redes e fluxos de conhecimento, além de outros fatores como: valores pessoais e predisposição (altruísmo) de quem compartilha.

Depende, ainda, da estrutura cognitiva de quem cria, comunica, bem como de quem recebe o conhecimento, isto é o processo de comunicação composto por emissor – mensagem – receptor, em que o emissor representa o sujeito organizacional que pretende compartilhar; a mensagem representa o conteúdo a ser compartilhado e como o conteúdo da mensagem está à disposição; e, por fim, o receptor, representado pelo sujeito organizacional que precisa receber o conhecimento e colocá-lo em prática dentro de um círculo virtuoso, que gere resultados e contribua para a criação de uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza quali-quantitativa, do tipo descritiva-exploratória. Como métodos, adotou-se o Estudo de Caso Único (Yin, 2015) e a Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), mais especificamente aplicando-se a técnica Análise Categórica, que serão mais bem descritos nas Subseções 5.2.1 e 5.2.2.

O universo da pesquisa refere-se a uma organização de ensino superior privada, e a população-alvo é composta pelos gestores, docentes e funcionários da organização, tendo sido os sujeitos de pesquisa selecionados por meio de uma amostra intencional, abrangendo os gestores, docentes e funcionários, que serão mais bem descritos na Subseção 5.3.

Como técnicas de coleta de dados, inicialmente foi realizada uma Revisão da Literatura sobre os principais temas que sustentam a discussão teórica da pesquisa, visando a elaboração do referencial teórico. Em relação à pesquisa de campo, realizou-se a entrevista, a observação participante e a análise de documentos institucionais, portanto, utilizando 3 (três) fontes de evidência.

Para realizar as coletas supracitadas, foram desenvolvidos instrumentos específicos para tal, conforme segue: Protocolo de Revisão de Literatura, roteiro de entrevista, roteiro de observação (notas de campo) e *checklist* para proceder a análise de documentos institucionais.

As técnicas aplicadas para a análise de dados referem-se à triangulação de dados (Yin, 2015) (entrevista, observação e análise de documentos) e à Análise Categórica (Bardin, 2016), a partir do estabelecimento de categorias *a posteriori*.

5.1 Revisão de Literatura

Inicialmente, realizou-se uma Revisão de Literatura que levou em consideração o período entre 2013 e 2023, buscando artigos científicos em periódicos de acesso aberto da área da Ciência da Informação (Quadro 10). As fontes pesquisadas foram *Web of Science* (WoS) e a Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci). A WoS, devido a sua abrangência, tanto no que se refere a documentos na língua portuguesa, quanto no que tange a documentos nos idiomas inglês e espanhol; e a Brapci, por ser a base de dados mais completa no campo da Ciência da Informação, do país.

As palavras-chaves utilizadas foram: ‘cultura organizacional’; ‘redes de conhecimento’; ‘compartilhamento de conhecimento’, aplicando-se o operador *booleano AND* ‘gestão do conhecimento’, nos idiomas português, inglês e espanhol (Quadro 10).

Quadro 10: Protocolo de pesquisa

Objetivo	Investigar o desenvolvimento teórico-conceitual sobre o tema
Bases de Dados	- WoS - Brapci
Período	- 2013 a 2023 + textos clássicos de épocas anteriores.
Critérios de Busca	- Artigos contendo as palavras-chave previamente definidas; - Artigos revisados pelos pares; - Artigos de acesso aberto; - Artigos em português, inglês, espanhol; - Artigos da área da Ciência da Informação; - Artigos que disponibilizam o texto completo;
Critério de Inclusão	- Artigos que tratam do tema analisado e que tenham relação com a GC
Critério de Exclusão	- Documentos que não atendam aos critérios de busca e de inclusão
Campos de Busca	- Título - Resumo - Palavra-chave
Palavras-chave	- Cultura Organizacional AND Gestão do Conhecimento - Redes de Conhecimento AND Gestão do Conhecimento - Compartilhamento de Conhecimento AND Gestão do Conhecimento
Forma de Análise	- Leitura dos resumos para filtragem dos artigos relevantes - Leitura da íntegra dos artigos selecionados

Fonte: Elaboração própria (2024).

5.2 Métodos

5.2.1 Estudo de Caso

O método Estudo de Caso propicia ao pesquisador a possibilidade de analisar uma determinada realidade em profundidade, cujo resultado proporciona analogias com outras realidades que, por sua vez, servem de ponto de partida para outros estudos de maneira que sua dimensão e alcance possam contribuir com realidades similares.

Segundo Yin (2015), o método Estudo de Caso refere-se a uma aplicação empírica que investiga um determinado objeto e seus fenômenos no contexto do mundo real.

Yin (2015) destaca, ainda, que o Estudo de Caso pode levar em consideração seis fontes de evidência: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Quadro 11).

Quadro 11: Fontes de evidência no âmbito do método Estudo de Caso

Fonte de Evidência	Exemplo de Evidências	Função e Considerações
Documentação	Cartas, memorandos, relatórios, minutas, documentos administrativos, correspondências eletrônicas, recorte de notícias	Corroborar a informação de outras fontes. É quase sempre intencional e pode não expressar a verdade.
Registros em arquivo	Arquivos de uso público, ordem de serviços, orçamentos, registros pessoais, dados de levantamentos produzidos por outros, mapas e gráficos	Pode ser muito relevante para a análise do caso, mas pode ser irrelevante a depender do objetivo do caso analisado. É quase sempre intencional e pode não expressar a verdade.
Entrevistas	Conversas guiadas imparciais, com o intuito de conseguir respostas a questões relevantes ao caso estudado.	São em sua maioria sobre assuntos humanos ou ações comportamentais. Podem fornecer <i>insights</i> e atalhos para outras fontes relevantes de evidência.
Observações diretas	Podem variar das atividades de coleta de dados formais e informais. Observações de reuniões, atividades de rua, salas de aulas, trabalho em fábrica.	Fornecer informação adicional sobre o que está sendo estudado.
Observação participante	Quando o pesquisador faz parte do contexto estudado, possibilitando acesso a alguns espaços que um pesquisador externo talvez não teria.	Possibilita uma visão interna do caso. Dá condições para que o pesquisador promova ações que viabilizem o estudo.
Artefatos físicos	Um dispositivo tecnológico, uma obra de arte, uma ferramenta ou um instrumento.	Denotam a presença física de elementos que compõem o contexto estudado.

Fonte: Yin (2015).

A análise das evidências coletadas no universo pesquisado proporciona uma visão amplificada do caso estudado, contudo, o autor supracitado define quatro princípios ou recomendações para a coleta de dados, que farão diferença significativa no resultado do trabalho. São eles: o uso de múltiplas fontes de evidência, criação de uma base de dados do estudo de caso, manter o encadeamento das evidências e, por fim, ter especial cuidado com o uso de dados de fontes eletrônicas (Yin, 2015). A literatura menciona que este método exige o uso de pelo menos três fontes de evidência.

No que tange à aplicação das técnicas de coleta de dados, primeiramente foi realizada uma entrevista semiestruturada, cujo roteiro (Apêndice A) foi aplicado aos diretores da Instituição de ensino superior privada, universo desta pesquisa, mais bem descrita na

Subseção 5.4. Posteriormente, foi aplicado um questionário junto aos docentes e funcionários da Instituição (Apêndice B) e, por fim, foi feita uma observação participante, por meio de um roteiro (Apêndice C), de modo a confirmar os dados obtidos na entrevista e no questionário. Além disso, foram analisados documentos institucionais que puderam evidenciar normativas voltadas ao compartilhamento de conhecimento (Apêndice D).

5.2.2 Análise de Conteúdo

O método para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo foi a 'Análise de Conteúdo', definida por Bardin (2016) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p.44).

O método é aplicado na interpretação de conteúdos informacionais obtidos por meio da coleta de dados que, por sua vez, organizam-se em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento de resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise visa sistematizar as ideias iniciais, abrange a escolha dos documentos a serem submetidos à análise e o alinhamento às hipóteses e aos objetivos da pesquisa (Bardin, 2016). A fase de exploração compreende a codificação do material que compõe o *corpus* de análise, feita a partir de critérios previamente estabelecidos como, por exemplo, a aplicação da técnica Análise Categórica. O tratamento dos resultados condensa e evidencia as informações obtidas na exploração do material e, assim, pode-se propor inferências e interpretações alinhadas aos objetivos de pesquisa, definidos previamente.

Desse modo, optou-se por aplicar a técnica Análise Categórica, cujas categorias foram estabelecidas *a posteriori*, de modo a compor a triangulação de dados: a) Cultura Organizacional; b) Redes de Conhecimento; c) Compartilhamento de Conhecimento.

5.3 Universo, População-Alvo e Sujeitos da Pesquisa

O universo da pesquisa refere-se a uma organização de ensino superior privada, que oferece cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e à distância, entretanto, possui estruturas administrativa e operacional distintas. Vale destacar que esta pesquisa tem como foco a estrutura organizacional que atende a modalidade presencial,

considerando que, como a organização atua no ensino presencial a mais tempo, pode apresentar dados mais consistentes no que diz respeito à cultura e aos aspectos e ferramentas inerentes à GC.

A organização, universo deste estudo, nasceu do sonho de dois professores e de três empresários, que decidiram investir na criação de um negócio voltado ao segmento educacional. Desde o início das atividades, em 2007, vem oferecendo três cursos tecnológicos: Processos Gerenciais, Marketing e Gestão Ambiental. Progressivamente, expandiu-se para oferecer cursos de bacharelado em diversas áreas do conhecimento, sendo o Curso de Administração, o primeiro a ser ofertado.

A Instituição foi credenciada pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da Portaria nº 1.179, de 5 de dezembro de 2007, publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.) em 6 de dezembro de 2007 e, posteriormente, recredenciada pela Portaria nº 296, de 23 de março de 2015, publicada no D.O.U. de 24 de março de 2015 (Brasil, 2007; 2015), obtendo o Conceito Institucional (CI) “4”.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), este conceito (CI) “4” é um indicador de qualidade que avalia a organização didático-pedagógica, infraestrutura, corpo docente e práticas de ensino, pesquisa, extensão e responsabilidade social. A Instituição também recebeu credenciamento para a oferta de Educação a Distância (EaD) em nível *lato sensu*, por meio da Portaria nº 212, de 3 de fevereiro de 2017, e para a graduação EaD, por meio da Portaria nº 918, de 15 de agosto de 2017, ambas igualmente publicadas no D.O.U. (Brasil, 2017a; 2017b).

Nos indicadores de qualidade do MEC, a organização manteve um Índice Geral de Cursos (IGC) “3”, indicador que reflete a média das avaliações dos cursos de graduação e pós-graduação da Instituição, baseando-se nos resultados do Exame Nacional de Desempenho do Estudante (Enade) e em outras variáveis como a qualificação do corpo docente e a infraestrutura (Brasil, 2023).

Com uma oferta educacional extensa, a Instituição dispõe de mais de 20 (vinte) cursos de graduação presenciais, abrangendo uma gama diversificada de áreas de conhecimento. Além disso, no formato EaD, são oferecidos mais de 150 (cento e cinquenta) cursos de graduação e mais de 70 (setenta) cursos de pós-graduação *lato sensu*, atendendo a uma demanda educacional ampla e variada.

Tendo em vista as áreas definidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – que incluem Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes —, a Instituição se organizou em três núcleos principais: Núcleo de Ciências da Saúde (NCS), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas e Educação (NCSE) e Núcleo de Ciências Agrárias, Engenharias e Tecnologias (NCAE). Esta estrutura possibilita uma abordagem focada e especializada no desenvolvimento de programas educacionais, tanto na modalidade presencial quanto à distância, atendendo às diversas necessidades da comunidade local e regional.

É uma instituição de ensino superior cuja diversidade política, cultural, étnica e geográfica delinea a área geoe educacional de sua abrangência. Foi concebida para responder às demandas de formação de cidadãos no ensino superior, visando impulsionar o desenvolvimento do Noroeste do Estado do Paraná. O projeto ideal da Instituição sustenta o sonho coletivo de construir uma sociedade mais justa e solidária, alcançável por meio da democracia participativa, na qual a educação é vista como um preparo essencial para uma cidadania de qualidade.

A Instituição foi fundada por um grupo de professores, que possuíam extensa experiência no Ensino Médio, especialmente em cursos preparatórios para vestibulares. Motivados pela vasta experiência acumulada ao longo dos anos em preparar estudantes para os desafios acadêmicos do ensino superior, se propuseram a atender à demanda educacional do Noroeste do Paraná. Iniciaram a jornada educacional com a oferta de cursos superiores em Tecnologia, visando ampliar as oportunidades de acesso ao ensino superior na região. A escolha da cidade-sede foi influenciada pela significativa importância econômica da região, destacando-se nos setores de indústria, comércio, educação e serviços, incluindo agroindústria, agropecuária, vestuário, entre outros.

A escolha estratégica alinhou-se com o desenvolvimento contínuo da cidade como um centro urbano em crescimento e que vem experimentando um aumento constante na oferta de empregos em todos os níveis, o que tem estimulado a formação de um mercado interno forte e a demanda por serviços mais diversificados. Consequentemente, a diversificação econômica tem impulsionado a necessidade de profissionais com variados graus de qualificação, desde a formação fundamental até o nível superior, refletindo diretamente na missão da Instituição de contribuir para um sistema educacional e profissional de qualidade.

Evidencia-se que pela natureza da atividade educacional que propõe, a Instituição se insere em um contexto cuja demanda propicia um crescimento constante, assim como a concentração de atividades primárias, secundárias e terciárias na área de sua influência. A missão da Instituição é “Promover educação transformadora, inclusiva e de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento humano e para a construção de uma sociedade mais justa, ética e igualitária”⁴. Quanto à visão, é “Ser reconhecida como um Grupo Educacional de excelência, consolidado no ensino nos seus diversos níveis e modalidades”⁵. Os valores que guiam a Instituição incluem: comprometimento; hospitalidade; inovação; respeito; responsabilidade social; sustentabilidade; transparência; e inclusão.

A Instituição opera tanto na modalidade presencial quanto à distância, possuindo estruturas administrativas distintas para cada modalidade. A estrutura analisada por esta pesquisa refere-se à da educação presencial, localizada na cidade-sede, que compreende várias unidades administrativas. O organograma institucional revela que as análises estão focadas em quatro pontos principais: a Reitoria, a Diretoria Acadêmica, a Diretoria Administrativa e a Diretoria Financeira.

A Reitoria é representada pelo Reitor, que é um dos fundadores da Instituição e desempenha um papel fundamental na gestão dos fluxos informacionais e na cultura organizacional. É responsável pelo desenvolvimento das características empreendedoras e por implementar ações estratégicas que contribuem para a expansão e realização dos objetivos organizacionais.

A Direção Acadêmica, também liderada por um dos fundadores, atua ativamente na coordenação dos cursos de graduação e de pós-graduação, Secretaria Acadêmica, registro de diplomas e biblioteca. Esta direção é essencial nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, representando a Instituição junto à sociedade civil em eventos, palestras e comissões, além de articular estratégias para a manutenção e desenvolvimento institucional.

A Direção Administrativa é a única que não está sob a gestão de um dos fundadores, sendo liderada por um funcionário que opera tanto no ensino presencial, quanto no ensino à distância. No entanto, as atividades desempenhadas estão primordialmente focadas na gestão do EaD, devido à ampla escala das operações nessa modalidade.

⁴ Informação obtida no PDI da Instituição.

⁵ Informação obtida no PDI da Instituição.

Por fim, a Direção Financeira está sob a gestão de um dos fundadores e envolve uma interação direta com as equipes de finanças, cobrança, gestão patrimonial, controladoria e o Setor de Compras.

A população-alvo é composta por gestores que desempenham funções estratégicas e de gestão: diretores, gestores, supervisores e chefes de departamentos; funções táticas e de execução: docentes e funcionários dos setores administrativo, financeiro, recursos humanos, biblioteca e coordenadores de curso.

A amostra é composta no total por 344 (trezentas e quarenta e quatro) pessoas entre diretores, professores, coordenadores e demais funcionários, conforme Quadro 12.

Quadro 12: Composição da amostra

N.	Função	Quantidade
1	Biblioteca	4
2	Central de Atendimento	2
3	Clínica Odontológica	1
4	Cobrança	1
5	Coordenadores de Curso	14
6	Comercial e Marketing	4
7	Setor de Compras	5
8	Conselho de Pesquisa e Extensão (CONPEX)	1
9	Diretores	4
10	Setor de Eventos	5
11	FIES/PROUNI	3
12	Setor Financeiro	8
13	Setor Jurídico	2
14	Laboratório	3
15	Manutenção	10
16	Documentação para o MEC	1
17	Mecanografia	2
18	NAPP	5
19	Professores da Graduação	251
20	Recursos Humanos	4
21	Secretaria	10
22	Tecnologia da Informação	4
Total da amostra		344

Fonte: Elaboração própria (2024).

Embora todos os sujeitos sejam importantes para a pesquisa, foram utilizados instrumentos específicos para os diferentes grupos de sujeitos organizacionais, conforme

detalhado a seguir e todos os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice E).

5.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

As técnicas aplicadas para a coleta e a análise de dados referem-se à triangulação de dados, abrangendo: entrevista, questionário, observação e análise de documentos, referente ao método Estudo de Caso Único (Yin, 2015), bem como a aplicação da técnica Análise Categorical referente ao método Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), a partir do estabelecimento de categorias *a posteriori*, conforme mencionado anteriormente.

5.4.1 Entrevista

A entrevista foi realizada com o Reitor e com os diretores da Instituição: Diretor Administrativo, Diretor Financeiro e Diretor Acadêmico, totalizando 4 (quatro) entrevistados (Quadro 13).

Quadro 13: Sujeitos da pesquisa e instrumentos utilizados (entrevista e observação)

N.	Função	Quantidade	Instrumento de Pesquisa
1	Reitor	1	Entrevista, Observação
2	Diretores	3	Entrevista, Observação
Total da Amostra		4	-

Fonte: Elaboração própria (2024).

O objetivo da entrevista foi identificar a percepção do Reitor e dos diretores no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento no ambiente institucional, por meio da entrevista e da observação. A observação associada à entrevista visou especialmente a identificação dos fluxos informacionais e da dinâmica das redes de conhecimento, além da identificação dos outros constructos desta pesquisa.

Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (Quadro 14) (Apêndice A).

Quadro 14: Roteiro de entrevista

Questão	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria em que atua - Faixa etária - Formação - Tempo em que atua na Instituição 	Caracterizar o entrevistado. Identificar as características dos diretores para que sirvam de instrumento para posterior análise e interpretação dos resultados.

Questão	Objetivo
- Descrição das características mais marcantes da cultura organizacional	Observar a percepção dos entrevistados no que diz respeito à cultura organizacional.
- Percepção em relação às redes de conhecimentos intraorganizacionais	Observar a percepção dos entrevistados quanto às redes de conhecimento existentes na organização.
- Percepção em relação ao compartilhando de conhecimento no contexto organizacional - Descrição de práticas de compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional	Identificar a percepção dos entrevistados em relação ao compartilhamento de conhecimento e a gestão do conhecimento existentes na organização.
- Destacar os pontos positivos e negativos em relação ao compartilhamento de conhecimento	Identificar oportunidades de melhoria e a predisposição em se adequar às mudanças

Fonte: Elaboração própria (2024).

5.4.2 Questionário

O questionário foi enviado a todos os professores, a toda equipe administrativa e a todos os funcionários que fazem parte da Reitoria, Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa e Diretoria Financeira, totalizando 296 (duzentas e noventa e seis) pessoas, conforme amostra mencionada anteriormente e detalhada a seguir (Quadro 15).

Quadro 15: Sujeitos da pesquisa e instrumento utilizado (questionário)

N.	Função	Quantidade	Instrumento de Pesquisa
1	Biblioteca	4	Questionário
2	Clínica Odontológica	1	Questionário
3	Comercial e Marketing	4	Questionário
4	Setor de Compras	5	Questionário
5	CONPEX	1	Questionário
6	Setor de Eventos	5	Questionário
7	FIES/PROUNI	3	Questionário
8	Laboratório	3	Questionário
9	Manutenção	10	Questionário
10	Mecanografia	2	Questionário
11	Professores da Graduação	251	Questionário
12	Tecnologia da Informação	4	Questionário
13	Central de Atendimento	2	Questionário
14	Cobrança	1	Questionário
Total da amostra		296	-

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os sujeitos organizacionais que responderam ao questionário fazem parte da equipe operacional da Instituição. Vale mencionar que o termo 'operacional' é aqui empregado não no sentido de estarem em um nível inferior na estrutura hierárquica da organização, mas no

sentido de serem os componentes da equipe que têm seu trabalho baseado no “fazer” e representam a mão de obra que de fato faz a engrenagem organizacional funcionar.

O questionário (Apêndice B) é composto por quatro partes: dados demográficos; características da cultura organizacional; mapeamento da rede de conhecimento; e compartilhamento de conhecimento, e foi construído na plataforma Google, mais especificamente por meio do *Google Forms*⁶.

A primeira parte do questionário (Dados demográficos) teve o intuito de identificar: setor, faixa etária, escolaridade, gênero, orientação sexual, estado civil, cor e renda familiar.

As questões foram compostas de alternativas fechadas para que os respondentes pudessem marcar em qual das alternativas se enquadravam, e algumas questões também foram constituídas por um campo aberto (opção outra(o)) para que fosse possível preencher algum aspecto não contemplado.

A segunda parte do questionário (Características da Cultura Organizacional) foi composta por dez questões afirmativas voltadas para a identificação de características da cultura organizacional percebidas pelos respondentes. Para tanto, utilizou-se a Escala *Likert* de 5 pontos, em que ‘1’ representa a afirmação: “Não se parece nada com a empresa” e ‘5’ representa a afirmação “Parece muito com a empresa”. As afirmações que não representam uma certeza puderam ser respondidas usando os números ‘2’, ‘3’ e ‘4’.

A terceira parte do questionário (Redes de Conhecimento Intraorganizacional) teve o intuito de mapear os fluxos informacionais e as redes de conhecimento em uma perspectiva interna e das pessoas que geralmente não criam estratégias organizacionais, mas que as executam. Foi composta de sete questões que seguem o mesmo direcionamento anterior. As respostas seguem a Escala *Likert* de 5 pontos, em que ‘1’ representa: “Não se parece nada com a empresa” e ‘5’ representa: “Parece muito com a empresa”. Do mesmo modo, as afirmações que não representam uma certeza puderam ser respondidas usando os números ‘2’, ‘3’ e ‘4’.

A última seção do questionário teve a finalidade de identificar a contribuição individual para o compartilhamento do conhecimento organizacional. Foi composta por nove questões fechadas, mas que teve como orientação o ponto de vista pessoal. Também se aplicou a Escala *Likert* de 5 pontos, em que ‘1’ representa a afirmação: “Não parece nada comigo” e ‘5’

⁶ Disponível em: <https://forms.gle/PWMVaBGHAaAirmEw8>.

representa “Parece muito comigo”. As afirmações que não representam uma certeza puderam ser respondidas usando os números ‘2’, ‘3’ e ‘4’.

Uma parte significativa da amostra foi analisada com base em dois instrumentos de pesquisa, questionário e observação (Quadro 16). Os componentes desta amostra, no total de 44, desempenham funções estratégicas na organização, ou seja, além de executarem também participam da tomada de decisão, colocando à disposição da organização suas ideias e sua experiência.

Quadro 16: Sujeitos da pesquisa e instrumentos utilizados (questionário e observação)

N.	Função	Quantidade	Instrumento de Pesquisa
2	Secretaria	10	Questionário, Observação
3	NAPP	5	Questionário, Observação
4	Coordenadores de Curso	14	Questionário, Observação
5	Setor Financeiro	8	Questionário, Observação
6	Documentação para o MEC	1	Questionário, Observação
7	Recursos Humanos	4	Questionário, Observação
8	Setor Jurídico	2	Questionário, Observação
Total da amostra		44	

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os resultados identificados nesta fase da pesquisa, tiveram seu conteúdo analisado e serão demonstrados estatisticamente na Seção 6.

5.4.3 Observação

O ponto de partida para a observação é a análise do ambiente, suas características físicas, o padrão de comportamentos que podem ser percebidos pelas pessoas que integram o ambiente e os elementos da cultura organizacional que se destacam.

Em seguida, observou-se a dinâmica dos fluxos comunicacionais, informacionais e de conhecimento e a dinâmica hierárquica desses fluxos. Além disso, a tentativa de identificação das barreiras e facilitadores do compartilhamento e da gestão do conhecimento como um todo.

Por fim, pretendeu-se medir o nível de confiança da equipe em relação à liderança e a identificação de comportamentos e elementos que propiciam o compartilhamento de conhecimento, além das ferramentas da GC que são utilizadas. O detalhamento dos componentes do roteiro de observação está descrito no Apêndice C.

5.4.4 Análise de Documentos

A análise documental partiu do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que funciona como uma diretriz, uma vez que direciona as ações de toda a Instituição, visando a execução das metas planejadas no curto, médio e longo prazos, fornecendo indicadores e parâmetros para a posterior análise dos resultados obtidos.

Outro ponto de análise foi o planejamento e execução dos objetivos e metas de cada setor, sob o ponto de vista interno, ou seja, de quem está de fato executando-os em consonância com o que consta no PDI.

O plano de carreira é também outro documento institucional importante. Ele responde por parte da motivação das pessoas da organização, considerando que a motivação não depende apenas de benefícios financeiros, mas sem dúvida os benefícios financeiros impactam na motivação dos indivíduos de modo positivo ou negativo.

Os últimos documentos analisados foram os resultados das três últimas Comissões Próprias de Avaliação (CPA). Embora esses resultados representem um indicador de qualidade importante do ponto de vista dos órgãos externos como, por exemplo, o MEC, do ponto de vista da comunidade interna cria-se uma expectativa de melhoria e apresenta o resultado da avaliação à comunidade acadêmica (docentes, discentes e funcionários).

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No que se refere à análise e apresentação dos resultados, conforme mencionado anteriormente, foi realizada uma revisão de literatura, a qual é apresentada nesta seção. Foram recuperados 66 (sessenta e seis) artigos sobre cultura organizacional, 34 (trinta e quatro) artigos sobre redes de conhecimento e 56 (cinquenta e seis) artigos sobre compartilhamento de conhecimento, totalizando 156 (cento e cinquenta e seis) documentos (Tabela 1).

Tabela 1: Documentos sobre o tema pesquisado publicados na WoS e na Brapci 2013-2023

Estratégias de Busca	Brapci	WoS	Total
Cultura Organizacional AND Gestão do Conhecimento	36	30	66
Redes de Conhecimento AND Gestão do Conhecimento	8	26	34
Compartilhamento de Conhecimento AND Gestão do Conhecimento	45	11	56
Total	89	67	156

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

6.1 Categoria - Cultura Organizacional

A estratégia de busca utilizou as palavras-chave “*organizational culture AND knowledge management*” em inglês, “*cultura organizacional AND gestión del conocimiento*” em espanhol e “*cultura organizacional AND gestão do conhecimento*” em português, tanto na WoS quanto na Brapci.

Após a recuperação dos documentos, efetuou-se inicialmente a leitura do resumo, visando selecionar os documentos que de fato eram aderentes à pesquisa e, após a seleção, procedeu-se a leitura na íntegra dos documentos relevantes. A leitura considerou a coesão do tema “cultura organizacional” com os temas que o circundam como a GC e o compartilhamento de conhecimento, sobretudo no contexto da Ciência da Informação.

Além dos documentos recuperados nas bases de dados, outros foram adicionados aos encontrados, por trazerem à luz as discussões e os conceitos basilares sobre “cultura organizacional”.

No período pesquisado (2013 a 2023) foram recuperados 37 (trinta e sete) textos na Brapci, entretanto, 1 (um) estava duplicado, sendo assim foram recuperados 36 (trinta e seis) textos. Na busca realizada na WoS foram recuperados 30 (trinta) documentos. Sendo assim, no total, após retirar as duplicações, foram recuperados 66 (sessenta e seis) documentos.

Dos 66 (sessenta e seis) documentos recuperados, a maior parte foi publicada no periódico *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, totalizando 9 (nove) textos, ou seja, 13,64% do total (Tabela 2). O segundo periódico com maior número de textos publicados foi o *Journal of Knowledge Management* com 4 (quatro), totalizando 6,06% do total de documentos recuperados. Observa-se que a temática “cultura organizacional” é discutida com maior frequência em periódicos publicados no Brasil, o que pode representar uma maior preocupação entre os pesquisadores brasileiros do campo da Ciência da Informação.

Tabela 2: Periódicos que publicaram sobre ‘cultura organizacional’ na WoS e na Brapci 2013-2023

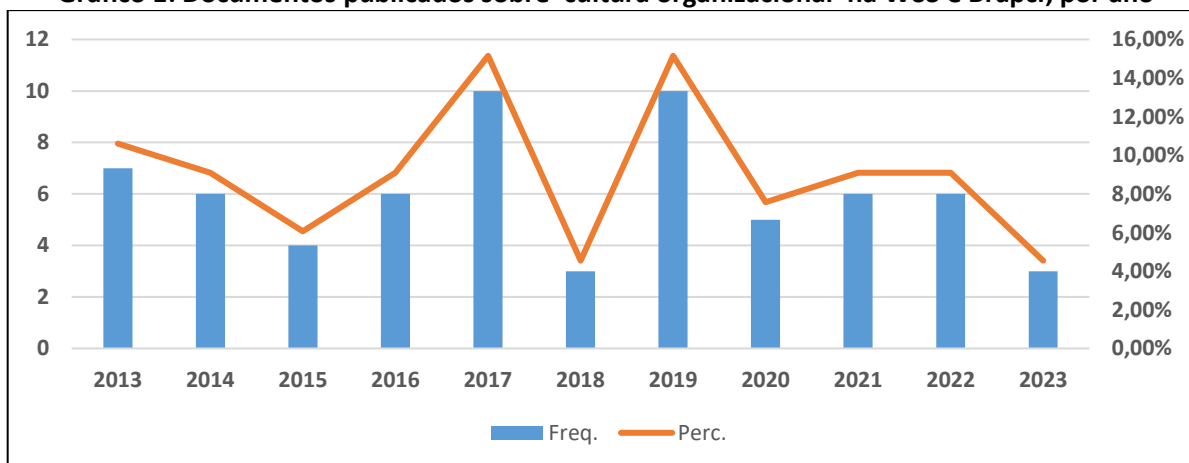
Periódicos	Freq.	Perc.
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	9	13,64%
Journal of Knowledge Management	4	6,06%
Ciencias de la Información (Cuba)	3	4,55%
Informação & Sociedade: Estudos	3	4,55%
Comunicação & Informação	3	4,55%
Informação & Informação	3	4,55%
Profesional de la Informacion	3	4,55%
Informação@Profissões	2	3,03%
Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação	2	3,03%
Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação	2	3,03%
AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento	2	3,03%
Investigacion Bibliotecologica	2	3,03%
Qualitative Health Research	2	3,03%
Information & Management	2	3,03%
Datagramazero	1	1,52%
Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação	1	1,52%
Informação Arquivística	1	1,52%
Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação	1	1,52%
Archeion Online	1	1,52%
Ponto de Acesso	1	1,52%
Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação	1	1,52%
Revista P2p & Inovação	1	1,52%
Journal of Enterprise Information Management	1	1,52%
Journal of Strategic Information Systems	1	1,52%
Information Technology & People	1	1,52%
Information Technology & Management	1	1,52%
Proceedings of the 2nd International Conference on Integrated Information (Ic-Ininfo2012)	1	1,52%
Proceedings of the 21st European Conference on Knowledge Management (Eckm 2020)	1	1,52%
Reference Services Review	1	1,52%
Revista Espanola de Documentacion Cientifica	1	1,52%
Centeris 2017 - International Conference on Enterprise Information Systems	1	1,52%
Transinformação	1	1,52%
Journal of Information Science	1	1,52%
International Conference on Enterprise Information Systems	1	1,52%

Periódicos	Freq.	Perc.
Journal of Global Information Management	1	1,52%
Journal of Academic Librarianship	1	1,52%
Journal of Library Administration	1	1,52%
Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud	1	1,52%
TOTAL	66	100,00%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Outro aspecto a ser considerado refere-se ao número de documentos sobre o tema pesquisado dividido por ano de publicação (Gráfico 1). Destaca-se os anos de 2017 e 2019 com 10 (dez) textos publicados em cada um dos anos (15,15%), que somados representam 30,30% do total de textos recuperados no período de 2013 a 2023, na WoS e Brapci.

Gráfico 1: Documentos publicados sobre 'cultura organizacional' na WoS e Brapci, por ano



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Outros trabalhos com conteúdo significativo foram publicados no período de análise desta pesquisa, porém, como estratégia, foram utilizados apenas os artigos indexados nas bases WoS e Brapci.

6.2 Categoria - Redes de Conhecimento

Utilizou-se na estratégia de busca as palavras-chave: “*knowledge networks AND knowledge management*”, em inglês, “*redes de conocimiento AND gestión del conocimiento*”, em espanhol e “*redes de conhecimento AND gestão do conhecimento*” na WoS e na Brapci.

Foram recuperados 8 (oito) documentos na Brapci e 26 (vinte e seis) na WoS. Do total de textos recuperados, nenhum deles estava em ambas as bases, totalizando 34 (trinta e quatro) textos recuperados.

Além dos textos recuperados nas fontes de informação supracitadas, no referido período, foram adicionados documentos de referência que tratam do tema com profundidade, mas que não constam nas bases utilizadas nesta pesquisa.

Dos 33 (trinta e três) documentos recuperados, a maior parte foi publicada em três periódicos: *Journal of Knowledge Management* e *Scientometrics* com 23,53% (cada um); e *Journal of Informetrics* com 11,76%, ou seja, 60% dos trabalhos publicados (Tabela 3) estão concentrados nestes três periódicos.

Tabela 3: Periódicos que publicaram sobre ‘redes de conhecimento’ na WoS e Brapci 2013-2023

Periódicos	Frequência	Porcentagem
Journal of Knowledge Management	8	23,53%
Scientometrics	8	23,53%
Journal of Informetrics	4	11,76%
Aslib Journal of Information Management	2	5,88%
Perspectivas em Ciência da Informação	2	6,06%
DataGramZero	1	2,94%
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	1	3,03%
Knowledge Management Research & Practice	1	3,03%
Knowledge Organization International Journal	1	3,03%
Seminário Nacional de Gestão da Informação e do Conhecimento	1	3,03%
Informação & Sociedade: Estudos	1	3,03%
IEEE 5TH International Symposium on Emerging Trends	1	3,03%
European Journal of Information Systems	1	3,03%
AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento	1	3,03%
Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação	1	3,03%
Total	34	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Destaca-se o número de publicações sobre o tema “redes de conhecimento”, por ano de publicação (Tabela 4). Nos anos de 2013 e 2020 observou-se que houve uma menor quantidade de publicações, enquanto no ano de 2021 houve 7 (sete) documentos publicados sobre a temática.

Tabela 4: Ano de publicação dos documentos sobre “redes de conhecimento” na WoS e Brapci 2013-2023

Ano	Frequência	Porcentagem
2013	1	2,94%
2014	3	8,82%
2015	3	8,82%
2016	3	8,82%
2017	4	11,76%

Ano	Frequência	Porcentagem
2018	4	11,76%
2019	4	11,76%
2020	1	2,94%
2021	7	20,59%
2022	2	5,88%
2023	2	5,88%
Total	34	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Nota-se que não há grande número de pesquisas sobre o tema, bem como não houve número significativo de documentos publicados em nenhum dos anos analisados, que se destacasse, observa-se apenas um pequeno aumento em 2021 que pode ter sido influenciado pelo momento sem precedentes que ocorria naquele ano (pandemia do COVID-19) ou por outros fatores não identificados.

Observou-se que a expressão “redes de conhecimento” não é tratada por muitos autores brasileiros ou por pesquisadores do Ocidente. Mesmo os periódicos analisados, sendo a maioria de língua inglesa, a maior parte dos pesquisadores que neles publicaram são chineses.

6.3 Categoria - Compartilhamento de Conhecimento

Como estratégia de busca utilizou-se as palavras-chave: “*knowledge sharing AND knowledge management*”, em inglês, “*socialización de conocimiento AND gestión del conocimiento*”, em espanhol e “*compartilhamento de conhecimento AND gestão do conhecimento*” na WoS e na Brapci.

Recuperou-se 75 (setenta e cinco) documentos na Brapci, sendo que deste total 45 (quarenta e cinco) continham as palavras-chave e 30 (trinta) não continham. Foram recuperados 11 (onze) documentos na WoS, o que totalizou 56 (cinquenta e seis) documentos recuperados, que estavam aderentes ao tema desta pesquisa.

Além dos textos recuperados nas fontes de informação supracitadas, no referido período, foram adicionados documentos de referência que tratam do tema com profundidade e que foram identificados com base na citação de autores nos documentos selecionados e analisados.

Conforme observado na Tabela 5, 58,34% dos documentos recuperados estão concentrados nos três primeiros periódicos: Perspectivas em Gestão & Conhecimento

(24,56%), Informação & Informação (21,05%) e Em Questão (7,02%), caracterizando um certo nível de especialidade sobre o tema.

Tabela 5: Periódicos que publicaram sobre ‘compartilhamento de conhecimento’ na WoS e na Brapci 2013-2023

Periódicos	Frequência	Porcentagem
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	14	24,56%
Informação & Informação	12	21,05%
Em Questão	4	7,02%
Perspectivas em Ciência da Informação	3	5,26%
AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento	2	3,51%
Encontros Bibli	2	3,51%
Informação & Sociedade: Estudos	2	3,51%
Journal of the Association for Information Science and Technology	2	3,51%
Ciência da Informação	1	1,75%
DataGramaZero	1	1,75%
Electronic Library	1	1,75%
Information & Management	1	1,75%
Information Processing & Management	1	1,75%
International Journal of Information Management	1	1,75%
Journal of Librarianship and Information Science	1	1,75%
Journal of Strategic Information Systems	1	1,75%
Library & Information Science Research	1	1,75%
Malaysian Journal of Library & Information Science	1	1,75%
Múltiplos Olhares em Ciência da Informação	1	1,75%
Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação	1	1,75%
Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação	1	1,75%
Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação	1	1,75%
Revista P2P e INOVAÇÃO	1	1,75%
Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems	1	1,75%
Total	57	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Os 57 (cinquenta e sete) trabalhos recuperados estão distribuídos em 24 (vinte e quatro) periódicos. Deste total, a maioria representada por 66,67% estão qualificados nos extratos de A1 a A4 do Qualis Periódicos (Tabela 6), disponível para acesso na Plataforma Sucupira, Quadriênio 2017-2020, portanto, infere-se que as temáticas pesquisadas são discutidas em profundidade e com consistência. Observa-se que quatro periódicos não são avaliados, porém nota-se que o fato de o periódico não estar avaliado, não significa necessariamente baixa qualidade, mas sim que nenhum docente vinculado a programas de pós-graduação *stricto sensu* publicou no periódico no referido Quadriênio, ou por ser um periódico novo em termos de existência.

Tabela 6: Qualificação dos periódicos que publicaram sobre ‘compartilhamento de conhecimento’ na WoS e Brapci 2013-2023

Qualis Periódicos Quadriênio 2017-2020	Frequência	Porcentagem
A1	5	20,83%
A2	6	25,00%
A3	1	4,17%
A4	4	16,67%
B2	1	4,17%
B3	3	12,50%
Não Avaliado	4	16,67%
Total	24	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

No período analisado (2013 a 2023) não se evidencia a concentração de documentos em apenas um ano, ao contrário, o número de documentos recuperados não variou significativamente nos anos do período analisado (Tabela 7).

Tabela 7: Ano de publicação sobre ‘compartilhamento de conhecimento’ na WoS e Brapci 2013-2023

Ano	Frequência	Porcentagem
2013	4	7,02%
2014	4	7,02%
2015	8	14,04%
2016	4	7,02%
2017	7	12,28%
2018	8	14,04%
2019	4	7,02%
2020	3	5,26%
2021	7	12,28%
2022	6	10,53%
2023	2	3,51%
Total	57	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Observou-se que alguns autores são referência sobre o tema “compartilhamento de conhecimento” e algumas pesquisas despontam e são citadas por diversos autores como é o caso da pesquisa de Ipe (2003) e Tonet e Paz (2006).

Após análise da literatura das três expressões que dão sentido a esta pesquisa (cultura organizacional, redes de conhecimento e compartilhamento do conhecimento), observou-se que na maioria das vezes que esses temas são tratados, os autores tentam fazer uma conexão

com a gestão do conhecimento. A partir da literatura, pode-se notar que em dado momento eles influenciam a gestão do conhecimento e em outro momento eles são influenciados ou até facilitados por ela.

O tema “cultura organizacional” aparece na literatura com mais frequência do que os outros dois, tanto em publicações de periódicos nacionais e de pesquisadores brasileiros como também em publicações de periódicos internacionais. Tal evidência pode ser proveniente da abrangência do tema e da interdisciplinaridade com outras áreas do conhecimento.

O tema “redes de conhecimento” parece ser bastante discutido por pesquisadores chineses e japoneses e pouco discutido por pesquisadores do Ocidente, o que se supõe que a cultura oriental percebe mais sua importância e sua ligação com a GC e, assim, exploram suas teorias e seu impacto no ambiente e no comportamento organizacional.

Por fim, a investigação sobre o tema central desta discussão “compartilhamento do conhecimento” demonstrou que existem algumas pesquisas sobre o tema, mas o número de publicações ainda é insipiente. No entanto, percebeu-se que grande número das publicações que tratam do tema, são em revistas classificadas como A ou B, no Qualis Periódicos da Capes. Isso demonstra que, embora poucos trabalhos que discutem o tema relacionando-o à GC tenham sido encontrados, as discussões são qualificadas e são preocupações oriundas de pesquisadores vinculados a programas de mestrado e doutorado distribuídos pelo País.

6.4 Entrevista - Diretores

Apresenta-se nesta subseção as entrevistas com o Reitor e os demais diretores. A resposta de cada diretor é identificada como “Diretor” e o número correspondente à sequência em que a entrevista foi feita.

O Diretor 01 atua na Diretoria Acadêmica, tem entre 55 e 60 anos, é licenciado em Matemática e possui Mestrado em Matemática, além de ser um dos fundadores da organização. Evidenciou-se que o Diretor 01 acredita que a organização possui um clima organizacional positivo.

Acredito ser muito forte e muito característico, de forma voluntária e/ou involuntária, na maioria das pessoas, a maneira amistosa de as pessoas se tratarem entre os setores. Por exemplo, quando você caminha, independentemente de ser eu, que sou diretor, uma outra pessoa, a gente percebe que tem um jeito muito leve de as pessoas se tratarem. E sabemos que esse comportamento não é muito comum em outras empresas (Diretor 01).

Este aspecto é um componente essencial para o compartilhamento de conhecimento, conforme mencionado por Ipe (2003), que enfatiza que compartilhar conhecimento se relaciona a usufruir do conhecimento gerado por outro, seja individualmente ou coletivamente, proporcionando uma dinâmica no ambiente organizacional.

A maneira de tratar as pessoas na organização é outra característica marcante e tem relação com a hierarquia horizontalizada, em que os níveis hierárquicos mais baixos se relacionam com seus pares, mas por outro lado também têm acesso aos níveis mais altos.

Percebo, que com o tempo, isso, a boa relação entre as pessoas, foi ficando mais intensa. Talvez pelo discurso que a gente leva, pela forma humanizada que a gente tenta conduzir, pela forma como a gente tenta tratar todos, fazer com que todos se sintam importantes no processo, fez com que o ambiente criasse essa característica de leveza. Leve, suave, e o bom trato entre as pessoas, eu acho que é uma das características mais marcantes. Por exemplo, em uma empresa com 800 funcionários, era para a gente ter muito mais problemas de relacionamento ou problemas muito maiores a nível de chefia, a nível de direção, a nível de RH, e esses problemas chegariam até a direção com frequência e geralmente não percebemos muitos problemas (Diretor 01).

Estruturas organizacionais horizontalizadas contribuem para o desenvolvimento da GC de maneira mais efetiva, em comparação a hierarquias verticalizadas e, por consequência, criam um ambiente propício para que o compartilhamento de conhecimentos ocorra (Inazawa, 2009).

No tocante às redes de conhecimento, consegue-se identificar que elas têm relação com a comunicação interna, e têm importância vital para que a gestão seja eficiente e traga mais resultados. Verifica-se, também, que em um dado momento, os resultados começaram a melhorar e um dos motivos foi a melhor readequação e setorização da organização.

A comunicação, para nós, é um dos gargalos. Eu acho que a gente está criando processos para melhorar a comunicação. Já foi muito ruim, mas de um ano para cá, com a setorização e criação de outras diretorias, isso melhorou. A gente tem conseguido fazer com que a decisão tomada na alta direção chegue até a zeladora, de todas as maneiras. Hoje a gente tem uma comunicação, que se eu fosse classificar de 1 a 5, eu diria que a gente tem uma comunicação 3. Eu queria que ela fosse 5, mas ainda não é. Em todos os aspectos, tanto de decisão mais séria, como em decisões cotidianas. Por exemplo, há alguns dias tomamos a decisão de dar um prêmio para os funcionários com base em uma determinada meta. A forma como essa informação circula e chega até o líder e do líder para chegar nos subordinados, ainda é lenta e morosa. Não é eficiente, e muitas vezes ocorre como um telefone sem fio que acaba perdendo parte da informação pelo caminho e não chega exatamente como saiu na sua origem, pois se distorce pelo caminho. De toda forma, já melhoramos muito (Diretor 01).

Embora as redes possam apresentar algum nível de complexidade, a disponibilidade de recursos para que as redes funcionem adequadamente, faz toda diferença, como

identificado por Alcântara; Nuñez-Silva; Tsunoda, (2013). Muito provavelmente o resultado que as redes estão trazendo para a empresa estão atrelados ao nível de investimento em tecnologia, pessoas e processos.

A ideia de que conhecimento é sinônimo de poder, está presente no discurso e no comportamento de algumas pessoas que compõem a equipe.

A gente tem dificuldade em fazer com que as pessoas entendam a importância em treinar quem está ao seu lado, compartilhar o conhecimento, da melhor maneira possível. Sinto que uma boa parte das pessoas acredita que terá uma posição importante perante seu líder direto e seus chefes, se eles souberem que tenho determinado conhecimento, mas quem está do meu lado não tem esse conhecimento. É sem dúvida um pensamento muito ruim, mas percebo que algumas pessoas pensam dessa maneira. Algumas pessoas pensam que se eles souberem um processo do começo ao fim terão mais benefícios do que quem sabe fazer apenas parte do processo (Diretor 01).

A ação de compartilhar passa pelo estabelecimento de políticas de compartilhamento e depende de investimento, como anteriormente mencionado, mas segundo ressaltado por Davenport (2000), o compartilhamento vai depender da vontade das pessoas e da sua intencionalidade, ou seja, compartilhar não é um processo natural, em que as pessoas naturalmente vão compartilhar, o que complementa o desafio da GC, pois além da disponibilização de recursos, são necessárias estratégias que motivem as pessoas a compartilhar.

Sedighi *et al.* (2016) acreditam que a motivação pode partir de perspectivas como: trocas sociais, em que as pessoas estabelecem a relação entre custo e benefício e só compartilham se o benefício for maior que o custo; altruísmo; pela busca de reconhecimento da equipe pelo trabalho colaborativo ou por incentivos financeiros; ou pelos valores pessoais ou sociais, de acordo com Vassi (2012).

Pensar no conhecimento como poder, é uma das maiores barreiras para a criação de uma cultura de compartilhamento, conforme afirma Valentim (2003). Evidenciou-se, a partir da resposta do Diretor 01, que essa compreensão ainda está presente na organização estudada.

Vejo que algumas pessoas pensam: "Se o outro souber mais que eu, posso ser demitido!", sem levar em consideração que se o parceiro de trabalho conseguir desenvolver todo o processo, outras pessoas da equipe poderiam ficar livres para desenvolver novas atividades, e a empresa poderia olhar com bons olhos para esse comportamento. Se a empresa observar que eu sei fazer, e eu treinei bem minha equipe, eu posso até ser promovido, ganhar uma outra posição dentro da corporação. Mas parece que isso ainda não está enraizado ainda, não existe ainda aquela confiança, que se minha equipe souber fazer, não vai me atrapalhar em nada, vai ser muito bom, eles irão me ajudar, nós vamos

crescer juntos aqui dentro da empresa. Isso eu acredito que ainda é uma barreira. Acredito que em torno de 30% a 40% tem esse receio em compartilhar. Acaba não treinando o colega quando chega no setor. Tem receio de treinar e o colega ficar bom e sobressair ou fazer até melhor do que ele (Diretor 01).

O Diretor 02 atua da Diretoria Administrativa há aproximadamente 10 anos, tem entre 40 e 50 anos, é bacharel em Administração e tem Mestrado em Administração.

Segundo o Diretor 02, uma das principais características da organização é a inovação. Ele acredita que a maneira ágil e pouco burocrática de se lidar com os problemas, cria uma sensação de que os processos são céleres e eficientes e usa o termo disruptivo. O termo disruptivo diz respeito a romper com padrões existentes e alterar o curso normal de um processo.

Existe a cultura escrita nas salas e nos nossos documentos institucionais, mas estamos passando por um momento de fortalecimento e identificação das características da cultura e implantação de ações que a evidenciem. Contratamos recentemente a pesquisa GPTW - Great Place to Work com o intuito de começar a identificar e fortalecer a cultura organizacional. O que sabemos sobre nossa cultura em partes é empirismo. Há algum tempo chegamos a contratar uma consultoria com o intuito de identificar nossas características culturais e concluímos que a cultura organizacional é baseada na inovação de processos e no pragmatismo e na não protocolização dos processos, pois temos um comportamento bastante disruptivo. Não conseguimos medir até que ponto nosso comportamento imediatista, no intuito de executar as tarefas e resolver os problemas de forma rápida, seja positivo. Fazer rápido, inicializar. É disruptivo, então as coisas acontecem de uma maneira muito rápida, acontecem de uma maneira muito orgânica, e não com protocolos de tomada de decisões muito demoradas, muito proforma. Portanto, o que posso dizer integralmente, é que a inovação é a principal característica da nossa cultura. E as pessoas, que já perceberam essa nossa característica, já começaram a compartilhar os benefícios financeiros conosco. Sem dúvida, o EAD contribui muito para o fortalecimento dessa característica, devido sua dinâmica muito mais agressiva e mais fluída do que a realidade dos cursos presenciais. Esse perfil disruptivo, pressupõe tomada de decisões rápidas, o compartilhamento dos resultados financeiros com o intuito de gerar pertencimento e engajamento. Contratamos um diretor há pouco tempo que observou exatamente a mesma coisa que a consultoria observou. - Vocês são muito disruptivos! A questão da inovação, a celeridade na tomada de decisões e essa proximidade da alta gestão com os funcionários, não é aquele processo protocolar e burocrático. E isso se diferencia dessa cultura que está escrita nos documentos e nas salas de aula. Estamos começando a tentar fortalecer e enraizar isso nos funcionários, mas é um desafio a longo tempo (Diretor 02).

Conforme evidenciado por Cameron e Quinn (2011), o desenvolvimento de uma cultura inovativa ou de inovação, apresenta características como proatividade em relação aos desafios e capacidade de assumir riscos, portanto, o que reforça as afirmações do Diretor 02.

Dominguez Gonzalez e Martins (2015) afirmam que as organizações que buscam a inovação tendem a olhar os problemas de maneira criativa. Esse olhar criativo faz parte dos elementos que compõem a cultura da organização e possibilita a criação e implementação de

ferramentas e estratégias de GC, ou seja, pode-se inferir que organizações inovadoras são mais abertas à GC do que as organizações conservadoras.

Essa afirmação de relação entre inovação e GC é sustentada por Sordi, Cunha e Nakayama (2017) quando afirmam que a inovação está relacionada à capacidade de as organizações colocarem a GC em prática.

A inovação, ainda, tem relação direta com os dois outros temas centrais deste trabalho: redes de conhecimento e compartilhamento de conhecimentos. No que tange às redes, Ba *et al.* (2021) afirmam que estas sustentam e fornecem uma base de conhecimentos que influenciam os processos inovativos iniciais e finais, ou seja, a inovação passa pelas redes.

No tocante ao compartilhamento, Barros *et al.* (2010) acreditam que na tentativa de compartilhar conhecimento tácito, novos conceitos podem surgir e os processos mais antigos podem ser aprimorados ou substituídos e esse movimento dos fluxos favorece a inovação, ou seja, o compartilhamento gera inovação.

O Diretor 2, ao tratar das redes de conhecimento, faz referência à comunicação institucional interna e identifica pontos de atenção e alguns avanços.

Nossa comunicação precisa melhorar muito. Até mesmo porque a empresa cresceu muito rápido. Hoje criamos um departamento que vai nos ajudar a gerir melhor nossa comunicação, tanto no nosso relacionamento com o aluno, quanto na nossa comunicação interna. Porém, para esse departamento dar certo, a minha diretoria, que é da área de recursos humanos e de polos, precisa se comunicar de forma muito afiada para gerar pertencimento no aluno que mora em uma região bem distante. Outras diretorias também dependem desse departamento, pois gerará informações para auxiliar a gestão como um todo. Já identificamos que quando o aluno entra em contato para pedir alguma informação pelos canais de atendimento oficiais, a informação chega até nós cheia de ruídos, por não ter uma rede de conhecimento formal estabelecida. A falta de uma rede formal e de processos adequados faz com que a informação siga um fluxo diferente daquele que deveria ter tomado. Podemos afirmar que essa rede de conhecimento hoje é a nossa maior dificuldade, por ser onde trafega a comunicação de forma eficiente. Devido ao fato de sermos muito disruptivos e dinâmicos, por vezes a informação que está lá no setor, ainda não é aquela que a gente mudou ontem, porque como a coisa é muito rápida, não deu tempo de dinamizar a informação para chegar a todos da mesma maneira, porque são mais de 800 funcionários (Diretor 02).

Uma das maiores dificuldades identificadas pelo Diretor 2 é a falta de redes formais estabelecidas. As redes utilizadas pela organização são muito mais informais do que de formais. Essa afirmação soma-se a constatação feita por outros diretores e as observações realizadas, que destacam que faltam processos e fluxos formais estabelecidos para que as redes sejam mais eficientes e o compartilhamento de conhecimentos aconteça de modo efetivo.

Rossetti *et al.* (2008) afirmam que as redes podem ser estruturas formais ou informais e que seus fluxos são dinâmicos. Diversos autores como: Fialho (2014), Kim *et al.*, (2014) e Jorge e Valentim (2016) afirmam que, ambas, quando mapeadas, potencializam sua importância e utilização.

A estrutura de uma rede de conhecimento, conforme afirma Fialho (2014), é formada por nós, vínculos, fluxos. Os nós são as pessoas (ponto de partida do conhecimento), os vínculos, representam a distância entre os nós (quanto mais próximas as pessoas, maior o fluxo) e faz referência à cultura e à hierarquia da organização e, por fim, os fluxos referem-se à direção que o conhecimento está seguindo e, como anteriormente observado, o ato de compartilhar é sempre intencional.

Conforme destaca o Diretor 02, a orientação é para que o conhecimento seja compartilhado, porém o resultado nem sempre é satisfatório.

Temos algumas ilhas de conhecimento e existe o sentimento de posse, onde a pessoa segura a informação para sentir-se segura no local onde está. A orientação geral que damos é para que as tarefas sejam delegadas e haja compartilhamento de conhecimento e de responsabilidades, para que chegue à direção geral apenas demandas estratégicas e não demandas operacionais. Delegar as funções e compartilhar conhecimento e responsabilidade fortalece a gestão. Porque eu tenho algumas pessoas que posso repassar informação e conhecimentos até então tácitos, que estavam só comigo, e fico livre para atender e acompanhar as demandas do cotidiano. Porque eu compartilhei! Temos consciência que existem algumas ilhas aqui dentro, que prendem a informação para a pessoa continuar com a sensação que é insubstituível, o que acaba travando o processo como um todo (Diretor 02).

A utilização do conhecimento como fonte de poder, parece ser um comportamento recorrente. Tomaél (2008), Barros *et al.* (2010) e Sato *et al.* (2015) mencionam que esse é um condicionante que inibe o compartilhamento e, assim, a tendência é não compartilhar.

O Diretor 03 é um dos fundadores da organização, tem entre 40 e 50 anos, tem formação em Engenharia Química, mestrado em Gestão Ambiental e atua como Diretor Financeiro e Administrativo da EaD.

Segundo ele, duas características da cultura de destacam como cultura predominante. A primeira delas é a colaboração e a segunda é o respeito às diferenças e individualidades, se tratando de liberdade de pensamento, liberdade de gênero e liberdade religiosa.

Temos alguns aspectos culturais bem marcantes aqui na empresa. Um deles que eu destacaria é a questão da colaboração. Quando existe uma meta, um desafio qualquer, que seja, aqui no EAD nós temos um número enorme de atividades, de requerimentos, de demandas, eu sinto que as pessoas se ajudam e os setores diferentes também se ajudam. Eles não veem isso como um fardo pesado, pois um colabora com o outro. Eu vejo as

peças colaborando umas com as outras, e isso é cultural, isso é difícil de se ensinar, as pessoas fazem sem precisar que se peça e trabalham juntas com o mesmo objetivo. Um aspecto que foi destaque na nossa pesquisa lá da GPTW, e que eu acredito também é cultural, é a questão da liberdade. Aqui a pessoa não tem um receio de se expor, de ter um visual diferente, ou uma opção religiosa ou sexual diferente. Aqui a pessoa se sente livre e não se sente de alguma forma coagida ou perseguida. E isso eu acho que também pode ser colocado como uma cultura da empresa. E realmente é assim, as pessoas são bem livres. Não existe nada que impeça as pessoas de se mostrarem como são. Não temos restrição, nem limitações quanto a pessoa manifestar sua opinião ou orientação religiosa ou sexual, procuramos respeitar a todos (Diretor 03).

Corfield e Paton (2016) afirmam que geralmente existe uma cultura predominante, mas além disso, para um estudo mais complexo seria interessante identificar as subculturas que se formam em torno de outras características identificadas.

A constatação de que a colaboração faz parte da cultura da organização, é extremamente positiva considerando que esse elemento afeta diretamente e facilita a GC, conforme mencionado por Silveira e Rocha Neto (2013) e Oliveira, Oliveira e Lima (2016).

No tocante as redes de conhecimento, existe uma preocupação sobre o funcionamento e a disposição das redes no ambiente organizacional, mas ainda faltam estratégias, estruturas e investimento em tecnologia que coloquem as redes a serviço da empresa de forma eficiente.

Nossas redes de conhecimento fazem parte da pauta semanal de reuniões da diretoria no intuito de melhorá-las. Eu acredito que nossa comunicação é eficiente, mas é feita por vários canais. Então, determinado setor conversa com seus colaboradores via Teams, e existe ainda muitas conversas via o WhatsApp. Alguns comunicados oficiais, circulam pelas redes sociais oficiais como campanhas institucionais ou assuntos relacionados a alguma atividade do EAD de forma geral. Assuntos sobre investimentos, aquisição de equipamentos, são feitos formalmente por comunicados, envio por e-mails institucionais ou pela criação e divulgação de normativas. Hoje temos uma diretoria que cuida desses assuntos e está desenvolvendo um canal único de comunicação. Não temos ainda um canal onde as informações estão dispostas de forma organizada e com livre acesso aos interessados e dependemos do Teams e do Whatsapp e precisamos estabelecer algumas estratégias de comunicação como por onde determinada informação irá circular e qual será o fluxo formal dessa informação (Diretor 03).

Tanto as redes formais quanto as redes informais são importantes, porém a inexistência de redes de conhecimento formais podem inviabilizar a GC. Conforme observa Tomaél (2008) e Ferreira, Álvares e Martins (2017), as redes formais materializarem a GC no âmbito organizacional e evidenciam que a organização acredita que elas são relevantes para seu desenvolvimento.

Shi, Zhang, Zheng (2019) destacam a importância da existência de redes de conhecimento. Quando consolidadas possibilitam agilidade no aprendizado, e tendem a ter

maior capacidade de recombinação de conhecimentos, cuja integração pode refletir a disposição em cooperar e recombina conhecimentos fortalecendo, ainda, mais as redes criando um círculo virtuoso.

Pode-se evidenciar, conforme pondera Yan e Guan (2018), que múltiplas redes interagem para a geração de conhecimento o que configura a relação de interdependência entre GC e as redes.

Na percepção do Diretor 03 as pessoas compartilham conhecimento sem muita dificuldade, até mesmo movidas pelo espírito de colaboração que segundo ele, é uma das características da cultura da organização. Porém ainda assim, faltam registros formais que fortaleçam as redes de informação e de conhecimento e se o compartilhamento contribui para uma gestão mais eficiente e com mais resultados.

Temos poucos procedimentos formais estabelecidos, como manuais, fluxos, processos, scripts para que as pessoas tenham acesso rapidamente a informação, mas tudo isso está sendo criado. Acredito que a principal forma de passar o conhecimento hoje é de um para o outro. Entra um funcionário em algum setor, os outros colegas e o líder do setor vão passando os conhecimentos e a forma que as tarefas precisam serem feitas. As barreiras em compartilhar são muito pontuais. Vejo muita colaboração aqui dentro. A orientação da direção, é que todos compartilhem conhecimento sem medo ou receio de perder seu valor diante das outras pessoas. Quanto mais a toda equipe tiver conhecimento, mais a liderança poderá focar nas decisões estratégicas e no planejamento do seu setor. Eu vejo que a maioria do pessoas pensam da mesma forma que eu. Que conhecimento tem que ser compartilhado facilmente, que não é só isso que define a posição de alguém na empresa. Muito pelo contrário! Um líder que delega mais, ele tem mais tempo para se dedicar a gestão, para se preparar, para se qualificar e para tudo mais. Ainda temos onde evoluir. Precisamos desenvolver mais treinamentos em gestão, planejamento e outros temas pontuais para cada vez o compartilhamento seja mais uma realidade. Mas se fosse para dar uma nota, eu daria uma nota boa nesse quesito (Diretor 03).

Observa-se uma relação direta entre redes e compartilhando de conhecimento. Conforme mencionado pelo Diretor 03, o fato de não haver redes formais constituídas dificulta o compartilhamento de conhecimento.

O Reitor foi o último a ser entrevistado, e acredita que a principal característica da cultura da organização é o respeito às pessoas.

Eu acredito que nossa cultura é baseada no respeito às pessoas, independentemente da posição dentro da empresa, desde o zelador até o diretor, todos são muito importantes. E essa é uma das nossas melhores características. Nosso maior ativo são as pessoas! Pode haver máquinas, tecnologias, inteligência artificial, mas sempre o mais importante será “gente” (Reitor).

Pode-se considerar que essa é uma característica muito positiva, conforme afirmação de Schmiedel, Recker e Vom Brocke (2014) em que observam que os valores são os elementos

centrais da cultura e são os principais orientadores invisíveis, que determinam o comportamento e as estruturas visíveis que fazem parte do processo de interação social. Gama, Mattos e Aguiar (2019) também mencionam que os valores que regem a organização influem em aspectos ambientais, comportamentais e atitudinais dos sujeitos organizacionais.

As redes de conhecimento são percebidas de maneira simplificada e materializadas com o termo “comunicação”.

Nossa rede de conhecimento é bastante frágil. Nossa comunicação tem melhorado, mas precisa mudar muito. Hoje as pessoas têm dificuldade em direcionar as informações, ou seja, enviar a informação certa para a pessoa certa no tempo certo e de forma objetiva e eficaz. Portanto a comunicação é fundamental para o fortalecimento da cultura (Reitor).

No que tange a percepção em relação ao compartilhamento de conhecimento o Reitor acredita que compartilhar é o que define um bom líder de um líder ruim.

Em relação ao compartilhamento eu uso com frequência a seguinte frase: - Você é um bom líder? Você é dispensado do processo? Se não somos dispensados do processo, infelizmente, não somos bons líderes! Os bons líderes são aqueles que, nos processos operacionais e táticos, são dispensados, ou seja, o processo acontece sem a presença dele no local. O líder precisa ter tempo livre para gerir ao invés de ficar centralizando atividades táticas e operacionais. Se o líder não compartilhar toda a equipe é prejudicada (Reitor).

Compartilhar conhecimento condiciona a aprendizagem organizacional, ou seja, quando há pouco compartilhamento há pouca aprendizagem. Schreiber (2015) acredita que cabe à organização criar ambiente favorável para que o processo de aprendizagem aconteça.

Comunicação e compartilhamento no ponto de vista dos diretores e de vários participantes da pesquisa parece ser a mesma coisa. Partindo-se dessa compreensão, a falta de comunicação organizacional e/ou compartilhamento inviabiliza a GC, pois para que a organização crie conhecimento é necessário que haja comunicação (Luccas; Damian, 2022).

A percepção dos diretores em relação aos constructos centrais desta pesquisa é apresentada de maneira resumida no Quadro 17.

Quadro 17: Percepção dos diretores em relação aos constructos centrais

Cultura	Redes de Conhecimento	Compartilhamento de Conhecimento
Maneira amistosa com que as pessoas da organização se relacionam	Processo de comunicação está melhorando, mas ainda é uma das maiores dificuldades.	Dificuldade em fazer com que as pessoas entendam a importância em treinar quem está ao seu lado, compartilhar o conhecimento, da melhor maneira possível.
Tratamento humanizado e proximidade entre a direção e a equipe de forma geral.	A informação não circula como deveria e acaba não seguindo o fluxo para a qual foi objetivada.	Parte das pessoas acredita que terá uma posição importante perante seu líder direto e seus chefes, se eles souberem que se tem determinado

Cultura	Redes de Conhecimento	Compartilhamento de Conhecimento
		conhecimento, mas quem está do meu lado não tem esse conhecimento.
Baseada na Inovação	A falta de uma rede formal e de processos adequados faz com que a informação siga um fluxo diferente daquele que deveria ter tomado.	Algumas pessoas pensam que se eles souberem um processo do começo ao fim terão mais benefícios do que quem sabe fazer apenas parte do processo.
Baseada na tomada de decisões rápidas, reduzido número de processos e de forma prática.	Como a empresa está em plena expansão, ter uma rede eficiente que leve a informação com rapidez é um dos maiores desafios.	Uma parte das pessoas tem receio em compartilhar. Acaba não treinando o colega quando chega no setor. Tem receio de treinar e o colega ficar bom e sobressair ou fazer até melhor do que ele.
Comportamento disruptivo (termo que supõe um comportamento inovador que desafia padrões existentes e cria um novo mercado).	Faltam estratégias, estruturas e investimentos e tecnologia.	Existe algumas ilhas de conhecimento e existe o sentimento de posse, onde a pessoa segura a informação para se sentir ainda seguro no local onde está. Essas pessoas prendem a informação para que o restante da equipe tenha a sensação de que ela é insubstituível, o que acaba travando o processo como um todo.
Colaboração entre as pessoas.	A utilização de diversas redes de comunicação podem dificultar o alcance de bons resultados.	As pessoas compartilham de forma satisfatória, mas faltam instrumentos e processos formais.
Respeito as diferenças e individualidades.	A existências de redes formais denota a importância que as pessoas dão as redes.	A falta de redes formais, dificulta o compartilhamento de conhecimentos.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

6.5 Resultados do Questionário

O questionário foi enviado a todos os docentes, a toda equipe administrativa e a todos os funcionários que fazem parte da Reitoria, Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa e Diretoria Financeira, totalizando 296 (duzentas e noventa e seis) pessoas. Obteve-se 73 (setenta e três) respostas.

Os respondentes foram convidados para participar da pesquisa, por meio dos grupos institucionais do *WhatsApp* e do *Teams*, além de o pesquisador ir pessoalmente em cada um dos setores da Instituição para fazer o convite pessoalmente, porém muitos funcionários não participaram da pesquisa.

Do total, 51 (cinquenta e um) respondentes (69,86%) são pessoas que trabalham na Diretoria Acadêmica como docentes e coordenadores de curso (Tabela 8).

Tabela 8: Setor em que trabalha

Setor que trabalha	Frequência	Porcentagem
Reitoria	2	2,74%
Diretoria Acadêmica	51	69,86%
Diretoria Administrativa	14	19,18%
Diretoria Financeira	6	8,22%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Em relação à faixa etária dos respondentes, a maior concentração ocorre entre 19 e 50 anos. A faixa etária inicial pode não ter grande significado, pois é a faixa etária em que legalmente os contratos de trabalho podem ser feitos, porém a concentração de funcionários entre 19 e 50 anos pode representar um padrão de comportamento organizacional, ou seja, pode demonstrar que a organização tem preferência por profissionais com uma determinada faixa etária (Tabela 9).

Tabela 9: Faixa etária

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem
Até 18 anos	3	4,11%
De 19 a 24 anos	10	13,70%
De 25 a 30 anos	13	17,81%
De 31 a 36 anos	12	16,44%
De 37 a 41 anos	16	21,92%
De 42 a 50 anos	14	19,18%
De 51 a 60 anos	4	5,48%
Mais de 60 anos	1	1,37%
Total	73	100,00%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

A escolaridade dos participantes da pesquisa reflete o ramo de atuação da organização. Por ser uma instituição de ensino, esperava-se que os funcionários que fazem parte da organização tivessem um certo grau de escolaridade. Esse fato pode decorrer tanto pela necessidade de pessoas especializadas, quanto pela obrigação legal de se ter profissionais com título de mestrado e doutorado (Tabela 10).

Tabela 10: Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Médio	2	2,74%
Superior (Cursando)	16	21,92%
Pós - Graduação	31	42,47%

Mestrado	15	20,55%
Doutorado	9	12,33%
Total	73	100,00%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Em relação ao gênero dos participantes da pesquisa 58,90% são do gênero feminino, enquanto 41,10% são do gênero masculino (Tabela 11).

Tabela 11: Gênero

Gênero	Frequência	Porcentagem
Feminino	43	58,90%
Masculino	30	41,10%
Total	73	100,00%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

A maioria absoluta dos respondentes se identifica como heterossexual, totalizando 91,78% (Tabela 12).

Tabela 12: Orientação sexual

Orientação Sexual	Frequência	Porcentagem
Heterossexual	67	91,78%
Homossexual	4	5,48%
Bissexual	1	1,37%
Lésbica	1	1,37%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Somados o estado civil de solteiros(as) 42,47% e casados(as) 39,79%, chega-se ao total de (82,26%), restando apenas uma pequena porcentagem das outras opções (Tabela 13).

Tabela 13: Estado civil

Estado Civil	Frequência	Porcentagem
Solteiro (a)	31	42,47%
Casado (a)	29	39,73%
Separado(a) ou Divorciado(a)	5	6,85%
União Estável	6	8,22%
Outro	2	2,74%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Apenas 6,85% dos respondentes se declararam como pessoas pretas e 26,03% como pardas, sendo que a maioria (67,12%) se declarou branca (Tabela 14).

Tabela 14: Cor

Cor	Frequência	Porcentagem
Branca	49	67,12%
Parda	19	26,03%
Preta	5	6,85%
Total	73	100,00%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

E, por fim, em relação à renda familiar, a concentração das respostas obtidas ficou entre 2 e 10 salários-mínimos, totalizando 67,13% (Tabela 15).

Tabela 15: Renda familiar

Renda Familiar	Frequência	Porcentagem
Até 2 salários-mínimos	12	16,44%
De 2 a 5 salários-mínimos	26	35,62%
De 5 a 10 salários-mínimos	23	31,51%
Mais de 10 salários-mínimos	12	16,44%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Resumidamente, os dados demográficos demonstraram que os respondentes são na sua maioria, mulheres heterossexuais, brancas, solteiras ou casadas, que estão na faixa etária entre 19 e 50 anos e têm formação de nível superior com pós-graduação, cuja renda familiar reside entre 2 e 10 salários-mínimos.

6.5.1 Características da Cultura Organizacional

A segunda parte do questionário (Características da Cultura Organizacional) foi composta por 10 (dez) questões afirmativas voltadas à identificação das características da cultura organizacional percebidas pelos respondentes. As respostas estão numeradas a partir da aplicação da Escala *Likert* de 5 pontos, em que 1 (um) representa “Não se parece nada com a empresa” e 5 (cinco) representa “Parece muito com a empresa”; as afirmações que não representam uma certeza foram respondidas a partir do uso da pontuação próxima: 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro).

No que tange se a liderança define as ordens cumpridas (Tabela 16), a maior parte das respostas obtidas reside entre os pontos 3 e 5 da Escala *Likert*, cujo resultado evidencia o nível de verticalização da hierarquia, em que os subordinados recebem ordens diretas e as cumprem, mas também pode evidenciar o nível de participação da equipe nas decisões organizacionais, em que as pessoas apenas executam as ordens sem participar da construção das estratégias.

Tabela 16: Q1- A liderança define as ordens e nós cumprimos!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	2	2,74%
2	3	4,11%
3	17	23,29%
4	21	28,77%
5	30	41,10%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Quanto à questão se os funcionários possuem liberdade para tomar decisões e assumir responsabilidades (Tabela 17), verificou-se que a maior parte dos respondentes tem liberdade para tomar decisões e assumir responsabilidades, cujo resultado evidencia que a organização propicia espaço para que as pessoas desenvolvam suas competências e assumam responsabilidades, o que pode representar uma característica da cultura organizacional.

Tabela 17: Q2- Tenho liberdade para tomar decisões e assumir responsabilidades!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	4	5,48%
2	3	4,11%
3	16	21,92%
4	30	41,10%
5	20	27,40%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

A maior parte dos respondentes acredita que a organização os incentiva a buscar novos conhecimentos (Tabela 18).

Tabela 18: Q3- Sou incentivado a buscar novos conhecimentos e me aperfeiçoar!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	2	2,74%
2	1	1,37%
3	16	21,92%
4	24	32,88%
5	30	41,10%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Quanto à questão se a liderança vê o funcionário de uma maneira mais humana (Tabela 19), verificou-se que os respondentes de alguma maneira se sentem valorizados. As respostas podem ser fruto de ações de valorização das pessoas que atuam no âmbito interno da organização, isto é, tal valorização pode representar o recebimento de benefícios financeiros ou não financeiros, ou de uma política de gestão de pessoas humanizada.

Tabela 19: Q4- Minha liderança me enxerga como um ser humano e não apenas como um número!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	5	6,85%
2	5	6,85%
3	10	13,70%
4	24	32,88%
5	29	39,73%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Em relação a se os funcionários se sentem motivados (Tabela 20), evidencia-se a posição da organização quanto à abertura de oportunidades de crescimento, o que segundo afirma a maior parte dos respondentes, esta propicia oportunidades e motiva as pessoas a crescer internamente, sem a necessidade de buscar oportunidades externas.

Tabela 20: Q5- Me sinto motivado a crescer e tenho oportunidade de crescimento!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	3	4,11%
2	3	4,11%
3	17	23,29%
4	27	36,99%
5	23	31,51%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

No que diz respeito ao trabalho em equipe e ao apoio que as pessoas da equipe recebem para que cresçam profissionalmente (Tabela 21), o resultado obtido demonstra que existe um bom relacionamento entre as equipes, porém vale ressaltar que a opinião não é unânime, pois 6,85% dos entrevistados não se identificam com essa realidade.

Tabela 21: Q6- Minha equipe de trabalho se apoia mutuamente e torce para o sucesso de todos!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	4	5,48%
2	1	1,37%
3	10	13,70%
4	23	31,51%
5	35	47,95%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Em relação às novas ideias e como a organização as recebe e as coloca em prática (Tabela 22), evidenciou-se que o resultado obtido demonstra o potencial inovador de a organização receber e aceitar ideias novas, sendo esse padrão de comportamento comum em organizações jovens e que têm o perfil inovador ou estão abertas à inovação.

Tabela 22: Q7- Ideias novas são bem-vindas e são analisadas e colocadas em prática!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	1	1,37%
2	3	4,11%
3	12	16,44%
4	25	34,25%
5	32	43,84%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

A valorização e o incentivo dos funcionários para crescerem no âmbito interno da organização ou mesmo para buscarem oportunidades no ambiente externo à organização (Tabela 23), evidenciou que o resultado obtido está relacionado às políticas de incentivo à permanência na organização. De algum modo, a alta administração percebeu e tem colocado em prática ações que incentivam as pessoas a permanecerem na organização.

Tabela 23: Q8- Na organização as pessoas são valorizadas e incentivadas a crescer sem ter a necessidade de buscar oportunidades em outras empresas!

Valor	Frequência	Porcentagem
1	4	5,48%
2	5	6,85%
3	24	32,88%
4	23	31,51%
5	17	23,29%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Quanto a se as pessoas da organização são incentivadas a ter uma postura inovadora e a ser abertas às mudanças (Tabela 24), evidenciou-se que a organização faz o seu papel, qual seja, o de incentivar as pessoas a estarem abertas à inovação, entretanto o resultado desse incentivo também depende de os funcionários terem iniciativa e praticarem comportamentos inovadores.

Tabela 24: Q9- Os funcionários são incentivados a terem uma postura inovadora, aberta a novos conhecimentos e a mudanças constantes

Valor	Frequência	Porcentagem
1	4	5,48%
2	5	6,85%
3	24	32,88%
4	23	31,51%
5	17	23,29%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Em relação a se a liderança é aberta a novas ideias (Tabela 25), verificou-se que a maior parte dos líderes tem um certo nível de abertura às novas ideias.

Tabela 25: Q10- Minha liderança é aberta a novas ideias.

Valor	Frequência	Porcentagem
1	2	2,74%
2	1	1,37%
3	11	15,07%
4	19	26,03%
5	40	54,79%
Total	73	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

6.5.2 Características das Redes de Conhecimento

A terceira parte do questionário referente às ‘Redes de Conhecimento Intraorganizacional’ teve o intuito de mapear os fluxos informacionais e as redes de conhecimento em uma perspectiva interna, bem como das pessoas que geralmente não criam estratégias organizacionais, mas por outro lado as executam. Foi composta de 5 (cinco) questões que seguem o mesmo direcionamento da subseção anterior. As respostas estão numeradas a partir da aplicação da Escala *Likert* de 5 (cinco) pontos, em que 1 (um) representa “Não se parece nada com a empresa” e 5 (cinco) representa “Parece muito com a empresa”; as afirmações que não representam uma certeza foram respondidas a partir do uso da pontuação próxima: 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro).

As afirmações foram as seguintes (Quadro 18):

- A1 - Quando eu entrei na empresa fui treinado e bem orientado sobre as tarefas que eu deveria assumir!
- A2 - Meu superior direto me passa todas as informações que preciso para desenvolver minha função!
- A3 - As informações sobre a tarefa que preciso desenvolver estão escritas e eu posso consultar!
- A4 - A comunicação interna aqui é eficiente e objetiva!
- A5 - Quando preciso me comunicar com minha equipe, uso meios oficiais de comunicação (*e-mail* institucional, Teams)!

Quadro 18: Resposta ao questionário sobre Redes de Conhecimento

A1			A2		
Valor	Frequência	Porcentagem	Valor	Frequência	Porcentagem
1	7	9,59%	1	2	2,74%
2	11	15,07%	2	7	9,59%
3	19	26,03%	3	10	13,70%
4	16	21,92%	4	16	21,92%
5	20	27,40%	5	38	52,05%
Total	73	100%	Total	73	100%
A3			A4		
Valor	Frequência	Porcentagem	Valor	Frequência	Porcentagem
1	9	12,33%	1	8	10,96%
2	14	19,18%	2	9	12,33%
3	17	23,29%	3	21	28,77%
4	15	20,55%	4	20	27,40%
5	18	24,66%	5	15	20,55%

Total	73	100%	Total	73	100%
A5			-		
Valor	Frequência	Porcentagem	-	-	-
1	2	2,74%	-	-	-
2	7	9,59%	-	-	-
3	10	13,70%	-	-	-
4	16	21,92%	-	-	-
5	38	52,05%	-	--	-
Total	73	100%	-		-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

As respostas obtidas em relação à afirmação ‘quando eu entrei na empresa fui treinado e bem orientado sobre as tarefas que eu deveria assumir’ demonstram que no momento em que o funcionário entra na organização, algumas ações são realizadas no que tange ao seu treinamento, entretanto não são satisfatórias, na maioria das vezes.

Em relação a se o ‘superior direto passa todas as informações necessárias ao funcionário para desempenhar sua função’, evidenciou-se que não parece haver ações efetivas que transmitam essa intenção, qual seja, a de orientar o desenvolvimento das tarefas de forma clara e objetiva.

Quanto a se ‘as informações sobre a tarefa que o funcionário precisa desenvolver estão escritas e passíveis de consulta’, verificou-se que há falta de manuais e procedimentos acessíveis a todos os funcionários da organização.

No que se refere à ‘eficiência da comunicação interna’, também se evidenciou que esta é deficiente.

Ao verificar a ‘comunicação com a equipe e o uso dos meios oficiais de comunicação’, observou-se que os funcionários utilizam os meios oficiais de comunicação, como *e-mail* institucional, *Teams*, entre outros, entretanto, alguns funcionários não os utilizam.

6.5.3 Características do Compartilhamento de Conhecimento

A última subseção do questionário teve a finalidade de identificar a contribuição individual para o compartilhamento do conhecimento organizacional. Foi composta por 9 (nove) questões fechadas, mas que teve como orientação o ponto de vista pessoal, a partir da seguinte orientação: As respostas estão numeradas em uma Escala *Likert* de 5 (cinco) pontos, em que 1 (um) representa “Não parece nada comigo” e 5 (cinco) representa “Parece muito

comigo”; as afirmações que não representam uma certeza foram respondidas a partir do uso da pontuação próxima: 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro).

As afirmações são descritas a seguir, sendo cada uma delas identificada com a letra A (Afirmativa) mais o número da questão com o termo *Comp* para identificar que se referem à parte do questionário que trata do compartilhamento do conhecimento. As questões 8 (oito) e 9 (nove) se referem a questões abertas e serão apresentadas na sequência.

- A1 Comp - Eu gosto de compartilhar o conhecimento que tenho sobre o trabalho que desenvolvo!
- A2 Comp - Se eu compartilhar o que sei, outras pessoas poderão ocupar meu lugar!
- A3 Comp - Sou incentivado a compartilhar o conhecimento que tenho sobre as funções que desenvolvo!
- A4 Comp - Acredito que quem deve treinar a equipe é o setor de RH!
- A5 Comp - Aqui na empresa temos uma estrutura organizada para compartilhar conhecimento!
- A6 Comp - Só compartilho o que sei se receber algo em troca!
- A7 Comp - Aqui nós dividimos os conhecimentos que temos com toda a equipe!

A maior parte dos respondentes afirmou que gosta de compartilhar conhecimento (A1 Comp) e que não acredita que ao compartilhar pode perder seu espaço ou seu trabalho (A2 Comp).

Os respondentes acreditam também que são incentivados a compartilhar os conhecimentos necessários para a execução das tarefas (A3 Comp) e que o treinamento dos funcionários é responsabilidade majoritária do Departamento de Recursos Humanos (A4 Comp).

Identificaram que a organização não tem uma estrutura apropriada para o compartilhamento de conhecimento ou desconhecem a estrutura existente (A5 Comp). Afirmaram que não precisam de incentivos para compartilhar conhecimento (A6 Comp) e que por fim, não têm nenhuma dificuldade em compartilhar os conhecimentos necessários para a execução de tarefas organizacionais (A7 Comp).

O Quadro 19 apresenta os percentuais das questões de 1 (um) a 7 (sete), conforme pode ser observado no que já foi descrito acima.

Os fluxos informacionais não são claros nem objetivos. Algumas informações acabam se perdendo pelo caminho. Percebe-se que as pessoas que trabalham próximas umas das outras fisicamente ou que têm algum vínculo de amizade, se comunicam melhor, de outra forma, as pessoas que estão mais distantes, têm mais dificuldade para se comunicarem de forma eficiente.

Tal resultado confirma o que Silva e Ferreira (2007) observam, quando afirmam que a interação é a chave para que os fluxos informacionais formais ou informais sejam mais dinâmicos, ou seja, os atores organizacionais que interagem mais, conseguem se comunicar melhor, enquanto, os atores que interagem menos, devido à distância física têm mais dificuldade de comunicação de forma eficiente.

A falta de processos parece ser uma característica bem presente em diversos setores. Segundo Souza e Santos (2020), o contexto organizacional é composto pela interação de três elementos estruturantes; pessoas, processos e tecnologia, que ao interagirem geram novos conhecimentos. Como esses elementos são influenciados e influenciam a cultura, como afirmam Campos e Duarte (2023), qualquer movimento ou estratégia que aprimore os processos existentes impactará diretamente a GC e a cultura da organização.

O treinamento não é prioridade em nenhum dos setores. Vários participantes informaram que se gasta pouco tempo para treinar as pessoas, muitas vezes com a desculpa de que não há tempo de treinar devido à complexidade das rotinas. Porém observa-se que a falta de treinamento e a seleção de pessoas sem muita exigência de qualificação, geram vários problemas a curto, médio e longo prazo, como por exemplo: alta rotatividade (interna e externa), perda de mão de obra especializada, supervalorização da pessoa que está ingressando na empresa, desvalorização dos funcionários mais antigos.

A falta de treinamento é uma barreira organizacional que, segundo Wons *et al.* (2018), é um dos itens da cultura que cria impedimentos à criação e ao desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Com base na literatura apresentada nesta pesquisa e na coleta de dados feita por meio de diferentes instrumentos de pesquisa, as dimensões culturais que mais se identificam com a cultura da organização são: cultura orientada para o relacionamento humano; cultura participativa; cultura adocrática ou inovativa (Quadro 20).

Quadro 20: Dimensões culturais da organização estudada

Dimensão	Características	Autor(es)
Cultura orientada para o relacionamento humano	- Foco nas pessoas e em seus comportamentos. - Concebem cenários descontraídos e de alta afabilidade e interação.	Rocha; Ziviani, 2019.
Cultura participativa	- Foco no sentimento de grupo e valorização de ideias. - Empresas que os proprietários trabalham lado a lado com as equipes.	Rocha; Ziviani, 2019.
Cultura adocrática ou inovativa	- Foco na liderança e pioneirismo. - Características proativas em relação ao ambiente e ágil frente aos desafios externos, e com uma atuação empreendedora de seus membros. - Capacidade de assumir riscos.	Cameron; Quinn, 2011.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024).

As percepções sobre as práticas organizacionais foram classificadas e apresentadas (Quadro 21), cuja classificação ocorreu com base na relação que cada afirmação ou prática tem com as estratégias e ferramentas da GC e que são relacionadas às redes de conhecimento intraorganizacionais e ao compartilhamento do conhecimento.

Quadro 21: Percepção sobre as práticas e comportamentos organizacionais

N.	Identificação de comportamentos organizacionais
1	Faltam processos de seleção de pessoas que atendam os setores de forma eficiente.
2	Existe comunicação dentro do setor, mas pouca comunicação entre setores diferentes.
3	Os fluxos de informação não são eficientes.
4	Algumas pessoas não compartilham por medo de perder o emprego.
5	O volume de trabalho não favorece o compartilhamento.
6	A proximidade física e os vínculos de amizade facilitam os fluxos de informação e de conhecimento.
7	A informação que deveria chegar no setor acaba não chegando em tempo hábil.
8	Criação de uma rede interna (intranet) para disponibilizar os manuais e normas de todos os setores.
9	Tempo adequado para treinamento dos novos funcionários.
10	Processos de seleção de pessoas que atendam os setores de forma eficiente.
11	Na falta de instrumentos de medida de conhecimento, corre-se o risco de se superestimar as pessoas que estão entrando.
12	Criação de incentivos para quem compartilha seus conhecimentos de forma ampla.
13	A gestão está se profissionalizando.
14	Criação de processos que tratem cada curso de forma específica e reduzir o generalismo.
15	Redução da rotatividade interna e externa.
16	Trabalho conjunto em ações institucionais.
17	Comunicação não objetiva e informações desconectadas.
18	Rede de cooperação informal entre os coordenadores.
19	Comunicação formal e centralizada que incentive o compartilhamento de conhecimentos.
20	Falta de processos formais estabelecidos.
21	Os setores funcionam bem de forma interna, mas têm dificuldade de compartilhar conhecimentos para outros setores.

N.	Identificação de comportamentos organizacionais
22	Compartilhar o mesmo espaço físico ajuda a comunicação e o desenvolvimento de ações em conjunto entre cursos diferentes.
23	Momentos frequentes de diálogo entre os coordenadores para o compartilhamento de questões de interesse comum.
24	Organização dos fluxos informacionais para que as informações não se percam no caminho.
25	Apoio às coordenações gera eficiência na gestão administrativa.
26	Rotatividade interna e externa.
27	Sistema de gestão pedagógico mais eficiente.
28	Gestão e registro e controle de dependências (RDRA) precisa ser reestruturado.
29	Processos que envolvem a secretaria e a coordenação pedagógica precisam ser mais bem distribuídos.
30	Tutoriais e manuais que descrevam os fluxos de informação.
31	Poucas barreiras para se compartilhar conhecimento.
32	O trabalho presencial facilita a criação de fluxos informacionais.
33	Faltam ferramentas institucionais que contribuam para a gestão do conhecimento.
34	Falta de treinamentos permanentes.
35	Processo de seleção é mais eficiente quando a chefia do setor participa ativamente.
36	Fluxo de informação chega com atraso.
37	O volume de trabalho compromete o compartilhamento de conhecimentos.
38	Necessidade de criação de uma política de compartilhamento de conhecimento formal.
39	Comunicação interna mais eficiente.
40	Valorização da equipe que está na organização há mais tempo.
41	Tratamento equivalente entre o EaD e o Presencial.
42	Visão e comportamento em empresa familiar.
43	Reposicionamento nos processos de contratação.
44	Resistência às mudanças.
45	Sentimento de propriedade em relação ao cargo ou função que exercem ou no setor em que trabalham.
46	Os processos existentes são rasos.
47	Faltam ferramentas tecnológicas e processos claros para que a gestão da informação e do conhecimento ocorra de forma efetiva.
48	Práticas validadas que demonstrem a importância e a função da gestão da informação e do conhecimento no cotidiano da organização.
49	As pessoas não compartilham porque não sabem como fazer.
50	Utilização de ferramentas tecnológicas para a gestão da informação e do conhecimento.
51	Grande empresa que cresceu rápido com práticas mais comuns em pequenas empresas.
52	O compartilhamento de conhecimento acaba acontecendo, mas de forma informal e não estruturada.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

No que tange às redes de conhecimento intraorganizacionais e ao compartilhamento de conhecimento, identificou-se que já existem algumas ações organizadas para o fortalecimento dessas redes, como a criação de uma Intranet, em que as informações sejam registradas e organizadas e que toda a equipe possa acessar, porém várias ações poderiam ser desenvolvidas no intuito de fortalecer e sistematizar tais ações.

Nessa perspectiva, apresenta-se o Quadro 22 como uma contribuição desta tese para a organização estudada estabelecer estratégias de ação, visando a melhoria dos processos de compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional.

Quadro 22: Criação de estratégias e ferramentas organizacionais

N.	Estratégias organizacionais	Base Teórica
1	Criação de uma equipe responsável por todas as estratégias ligadas a GC.	Yan; Guan, 2018; Scarabelli; Sartori; Urpia, 2022
2	Criação de uma política de compartilhamento de conhecimento formal.	Davenport; Prusak, 1998; Dorow; Fraga; Varvakis, 2018
3	Padronização de processos em todos os setores.	Machado; Maranhão; Pereira, 2016
4	Organização e mapeamento dos fluxos de informação e criação de manuais, regulamentos internos e instruções normativas.	Ziviani et al., 2023
5	Fortalecimento do processo de comunicação e compartilhamento de conhecimento entre os setores.	Jorge; Valentim, 2023; Scarabelli; Sartori; Urpia, 2022
6	Identificação dos fluxos de informação que emanam de cada um dos setores no intuito de eliminar as lacunas estruturais	Yan; Guan, 2018
7	Desenvolvimento de uma política institucional que promova, valorize e incentive a cultura do compartilhamento.	Luccas; Damian, 2022; Souza <i>et al.</i> , 2022
8	Criação de processos de seleção mais abrangentes que envolvam a equipe do RH e os encarregados do setor.	Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021; Machado; Maranhão; Pereira, 2016
9	Conclusão da rede interna (intranet) que concentre manuais, normas, treinamentos e procedimentos de todo os setores da empresa.	Nonaka; Takeuchi, 2008; Barros <i>et al.</i> , 2010
10	Sistematização dos processos de treinamento obrigatórios e permanentes.	Guan; Yan; Zhang, 2017; Silva, Ferreira, 2007
11	Criação de estratégias organizacionais que incentivem as pessoas a ficarem na empresa, como benefícios financeiros e não financeiros.	Sedighi <i>et al.</i> , 2016, Vassi, 2012, Bettencourt; Cianconi, 201; Carneiro; Streit, 2021
12	Valorização da cultura de cooperação e do trabalho em equipe e da visão da empresa como um todo.	Luccas; Damian, 2022; Souza <i>et al.</i> , 2022
13	Análise do <i>layout</i> atual para identificar a necessidade de aproximação (física) entre setores estratégicos.	Moraes; Fadel, 2007
14	Criação de encontros presenciais regulares para que ocorra o compartilhamento de experiências.	Nonaka; Takeuchi, 2008; Scarabelli; Sartori; Urpia, 2022
15	Criação de manuais que descrevam o fluxo de informação de cada um dos setores e as redes sobre as quais essas informações e conhecimentos trafegam.	Kim <i>et al.</i> , 2014, Fialho 2014
16	Análise do software utilizado para a gestão pedagógica de acordo com as necessidades existentes.	Barbosa; Sepulveda; Costa, 2009; Cisne; Kaneoya; Santos, 2015; Barros <i>et al.</i> , 2010
17	Criação de incentivos financeiros e não financeiros para as pessoas da organização que desenvolvem ações de compartilhamento no ambiente interno.	Sedighi <i>et al.</i> , 2016; Vassi, 2012; Bettencourt; Cianconi, 201
18	Criação de uma agenda de treinamentos permanentes que tratem das atividades específicas de cada setor.	Guan; Yan; Zhang, 2017; Silva, Ferreira, 2007; Scarabelli; Sartori; Urpia, 2022

19	Criação de uma agenda de treinamentos permanentes que tratem das atividades da empresa como um todo e que valorizem os pontos positivos da Cultura da empresa.	Carneiro; Streit, 2021; Santos; Valentim, 2021
20	Análise detalhada da comunicação interna e mapeamento dos fluxos informacionais que impactam nas operações da empresa.	Kim <i>et al.</i> , 2014; Ziviani <i>et al.</i> , 2023
21	Definição de estratégias de comunicação para cada tipo de informação como treinamentos, comunicados, normas etc...	Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021; Machado; Maranhão; Pereira, 2016
22	Criação de oficinas periódicas com foco na comunicação interna que destaquem os elementos, formas, ferramentas e periodicidade da informação.	Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021; Machado; Maranhão; Pereira, 2016
23	Criação de oficinas periódicas que tratem com compartilhamento de conhecimento e seu impacto nas estratégias organizacionais.	Barbosa; Sepulveda; Costa, 2009; Faoro; Oliveira, 2014
24	Criação de oficinas periódicas com intuito de disseminar a Gestão do Conhecimento e criar uma cultura organizacional que compreenda sua importância.	Barbosa; Sepulveda; Costa, 2009; Ipe, 2003; Maia; Farias; Farias, 2022

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Após demonstração e análise dos resultados observa-se que existem algumas características da cultura organizacional que facilitam o compartilhamento do conhecimento, como a cooperação e o respeito às pessoas. Porém ficou claro que em todos os setores faltam processos que sistematizem as ações inerentes ou Compartilhamento e Gestão do Conhecimento. As ações destacadas podem ser implantadas no intuito de fortalecer o compartilhamento do conhecimento e tem potencial para trazer resultados a curto, médio e longo prazo.

6.7 Análise de Documentos Institucionais

Os documentos institucionais analisados são; o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Normas e manuais institucionais; Planejamento Estratégico do ano corrente; Projeto de expansão do campus; Plano de carreira dos funcionários; Resultado da CPA). A análise dos documentos institucionais foi feita propositalmente com cautela, no intuito de preservar alguns dados sensíveis da organização estudada.

O PDI é dividido em 5 (cinco) eixos: Planejamento e Avaliação Institucional; Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão; e Infraestrutura. Tem como objetivo estabelecer as diretrizes da organização como um todo, para os cursos presenciais e para os cursos na modalidade à distância, para o período de 2020 a 2024.

Observou-se que o PDI está disponível no *site* da Instituição, é bastante abrangente e apresenta conceitos, descreve as estruturas da organização, define os fluxos de trabalho que não estão expressos em outros locais como manuais ou procedimentos. Constatou-se que estes documentos, embora tenham objetivos abrangentes, são utilizados apenas como um documento formal obrigatório para órgãos de controle e regulação como o MEC, do que para fins internos, como a criação de fluxos informacionais e definição de estruturas funcionais.

O desenvolvimento de estratégias e ferramentas a serviço da GC, como a criação e formalização de fluxos de informação e de conhecimento, poderiam utilizar os conceitos já definidos no PDI como direcionadores, pois assim a GC no âmbito organizacional poderia compor as estratégias organizacionais formais, bem como perpetuar uma parte das políticas institucionais.

A CPA tem por atribuição a coordenação dos processos internos de avaliação da Instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP/MEC.

A CPA atua com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes. A comunidade acadêmica participa do processo de autoavaliação institucional, tanto por meio de representatividade na CPA, como também sendo avaliadores. A CPA é constituída por ato do dirigente máximo da Instituição de ensino superior, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica.

1. Presidente da CPA;
2. Dois representantes docentes;
3. Dois representantes discentes;
4. Dois representantes do corpo técnico-administrativo;
5. Dois representantes da sociedade civil organizada, sendo vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos.

Sempre quando demandado pela CPA, seus membros possuem e têm acesso a documentos das mais diferentes naturezas, sejam estes financeiros, pedagógicos ou de planejamento estratégico da Instituição. Da mesma maneira, sempre que solicitado com antecedência, reservam-se salas de aula e sua estrutura tecnológica e de recursos humanos para reuniões que envolvam um número significativo de alunos e/ou funcionários, contando ainda com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na IES.

O processo de autoavaliação institucional ocorre, anualmente, em dois momentos distintos: o primeiro deles é realizado sempre ao final do primeiro semestre, na 'Mini CPA'.

Este apelido foi conferido a esta avaliação pelo fato de ser mais simples e objetiva, se comparada ao questionário que é aplicado ao final do ano, abrangendo as 10 (dez) dimensões da autoavaliação institucional. Na Mini CPA, especificamente, é requerido ao aluno que avalie a Instituição em questões bastante pontuais, tais como: perfil dos professores, coordenadores, impressão do curso no qual está matriculado e condições físicas da IES. O referido questionário é disponibilizado ao alunado via sistema acadêmico e, posteriormente, é tabulado e entregue às coordenações de curso e direção para tomada de decisões e demais deliberações que julgarem necessárias.

Ao final do segundo semestre letivo é aplicado o questionário de autoavaliação institucional a todos os atores envolvidos na comunidade acadêmica: docentes, alunos e funcionários técnicos-administrativos. O questionário avalia as 10 (dez) dimensões preconizadas e sempre disponibilizadas no sistema acadêmico da IES e, para aqueles funcionários que não possuem acesso ao sistema, é liberado o mesmo questionário, porém, em formato papel, para que possam preenchê-lo e participar do momento avaliativo.

As análises dos resultados (tabelas, gráficos e demais análises quali-quantitativas) são desenvolvidas de forma automatizada e disponibilizadas a toda a comunidade acadêmica para consulta dos resultados (via *site*, *banners* e *QRCode* espalhados nas unidades da IES).

No cenário da EaD, a ferramenta possibilita realizar a pesquisa por polo, conforme a necessidade da autoavaliação institucional. Esta avaliação ocorre a cada finalização de uma disciplina, de um determinado módulo, em que o aluno avalia o material didático, formato das aulas, didática do professor, ambiente virtual de aprendizagem e demais informações correlatas à modalidade à distância, além de participarem da autoavaliação institucional, no mesmo período em que esta é aplicada aos alunos da modalidade presencial.

O resultado da CPA é uma excelente oportunidade para se realizar a reflexão sobre as estratégias e resultados organizacionais do ponto de vista pedagógico, mas também pode servir como referência para a identificação de oportunidades de melhoria da gestão administrativa, financeira e de recursos humanos, visto que na atividade da organização analisada o cliente principal sempre é o aluno.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que segundo a literatura, existe uma relação direta entre os três constructos que dão base para esta tese: cultura organizacional, redes de conhecimento e compartilhamento de conhecimento. Além disso, os três elementos, em um dado momento, são influenciados pela GC e em outro momento compõem, influenciam e são responsáveis pela construção e existência da GC, no âmbito organizacional.

Defendeu-se a tese de que a cultura e a rede de conhecimento podem determinar de maneira positiva ou negativa o compartilhamento de conhecimento, contribuindo ou criando barreiras intransponíveis para o desenvolvimento e perpetuação da organização. A partir da pesquisa realizada foi possível constatar que a informação e o conhecimento se constituem nos elementos essenciais que diferenciam uma organização de outra, mas a maneira com que as organizações lidam com essas informações e com esses conhecimentos pode potencializar seus resultados ou criar barreiras para o seu desenvolvimento.

A cultura é o pano de fundo que carrega consigo características subliminares, que direcionam e transformam os processos de interação, em dado momento influenciando positivamente as práticas e processos organizacionais, mas em outro servem de barreira e criam obstáculos para a criação de estratégias organizacionais inovadoras.

Identificar a cultura e suas nuances, mapear os fluxos informacionais e criar estratégias de compartilhamento de conhecimento, são os maiores desafios da GC. Em muitas organizações não há destinação de recursos, sejam eles, financeiros, humanos ou tecnológicos para o desenvolvimento de estratégias e ferramentas que fortaleçam a GC, que, por vezes, não encontra espaço em seus organogramas e fluxogramas, mas frequentemente ditam a maneira com que as pessoas tomam decisões e se relacionam no ambiente organizacional.

A construção do conhecimento organizacional depende da capacidade de interação das pessoas e da maneira com que esse conhecimento é compartilhado, pois o conhecimento que não é compartilhado tende a perder sua validade e ser esquecido rapidamente.

O desenvolvimento de estratégias que contemplem a GC, de maneira efetiva, beneficia as organizações, independentemente se seu ramo de atuação, potencializando seus resultados e contribuindo para a criação de uma cultura aberta à inovação e à construção do conhecimento.

O objetivo geral desta tese de doutorado foi analisar como a cultura e as redes de conhecimento influenciam o compartilhamento de conhecimento em uma organização de ensino superior.

Cinco pressupostos foram levantados e todos comprovados, a partir da literatura sobre o tema analisada (Quadro 23).

Quadro 23: Pressupostos levantados no início do trabalho

N.	Pressupostos	Autores
1	A cultura de uma organização pode ser mapeada, analisada, moldada e colocada à disposição dos objetivos organizacionais e servir como direcionadora, tanto das ações inerentes a GC, quanto de qualquer outra área como a área comercial, financeira, recursos humanos etc., contribuindo assim para a criação de uma organização aprendente.	Cazane; Valentim, 2021; Gonzalez; Martins, 2015; Rocha; Ziviani, 2019; Santos; Damian; Valentim, 2019; Savedra; Cândido; Vale, 2020; Schein, 2022;
2	As redes de conhecimento são fundamentais para a criação de estratégias organizacionais, porém é necessário o mapeamento e identificação de seus fluxos para que se possa fazer intervenções corretivas, tanto em sua dinâmica quanto no direcionamento, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional aberto ao desenvolvimento e à inovação.	Alcântara; Nuñez-Silva; Tsunoda, 2013; Ba <i>et al.</i> 2020; Jorge; Valentim, 2016; Kim <i>et al.</i> , 2014; Rodrigues, 2023; Silva; Ferreira, 2007; Ziviani <i>et al.</i> , 2023.
3	O compartilhamento de conhecimento é influenciado diretamente pela cultura organizacional e pela dinâmica das redes intraorganizacionais.	Campos; Duarte, 2023; Chen; Xu; Zhai, 2019; Ferreira; Álvares; Martins, 2017; Rodrigues, 2023; Rossetti <i>et al.</i> , 2008; Silva; Ferreira, 2007; Savedra; Cândido; Vale, 2020; Tomaél, 2008.
4	A construção de uma organização que compartilha conhecimento não pode depender apenas do altruísmo dos sujeitos organizacionais, pois só ocorrerá se a alta administração compreender que o compartilhamento pode ser um diferencial entre a existência ou a não existência da organização.	Barros <i>et al.</i> , 2010; Luccas; Damian, 2022; Schreiber, 2015; Souza <i>et al.</i> , 2022; Wons <i>et al.</i> , 2018.
5	A GC traz diversos benefícios no curto, médio e longo prazos, além de criar um ambiente propício para a inovação e a alta performance.	Burger <i>et al.</i> , 2018; Corfield; Paton, 2016; Ferreira; Álvares; Martins, 2017; Pepulim; Fialho; Varvákis, 2017; Silva; Valentim, 2018; Tomaél, 2008.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Além dos autores citados no Quadro 23, outros autores encontrados durante a elaboração deste trabalho concordam com os pressupostos aqui discutidos.

Cinco hipóteses foram levantadas no início do trabalho e todas foram comprovadas a partir da literatura sobre o tema analisada (Quadro 24).

Quadro 24: Hipóteses levantadas no início do trabalho

N.	Hipóteses	Autores
1	A cultura da organização pode ser moldada e colocada a serviço dos objetivos estratégicos da organização.	Cazane; Valentim, 2021; Dominguez Gonzalez; Martins, 2015; Rocha; Ziviani, 2019; Santos; Damian; Valentim, 2019; Savedra; Cândido; Vale, 2020; Schein, 2022.
2	Os fluxos informacionais podem ser mapeados e redirecionados na medida em que são compreendidos.	Jorge; Valentim, 2016; Kim <i>et al.</i> , 2014; Rodrigues, 2023; Silva; Ferreira, 2007; Ziviani <i>et al.</i> , 2023.
3	As redes de conhecimento intraorganizacionais formais demonstram mais eficiência no que tange às ações estruturadas de GC, porém as redes de conhecimento informais também atuam contribuindo ou inviabilizando as estratégias organizacionais.	Chen; Xu; Zhai, 2019; Ferreira; Álvares; Martins, 2017; Rodrigues, 2023; Rossetti <i>et al.</i> , 2008; Silva; Ferreira, 2007; Tomaél, 2008.
4	A criação de uma cultura de compartilhamento depende primeiramente da alta administração da organização.	Barros <i>et al.</i> , 2010; Luccas; Damian, 2022; Schreiber, 2015; Souza <i>et al.</i> , 2022; Wons <i>et al.</i> , 2018.
5	O compartilhamento de conhecimento pode ser mais eficiente se houver uma cultura organizacional aberta à GC, bem como se as redes de conhecimento interorganizacionais formais atuarem como direcionadores dos objetivos estratégicos.	Burger <i>et al.</i> , 2018; Corfield; Paton, 2016; Melo; Urpia; Sartori, 2021; Pepulim; Fialho; Varvákis, 2017; Silva; Valentim, 2018.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024).

Outros autores também concordam com as hipóteses levantadas, entretanto, os autores aqui mencionados são suficientes para alicerçá-las teoricamente.

O esforço para correlacionar três construtos, base para esse trabalho, em parte versam sobre dois paradigmas relacionados ao conceito de informação sustentado por Capurro (2007) (Quadro 25).

Quadro 25: Relação entre os paradigmas relacionados ao conceito de informação

Paradigmas	Descrição	Relação com os constructos centrais
Físico	Trata da informação e seus suportes tangíveis (livros, documentos, computadores etc.).	A informação como elemento tangível e conhecimento explícito.
Cognitivo	Discute o conceito de informação a partir de redes mentais formadas por meio da aquisição e troca de conhecimento em âmbito intelectual.	Trata das redes de conhecimento e da capacidade cognitiva de reter e construir conhecimentos. Trata do conhecimento tácito.
Social	Discute como se dá a interação dos indivíduos que compartilham e socializam informações efetivando-as (ou não) em conhecimento.	Trata do compartilhamento de conhecimentos no seu processo de interação e socialização e do processo de conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito.

Fonte: Adaptado de Capurro (2007).

Enquanto o paradigma físico trata a informação como um elemento tangível, o paradigma cognitivo trata da informação como elemento que depende da capacidade cognitiva de um indivíduo e que, portanto, é dinâmico e mutável. Por outro lado, o paradigma social discute a interação e a socialização das pessoas que o compartilham, bem como o contexto em que estão inseridas.

Ao final deste trabalho observa-se que os objetivos específicos foram respondidos conforme seguem as observações item a item.

Em relação ao primeiro objetivo específico estabelecido: Verificar as abordagens, teorias, conceitos e modelos presentes na literatura sobre compartilhamento de conhecimento, rede de conhecimento e cultura organizacional, na perspectiva do campo da Ciência da Informação, observou-se que os três temas são objeto de estudo do campo da Ciência da Informação e, sobretudo, estão imbricados às temáticas 'gestão do conhecimento' e 'uso da informação'. A cultura organizacional aparece como pano de fundo para o desenvolvimento de outros elementos e contribui ou dificulta o desenvolvimento da GC, bem como da dinâmica das redes de conhecimento e do comportamento e ações voltadas ao compartilhamento de conhecimento. A expressão 'redes de conhecimento' aparece na literatura com menos frequência, e há a tendência em simplificar seu significado com a substituição do termo 'comunicação'.

O segundo objetivo específico estabelecido: Mapear os fluxos informacionais formais e informais existentes na organização. Não foi possível fazer um mapeamento detalhado dos fluxos informacionais formais e informais, entretanto, foi possível fazer um diagnóstico da situação atual da organização, o que demonstrou necessitar da implementação de processos formais em todos os setores. A identificação dos fluxos formais de certa maneira ficou comprometida pela falta de registros formais como, por exemplo, normas, procedimentos e resoluções, conforme destacado em diversos momentos desta pesquisa.

O terceiro objetivo específico: Verificar a cultura organizacional e informacional da organização foi plenamente alcançado, ao identificar as características culturais predominantes na organização, tanto pelos diretores, conforme descritas no Quadro 17, quanto por outros sujeitos da organização, conforme sistematizado no Quadro 20.

Além disso, outras características podem ser observadas nas falas que se repetem ao longo da pesquisa de campo, mas que poderiam ser analisadas de modo individual, inclusive para medir o impacto positivo ou negativo no contexto da organização estudada, e

compreender se esses comportamentos estão sendo influenciados pela cultura ou se estão influenciando a cultura e as práticas de GC.

O quarto objetivo específico: Identificar e caracterizar as redes de conhecimento intraorganizacionais foi alcançado ao identificar que as redes de conhecimento apresentam fragilidades e são uma oportunidade de melhoria para diversos setores da organização. Além disso, identificou-se que algumas medidas já estão sendo tomadas, pois conforme mencionado por alguns diretores, trata-se de um ponto de fragilidade que precisa ser melhorado, uma vez que possui relação direta com os resultados organizacionais.

O quinto objetivo específico: Caracterizar os processos formais e informais do compartilhamento de conhecimento foi alcançado, visto que se identificou que a falta de processos formais é algo que ocorre em todos os setores e, por consequência, o compartilhamento ocorre por meio de processos informais, que funcionam melhor quando os atores organizacionais estão próximos uns dos outros.

Tal fato expressa a fragilidade das redes, que tem dificuldade de gerirem seus fluxos em distâncias maiores, o que expressa a predominância do compartilhamento de conhecimento por meio de fluxos informais, que acabam tendo sua eficiência relacionada a capacidade de transmissão e altruísmo de quem compartilha.

O sexto e último objetivo específico: Verificar de que maneira os conhecimentos compartilhados são aplicados nos processos, atividades e tarefas organizacionais foi alcançado. Verificou-se que a expansão da organização, com a criação de diversos setores, entrada frequente de pessoas novas e aumento exponencial do trabalho e das tarefas influi no modo de compartilhamento de conhecimento, cujo resultado final se refere a processos de compartilhamento ineficientes. Nesse sentido, constatou-se que a falta de tempo para compartilhar, é a maior barreira identificada pelos participantes da pesquisa. Destaca-se, ainda, que o treinamento contínuo não faz parte dos processos da organização o que, de certo modo, compromete o compartilhamento.

Em resposta a tese aqui defendida: 'A cultura e a rede de conhecimento podem determinar de maneira positiva ou negativa o compartilhamento de conhecimento, contribuindo ou criando barreiras intransponíveis para o desenvolvimento e perpetuação da organização', verificou-se que a cultura de uma organização é carregada de complexidades, que em dado momento parecem tratar simplesmente de aspectos conceituais, mas na verdade materializam os valores e as crenças, que mesmo não estando explícitos ou descritos

em manuais, transmitem princípios e geram comportamentos em forma ações e práticas organizacionais.

A rede de conhecimento por sua vez, tem força para direcionar os fluxos de informação e de conhecimento, desde que a intencionalidade das estratégias organizacionais estabeleça a direção e o ritmo a ser seguido, conectando pessoas e superando as lacunas estruturais que existem.

Ao concluir que o conhecimento embora não pareça, é extremamente precíval, pois caso não seja usado no tempo certo, pode perder uma parte de seu valor, observa-se que se as organizações que não se abrirem ao compartilhamento de conhecimento tendem a limitar sua existência.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional, que valorize e incentive a criação do conhecimento e seu compartilhamento, adiciona valor à organização e a torna mais competitiva. A organização que se abre ao conhecimento é capaz de analisar seus pontos fortes e potencializá-los e, principalmente, identificar seus pontos de melhoria, criando soluções para a resolução de problemas.

Observa-se que alguns comportamentos criam barreiras para o compartilhamento do conhecimento e para a execução de ações inerentes à GC como um todo. A percepção do conhecimento como “poder”, talvez seja uma das maiores barreiras ao compartilhamento, pois o sujeito que entende o conhecimento como poder, tem dificuldade em compartilhar.

A falta de confiança na liderança é outra característica importante que dificulta o compartilhamento. Por outro lado, quando existe uma relação de confiança na liderança, as pessoas tendem a compartilhar.

Quando o conhecimento é sinônimo de ‘poder’, as pessoas têm a sensação de que ao compartilhá-lo estão perdendo poder e, assim, não compartilham. Quando na realidade o processo ocorre de maneira oposta a essa compreensão, ou seja, ao compartilhar o conhecimento é multiplicado e novos conhecimentos são criados, influenciando e afetando no ambiente organizacional de maneira positiva.

Um grande desafio para a GC é gerir ambientes em que atuam sujeitos organizacionais de gerações diferentes e de várias faixas etárias. Pessoas que estão na organização há mais tempo, podem se sentir ameaçadas com a presença de novos indivíduos na equipe e tendem a dificultar o compartilhamento de conhecimento, até que exista uma relação de confiança entre a equipe existente e os novos componentes que estão chegando na organização.

Por fim, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito está inter-relacionada diretamente ao processo de socialização, e a GC tem a responsabilidade de analisar a cultura e o comportamento das pessoas que compõem o ambiente organizacional, criando estratégias e ferramentas que contribuam para seu desenvolvimento e o torne mais competitivo e sustentável.

Os principais resultados observados nesta pesquisa, em um primeiro momento, são a construção de um arcabouço teórico que dá sustentação às práticas de GC. Além disso, a GC passou a ser discutida e suas estratégias começam a fazer parte do dia a dia da organização estudada (Quadro 22). Após a apresentação dos resultados desta pesquisa, outras áreas da organização se colocaram à disposição para a aplicação dos mesmos questionários.

Identificou-se que muitos processos precisam ser criados e outros precisam ser aprimorados, e que a implantação de algumas estratégias e ferramentas organizacionais são boicotadas por alguns elementos ou características da cultura da organização, como a ideia de que 'conhecimento é poder'.

Observou-se que existe uma diferença entre a percepção dos diretores e a percepção dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimento. Enquanto os funcionários do nível estratégico disseram que não têm dificuldade em compartilhar, os diretores identificam que essa dificuldade é imensa.

Observou-se também que existe uma preocupação da liderança em relação aos três pontos da pesquisa; cultura, redes e compartilhamento, mas poucas ações são colocadas em prática. Muitas pessoas reclamaram da falta de processos e afirmaram que a direção dá liberdade para que ações sejam tomadas, porém poucas iniciativas são colocadas em prática, como se houvesse uma transferência de responsabilidade.

As limitações identificadas nesta pesquisa estão relacionadas ao acesso e à motivação da população-alvo em participar da pesquisa. Mesmo obtendo-se um número considerável de respostas, esperava-se que mais sujeitos respondessem aos questionários. Outro detalhe importante observado é que as pessoas usaram o momento da aplicação da observação, que era composto por perguntas abertas, para se abrirem e destacar vários pontos de melhoria.

Tal comportamento pode ser um sinalizador e significar que as pessoas que atuam no nível estratégico da organização pesquisada precisam de mais momentos para discutir e compartilhar suas ideias.

Em relação à Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação', do PPGCI/Unesp, a pesquisa propiciou a oportunidade de uma maior reflexão e aprofundamento em temas fundamentais para as temáticas estudadas. Além disso, joga luz sobre o papel e a importância das redes de conhecimento para a construção do conhecimento organizacional. Identificou-se que poucos autores tratam desse tema no Brasil e existem poucos trabalhos acadêmicos que o relacionam com a GC.

Traz, sobretudo, uma reflexão sobre a necessidade de se colocar em prática as teorias e conceitos, pois para muitos estão apenas no plano das ideias, porém desconexos da prática.

Acredita-se que este trabalho contribui consideravelmente para a organização estudada, ao analisar de maneira ampla as interações que ocorrem no seu dia a dia e ao destacar a importância da GC para a melhoria de seus processos, que tem como um de seus desafios desenvolver suas atividades em um ramo de atuação bastante dinâmico, marcado por influências externas, como a regulação governamental e aspectos macroeconômicos, como a economia regional e a do País, cabendo a adequação constante.

Vale destacar que a pesquisa reforça a ideia de que as ações inerentes à GC trazem resultados e têm o poder de mudar a realidade organizacional a curto, médio e longo prazos.

Pesquisas futuras podem ser desenvolvidas utilizando os mesmos métodos utilizados nesta pesquisa, relacionando termos ou temas que apresentam pontos de intersecção entre eles, em organizações de outros ramos de atividade. Pesquisas podem ser desenvolvidas com base em estudos de casos múltiplos ou utilizando o método de pesquisa *Survey*, que é uma pesquisa quantitativa que abrange grupos de pessoas com atuação na mesma área ou grupos de organizações de um mesmo ramo de atividade.

Outras pesquisas podem abordar, separadamente, cada um dos temas aqui tratados, como: cultura organizacional, rede de conhecimentos e compartilhamento de conhecimentos, estabelecendo comparações entre regiões ou países diferentes.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Frank Coelho de; NUÑES-SILVA, Helena de Fátima; TSUNODA, Denise Fukumi. Redes de conhecimento sob a ótica das redes complexas. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.14, n.1, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/7716>. Acesso em: 20 ago. 2023.
- ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin; MORAES, Cassia Regina Bassan de. Impactos da cultura organizacional no mapeamento de processos: construindo a gestão do conhecimento. **Ponto de Acesso**, Salvador, v.15, n.1/2, 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/168910>. Acesso em: 7 maio 2023.
- ALVES, Claudio Augusto; DUARTE, Emeide Nobrega. Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.10, n.1, p.2-20, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/4563>. Acesso em: 7 maio 2023.
- BA, Zhichao; CAO, Yujie; MAO, Jin; LI, Gang. A hierarchical approach to analyzing knowledge integration between two fields: A case study on Medical Informatics and Computer Science. **Scientometrics**, Budapest, v.119, n.3, p.1455-1486, 2019.
- BA, Zhichao; MAO, Jin; MA, Yaxue; LIANG, Zhentao. Exploring the effect of city-level collaboration and knowledge networks on innovation: Evidence from energy conservation field. **Journal of Informetrics**, Taipei, v.15, n.3, p.17, 2021.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPULVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.19, n.2, 2009. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/92211>. Acesso em: 2 jun. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, Jeanine da Silva; CIUPAK, Liège Franken; PAIVA, Márcia Regina; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão do Conhecimento: Ações e Ferramentas para a Superação de Barreiras no Compartilhamento de Conhecimento. **PontodeAcesso**, Salvador, v. 4, n. 2, p. 33–57, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/3933>. Acesso em: 15 jun. 2024.
- BEM, Roberta Moraes de; PRADO, Maria Lourdes; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v.11, n.2, p.123-135, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40049>. Acesso em: 7 maio 2023.
- BETTENCOURT, Marcia Pires da Luz; CIANCONI, Regina de Barros. Produção e compartilhamento do conhecimento nuclear: um estudo de caso no IEN/CNEN. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.2, n., 2012. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/50141>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BOUROUNI, Atieh; NOORI, Siamak; JAFARI, Mostafa. Knowledge network creation methodology selection in project-based organizations: An empirical framework. **Aslib Journal of Information Management**, United Kingdom, v.67, n.1, p.74-93, 2015.

BOUROUNI, Atieh; NOORI, Siamak; JAFARI, Mostafa. Organizational groupings and performance in project-based organizations: An empirical investigation. **Aslib Journal of Information Management**, United Kingdom. v.66, n.2, p.156-174, 2014.

BRAQUEHAIS, Antônio de Paula; WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, n. 1, p.80-93, 2017. Disponível em: 10.21714/2236-417X2017v7n1. Acesso em: 8 jun. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Índice Geral de Cursos**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acao-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior>. Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 1.179, de 5 de dezembro de 2007. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 38, 6 de dez. 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 296, de 23 de março de 2015. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 17, 24 de mar. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 212, de 3 de fevereiro de 2017. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 15, 6 de fev. 2017a.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 918, de 15 de agosto de 2017. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 12, 16 de ago. 2017b.

BURGER, Fabricio; KRAEMER, Rodrigo; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de; FREIRE, Patrícia de Sá. Barreiras, elementos dificultadores e fatores críticos na implementação da gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.2, p.43-61, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2>. Acesso em: 16 jul. 2023.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. 3.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CAMPOS, Ilka Maria Soares; DUARTE, Emeide Nóbrega. A cultura de compartilhamento do conhecimento como estratégia de inovação em instituição de ensino superior. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, Brasília, v.18, n.1, 2023. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/245456>. Acesso em: 2 jun. 2024.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e Ciência da Informação. **Enlace**, Maracaibo, v.4, n.1, p.11-29, abr. 2007. Disponível em: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000100002&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 30 ago. 2023.

CARNEIRO, Herivelton Luís Bueno; STREIT, Rosalvo Ermes. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.10, n.2, p.78-88, 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/159632>. Acesso em: 10 out. 2023.

CAZANE, Ana Livia; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Contribuição da cultura organizacional para a gestão do conhecimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos. **Informação & Informação**, Londrina, v.26, n.4, p.369-392, out./dez. 2021. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43485/pdf_1. Acesso em: 14 abr. 2023.

CHEN, Yunqi; XU, Yusen; ZHAI, Qingguo. The knowledge management functions of corporate university and their evolution: Case studies of two Chinese corporate universities. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdon, v.23, n.10, p.2086-2112, Dec. 2019.

CISNE, Caroline Santos de; KANEOYA, Paula Hidemi; SANTOS, Luana Carla Moura dos. Compartilhamento e registro de conhecimento: um estudo de caso na empresa knowtec. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v.20, n.1, 2015. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/71787>. Acesso em: 15 jun. 2024.

COLICCHIO, Thais Andrade; ZAMBON, Antônio Carlos. Modelo de colaboração sistêmica: potencializando o compartilhamento do conhecimento no ecossistema das organizações. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.10, n.3, 2021. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/164868>. Acesso em: 15 jun. 2024.

CORFIELD, Alison; PATON, Rob. Investigating knowledge management: Can KM really change organisational culture? **Journal of Knowledge Management**, United Kingdon, v.20, n.1, p.88-103, 2016.

CORRÊA, Fábio. **Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação**. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023. Disponível em: www.gcholistica.com.br. Acesso em: 6 dez. 2023.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta na era da informação. São Paulo: Futura, 2000. 316p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256p.

DOMINGUEZ GONZALEZ, Rodrigo Valio; MARTINS, Manoel Fernando. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, n.2, p.14-34, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/53478>. Acesso em: 28 maio 2023.

DOROW, Patrícia Fernanda; FRAGA, Bruna Devens; VARVAKIS, Gregorio. Ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: um estudo de múltiplos casos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.2, p.22-42, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/51918>. Acesso em: 15 out. 2023.

FAORO, Roberta Rodrigues; OLIVEIRA, Mírian. Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, n.1, p.98-118, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/53186>. Acesso em: 8 out. 2023.

FERREIRA, Gonçalo Costa. Redes sociais de informação: uma história e um estudo de caso. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.3, p.208-31, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/hX6dWhCGmVCqGCC6ZnhgSMw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 maio 2024.

FERREIRA, Liliane Juvênia Azevedo; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende; MARTINS, Dalton Lopes. A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.27, n.2, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/91021>. Acesso em: 1 set. 2023.

FIALHO, Cândido J. Falé. **Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações**. Orientador: Antonio Serrano. 2002. 241 f. Dissertação (Mestrado em Organização e Sistemas de Informação) – Universidade de Évora, Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/15190>. Acesso em: 21 set. 2023.

FIALHO, Joaquim Manuel Rocha. Análise de redes sociais: princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, p. 9-26, 2014. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/51709>. Acesso em: 23 maio 2024.

FLEURY, Maria Tereza Lerner; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREIRE. Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 80.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

GAMA, Merabe Carvalho Ferreira da; MATTOS, Carlos Andre Correa de; AGUIAR, Ana Larissa Costa. A cultura organizacional e o direito à informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v.24, n.55, p.1-22, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/113804>. Acesso em: 28 maio 2023.

GIOKAS, Antonios E; ANTONAKAS, Nikolaos P. Culture changing: A development and empirical exploration in the Greek tax administration. **Procedia: Social and Behavioral**

Sciences, v.73, p.573-580, 2013. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.093>. Acesso em: 14 maio 2023.

GUAN, Jiancheng; WEI, He. A bilateral comparison of research performance at an institutional level. **Scientometrics**, v.104, n.1, p.147-173, 2015.

GUAN, Jiancheng; YAN, Yan; ZHANG, Jing Jing. The impact of collaboration and knowledge networks on citations. **Journal of Informetrics**, Taipei, v.11, n.2, p.407-422, 2017.

HENRIQUE, Luiz Claudio Junqueira; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.10, n.1, p. 4-17, 2005. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/33106>. Acesso em: 2 jun. 2024.

HESSEN, Johannes. **Teoria do Conhecimento**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.14, n.3, 2009. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/36517>. Acesso em: 5 jun. 2024.

IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v.2, n. 4, p.337-359, Dec. 2003.

JORDÃO, Ricardo Vinicius Dias. Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.20, n.3, p.178-199, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/36183>. Acesso em: 6 ago. 2023.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.21, n. 1, p.152-172, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/37441>. Acesso em: 20 jul. 2023.

KIM, Young-Gul; HAU, Yong Sauk; SONG, Seulki; GHIM, Ghi-Hoon. Trailing organizational knowledge paths through social network lens: integrating the multiple industry cases. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v.18, n.1, p.38-51, 2014.

LI, Bin; WAN, Jiayu; QI, Lin; HANG, Jianping. Unveiling the role of knowledge management capabilities in strategic emergency response: insights from the impact of COVID-19 on China's new economy firms. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v.27, n.1, p.47-58, 2023.

LIRA, Suzana de Lucena; ARAÚJO, Wagner Junqueira de; DUARTE, Emeide Nóbrega. Cenários prospectivos para implantação de comunidades de prática em unidades de contabilidade em universidades públicas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, n.1,

p.170-190, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52856>. Acesso em: 3 dez. 2023.

LUCAS, Taciana Maria Lemes de; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins. O papel da comunicação no processo do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v.15, n.1, p.106-125, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/197955>. Acesso em: 3 out. 2023.

MACHADO, Filipe Cabacine Lopes; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de A; PEREIRA, Jussara Jéssica. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. **REUNA**, Belo Horizonte, v.21, n.1, p.75-96, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712/644>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MAIA, Francisca Clotilde de Andrade; FARIAS, Gabriela Belmont de; FARIAS, Maria Giovanna Guedes. Percepção sobre o compartilhamento de conhecimento entre avaliadores sob a ótica dos editores científicos. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v.20, e022003, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/170096>. Acesso em: 15 out. 2023.

MELO, Felipe Pereira de; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz.; SARTORI, Rejane. O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no Estado do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina, v.26, n.3, p.628-650, jul./set. 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/165632>. Acesso em: 3 out. 2023.

MORAES, Cássia R. B. de; FADEL, Bárbara. Cultura organizacional em cenários de mudança. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.8, n.1, 2007. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/6040>. Acesso em: 5 jun. 2024.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, ago. 2001. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923/960>. Acesso em: 12 fev. 2024.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues; SAUER, Alane Bruna Santos. Compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar: um estudo à luz da investigação apreciativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n.1, p.175-199, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/51337>. Acesso em: 7 out. 2023.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende; OLIVEIRA, Roniton Rezende; LIMA, Juvêncio Braga de. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n.1, p.19-35, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52294>. Acesso em: 8 jun. 2023.

OSINSKI, Marilei; ROMAN, Darlan José; SELIG, Paulo Mauricio. Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.20, n.4, p.149-162, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/32875>. Acesso em: 3 out. 2023.

PEPULIM, Maria Elizabeth Horn; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; VARVAKIS, Gregorio. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.27, n.3, p.219-240, set./dez. 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/91446>. Acesso em: 14 maio 2023.

PICHS FERNÁNDEZ, Aleimys; POJUÁN DANTE, Gloria. La cultura informacional: sus principales relaciones conceptuales. **Ciencias de la Información (Cuba)**, v.45, n.2, 2014. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/214207>. Acesso em: 3 jun. 2024.

PINTO, Danieli; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins. Compartilhamento do conhecimento na indústria de software: a importância de um ambiente adequado. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.11, 2022. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/194390>. Acesso em: 14 jun. 2024.

QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; NUÑES-SILVA, Helena de Fátima; ALMEIDA, Paulo Henrique de. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.22, n.1, p.133-150, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/32807>. Acesso em: 5 nov. 2023.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; ZIVIANI, Fabricio; CORREA, Fabio; FERREIRA, Renata Costa. A prática de compartilhamento de conhecimento e informação em organizações públicas. **P2P & Inovação**, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.402-425, set. 2023. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/228368>. Acesso em: 3 out. 2023.

ROCHA, Rodrigo Eustáquio da; ZIVIANI, Fabricio. O relacionamento entre cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão empresarial. **Informação@Profissões**, Londrina, v.8, n.1, p.1-11, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/35275>. Acesso em: 14 abr. 2023.

RODRIGUES, Christiane Duarte. Redes informais nas organizações em tempo de pandemia: um estudo sobre compartilhamento de informação da Defensoria Pública da União em Belo Horizonte. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 27, n. 3, p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1827>. Acesso em: 26 maio 2024.

ROSSETTI, Adroaldo; PACHECO, Ana Paula Reusing; SALLES, Bertholdo; GARCIA, Marcos; SANTOS, Neri. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.1, 2008. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/21880>. Acesso em: 26 maio 2024.

RUEDA-BARRIOS, Gladys; RODENES-ADAM, Manuel. Factores determinantes en la producción científica de los grupos de investigación en Colombia. **Revista Española de Documentación Científica**, Madrid, v.1, n.39, e118, 2016. Disponível em: <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/921/1331>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SANTOS, Cassia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de gestão do conhecimento e as inter-relações com a cultura organizacional. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, Sergipe, v.8, ed. esp., 2021. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/246>. Acesso em: 16 jul. 2023.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.29, n.1, p.51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/112085>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SATO, Karoline Aparecida Scroch; NUÑES-SILVA, Helena de Fátima; DRAGO, Isabela. A gestão do conhecimento sob a perspectiva das sete dimensões: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria. **Informação & Informação**, Londrina, v.18, n.1, p.142-168, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/34013>. Acesso em: 5 dez. 2023.

SATO, Karoline Aparecida Scroch; NUÑES-SILVA, Helena de Fátima; DRAGO, Isabela BRENDA, Sônia Maria. Criação e compartilhamento de conhecimento: perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense. **Informação & Informação**, Londrina, n. 3, v. 20, p. 297-326, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/34940>. Acesso em: 5 dez. 2023.

SAVEDRA, Pâmela; CÂNDIDO, Ana Clara; VALE, Mariane Alves do. Fatores de fortalecimento para a cultura de inovação em bibliotecas: proposta de checklist para autoavaliação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v.13, p.835-852, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/27581>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SCARABELLI, Bruna Hernandes; SARTORI, Rejane; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz. Compartilhamento do conhecimento em ambientes de inovação: um estudo em uma

incubadora de empresas de base tecnológica. **Em Questão**, Porto Alegre, v.28, n.3, p.118605, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/198224>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SCHMIEDEL, Theresa; RECKER, Jan; VOM BROCKE, Jan. The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. **Information & Management**, Amsterdam, v.51, n.1, p.43-556, 2014.

SCHREIBER, Dusan. O compartilhamento do conhecimento entre contratante e contratado no processo de externalização de atividades de P&S. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, n.2, p.127-146, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/22752/14388>. Acesso em: 3 dez. 2023.

SEDIGHI, Mohammadbashir; LUKOSCH, Stephan; BRAZIER, Frances; HAMED, Mohsen; VAN BEERS, Cees. Multi-level knowledge sharing: The role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v.22, n.6, p.1264-1287, 2018.

SEDIGHI, Mohammadbashir; VAN SPLUNTER, Sander; BRAZIER, Frances; VAN BEERS, Cees; LUKOSCH, Stephan. Exploration of multi-layered knowledge sharing participation: The roles of perceived benefits and costs. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v.20, n.6, p.1247-1267, 2016.

SHI, Xiaoxiao; ZHANG, Qingpu; ZHENG, Zuolong. The double-edged sword of external search in collaboration networks: Embeddedness in knowledge networks as moderators. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v.23, n.10, p.2135-2160, 2019.

SILVA, Antonio Braz de Oliveira e; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas. **Informação & Informação**, Londrina, v.12, n.1, 2007. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/33918>. Acesso em: 23 maio 2024.

SILVA, Elaine da; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.23, n.1, p.450-466, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/27693/23253>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. Cultura e comunicação nas organizações complexas. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.14, n.5, out. 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/45853>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SILVEIRA, Marcela Augusta da Silva Gomes; ZIVIANI, Fabricio; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de. Gestão de processo de compartilhamento do

conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG). **Informação & Informação**, Londrina, v.23, n.2, p.538-565, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/35504>. Acesso em: 2 jan. 2024.

SILVEIRA, Mônica Maria Rebelo Velloso da; ROCHA NETO, Ivan. Gestão do conhecimento e a oralidade na capes: implicações à inteligência coletiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, p. 148-162, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52839>. Acesso em: 28 maio 2023.

SORDI, Victor Fraile; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; NAKAYAMA, Marina Keiko. Criação de conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, n.2, p.160-174, 2017. DOI: 10.21714/2236-417X2017v7n2. Acesso em: 8 jun. 2023.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.1, p.44-66, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/53012>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SOUSA, Antonio Jose Figueiredo Peva de. Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes organizações. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 8, n. 2, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2091/1848>. Acesso em: 3 jun. 2024.

SOUZA, Edegilson de; SANTOS, Neri dos. Modelagem do processo de criação do conhecimento em um contexto organizacional caracterizado como ba. **Ciência da Informação**, Brasília, v.49, n.1, 2020. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/236291>. Acesso em: 3 jun. 2024.

SOUZA, Leonardo Pereira Pinheiro de; MORAES, Cássia Regina Bassan de; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As práticas informacionais dos profissionais de software em seus contextos culturais: uma abordagem fenomenológica e hermenêutica. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v.13, n.3, p.760-795, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/23872/27487>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SOUZA, Leonardo Pereira Pinheiro de; SILVA, Rafaela Carolina da; MELLO, Mariana Rodrigues Gomes de; ZAGO JÚNIOR, Paulo Henrique; MORAES, Cassia Regina Bassan de. Antecedentes biopsicossociais do compartilhamento do saber: contribuições da Teoria da Troca Social para a gestão do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v.28, n.4, e-119628, out./dez. 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/202306>. Acesso em: 11 jan. 2024.

SOUZA, Liliane Braga Rolim Holanda de; SILVA, Alzira Karla Araújo da; DUARTE, Emeide Nóbrega. A produção do conhecimento sobre compartilhamento da informação e do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.26, n.3, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/91125>. Acesso em: 2 jan. 2024.

SOUZA, Luciana Gonçalves Silva; AGANETTE, Elisângela Cristina. Preservação digital: perspectivas e relações com a gestão documental e a cultura organizacional. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.11, p.1-13, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/82714/46412>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SOUZA, Rayse Kiane de; SOUZA, Márcio Vieira de; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. Mecanismos para o compartilhamento de conhecimento científico com a sociedade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.10, n.1, 2020. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/148594>. Acesso em: 03 jun. 2024.

STUEBER, Ketlen; TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura. Redes de conhecimento na comunicação científica em âmbito formal: panorama via Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (2008-2018). **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.8, n.2, p.91-98, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/142148>. Acesso em: 22 set. 2023.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes de conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/6257>. Acesso em: 1 set. 2023.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.2, p.75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>. Acesso em: 10 out. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva (1). Londrina: **Infohome**, 2003. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=79. Acesso em: 14 abr. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.45, n.3, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/21622>. Acesso em: 10 out. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; WOIDA, Luana Maia. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.5, n.4, ago. 2004. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/44825>. Acesso em: 14 abr. 2023.

VASSI, Vanderlei Ferreira. **A influência dos valores pessoais no comportamento econômico. 2012**. 80 f. Orientadora: Ester Eliane Jeunon. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2012. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_vanderlei_ferreira_vassi_2012.pdf. Acesso em: 28 set. 2023.

WOIDA, Luana Maia. Uma percepção da cultura informacional sob o ponto de vista gerencial: um estudo no setor de eletroeletrônicos da Espanha. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, p. 1-23, set./dez. 2016.

Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewArticle/266>. Acesso em: 29 nov. 2024.

WONS, Lucimara; SOUZA, Rosilane de Oliveira Castro de. NUÑES-SILVA, Helena de Fátima; FERNANDES, Flávia Roberta. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n. esp, 2018. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/105759>. Acesso em: 3 jun. 2024.

YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero; ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.9, n.3, p.4-20, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/148572>. Acesso em: 4 jun. 2023.

YAN, Yan; GUAN, Jiancheng. How multiple networks help in creating knowledge: Evidence from alternative energy patents. **Scientometrics**, v.115, n.1, p.51-77, 2018. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZACK, Michael H. Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.40, n.4, p.45-58, Summer 1999.

ZHU, Xiang; ZHANG, Yungiu. Co-word analysis method based on meta-path of subject knowledge network. **Scientometrics**, v.123, n.2, p.753-766, 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

1. Diretoria em que atua
2. Faixa etária
3. Formação
4. Tempo de atividade na Instituição
5. Descrição das características mais marcantes da cultura organizacional
6. Percepção em relação as redes de conhecimentos intraorganizacionais
7. Percepção em relação ao compartilhando de conhecimento no contexto organizacional
8. Descrição de práticas de compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional
9. Destacar os pontos positivos em relação ao compartilhamento de conhecimento
10. Destacar os pontos negativos em relação ao compartilhamento de conhecimento

APÊNDICE B

Questionário – Docentes e Funcionários

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A pesquisa com o tema: **COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA** faz parte da tese de doutorado em Ciência da Informação da UNESP - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho Campus de Marília- SP de autoria do doutorando Vanderlei Ferreira Vassi sobre a orientação da Prof. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as ações da gestão do conhecimento que contribuam para o compartilhamento de conhecimento e sua inter-relação.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as características da cultura organizacional
- Mapear a rede de conhecimentos intraorganizacional
- Analisar os impactos da gestão e do compartilhamento de conhecimentos

Contato

E-mail vanderlei.vassi@unesp.br

Link : <https://forms.gle/PWMVaBGHAaAirmEw8>

DADOS DEMOGRÁFICOS

As informações aqui coletadas não têm o objetivo de identificar os respondentes, mas apenas identificar características de sirvam como base para análise e interpretação do caso estudado.

1- Setor que trabalha

Reitoria

Diretoria Acadêmica

Diretoria Administrativa

Diretoria Financeira

Professor

2- Faixa etária

Até 18 anos

De 19 a 24 anos

De 25 a 30 anos

De 31 a 36 anos

De 37 a 41 anos

De 42 a 50 anos

De 51 a 60 anos

Mais de 60 anos

3- Escolaridade (Informe a sua mais alta formação)

Ensino Médio

Superior (cursando)

Pós-graduação (lato sensu)

Mestrado

Doutorado

4- Gênero

Feminino

Masculino

5- Orientação sexual

Heterossexual

Homossexual

Bissexual

Outro:

6- Estado civil

Solteiro(a)

Casado(a)

Separado(a) ou divorciado(a)

União estável

Outro

7- Cor

Branca

Parda

Preta

Outra:

8- Renda familiar bruta (Utilize como parâmetro o salário-mínimo atual de R\$ 1.412,00)

Até dois salários-mínimos

De dois a cinco salários-mínimos

De cinco a dez salários-mínimos

Mais de dez salários-mínimos

CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As afirmações a seguir tem a finalidade de **identificar** as características da cultura da organização.

As respostas deste grupo estão numerada em uma Escala Likert que vai de 1 a 5, onde 1 representa afirmações que “ Não se parece nada com a empresa” e 5 para as afirmações que “Parece muito com a empresa”. Obs. As afirmações que não representam uma certeza podem ser respondidas usando os números próximos.

- 1- A liderança define as ordens e nós cumprimos!
- 2- Tenho liberdade para tomar decisões e assumir responsabilidades!
- 3- Aqui na empresa sou incentivado(a) a buscar novos conhecimentos e me aperfeiçoar!
- 4- Minha liderança me enxerga como um ser humano e não apenas como um número!
- 5- Me sinto motivado a crescer na empresa, pois tenho oportunidade de crescimento!
- 6- Minha equipe de trabalho se apoia mutuamente e torce para o sucesso de todos!
- 7- Ideias novas são bem-vindas e são analisadas e colocadas em prática!
- 8- Aqui na empresa as pessoas são valorizadas e incentivadas a crescer sem ter a necessidade de buscar oportunidades em outras empresas!
- 9- As pessoas são incentivadas e terem uma postura inovadora, aberta a novos conhecimentos e a mudanças constantes!
- 10- Minha liderança é aberta a novas ideias!

REDE DE CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL

As afirmações a seguir tem a finalidade de **mapear** a rede de conhecimento da instituição.

*As respostas deste grupo estão numerada em uma Escala Likert que vai de 1 a 5, onde 1 representa afirmações que “ **Não se parece nada com a empresa**” e 5 para as afirmações que “**Parece muito com a empresa**”. Obs. As afirmações que não representam uma certeza podem ser respondidas usando os números próximos.*

- 1- Quando eu entrei na empresa fui treinado e bem orientado sobre as tarefas que eu deveria assumir!
- 2- Meu superior direto me passa todas as informações que preciso para desenvolver minha função!
- 3- As informações sobre a tarefa que preciso desenvolver estão escritas e eu posso consultar!
- 4- A comunicação interna aqui é eficiente e objetiva!
- 5- Quando preciso me comunicar com minha equipe, uso meios oficiais de comunicação (e-mail institucional, Teams)!

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

As afirmações a seguir tem a finalidade de identificar a contribuição individual para o compartilhamento do conhecimento na instituição.

*As respostas deste grupo estão numerada em uma Escala Likert que vai de 1 a 5, onde 1 representa afirmações que “ **Não parece nada comigo**” e 5 para as afirmações que “**Parece muito comigo**”. Obs. As afirmações que não representam uma certeza podem ser respondidas usando os números próximos.*

- 01- Eu gosto de compartilhar o conhecimento que tenho sobre o trabalho que desenvolvo!
- 02- Se eu compartilhar o que sei, outras pessoas poderão ocupar meu lugar!
- 03- Sou incentivado a compartilhar o conhecimento que tenho sobre as funções que desenvolvo!
- 04- Acredito que quem deve treinar a equipe é o setor de RH!
- 05- Aqui na empresa temos uma estrutura organizada para compartilhar conhecimento!
- 06- Só compartilho o que sei se receber algo em troca!

- 07- Aqui nós dividimos os conhecimentos que temos com toda a equipe!
- 08- O que poderia facilitar o compartilhamento de conhecimento na empresa?(*Aberta*)
- 09- O que impede as pessoas de compartilharem conhecimento aqui na empresa? (*Aberta*)

APÊNDICE C

Roteiro de Observação

- 1- Identificação do ambiente observado.
- 2- Comportamentos que expressam elementos da cultura organizacional.
- 3- Fluxos da informação e do conhecimento identificados.
- 4- Percepção da Hierarquia organizacional.
- 5- Elementos que demonstrem a estrutura, as ferramentas utilizadas e a preocupação com a gestão do conhecimento.
- 6- Aspectos inerentes as ferramentas de Gestão do Conhecimento.
- 7- Barreiras para a criação da cultura de compartilhamento.
- 8- Facilitadores da criação da cultura de compartilhamento
- 9- Identificação de comportamentos que demonstrem preocupação e contenham elementos que propiciem o compartilhamento do conhecimento.
- 10- Nível de confiança na liderança e na equipe.

APÊNDICE D
Checklist da Análise de Documentos Institucionais

- 1- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
- 2- Normas e manuais institucionais
- 3- Relação de treinamentos realizados
- 4- Planejamento Estratégico do ano corrente
- 5- Projeto de expansão do campus
- 6- Plano de carreira dos funcionários
- 7- Resultado da CPA

Obs.: Com intuito de não expor dados internos (estratégicos) a análise documental se baseou apenas nos documentos que estão publicados no site da instituição.

APÊNDICE E

Termo de Consentimento Livre Esclarecido

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa de doutorado, intitulada “*Compartilhamento de conhecimento organizacional: estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada*”.

Destacamos que o objetivo geral desta pesquisa é analisar de que maneira ocorre o compartilhamento de conhecimento na organização de ensino superior estudada.

Os procedimentos de coleta de dados que pretendemos realizar são: entrevista semiestruturada aplicada nos diretores; questionário aplicado nos docentes e funcionários; observação aplicado no ambiente institucional; e análise de documentos institucionais.

O(A) senhor(a) pode ser mais bem esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. É livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. Sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. O pesquisador responsável por esta pesquisa tratará sua identidade por meio de padrões éticos de sigilo. Seu nome ou o material que indicar sua participação não será liberado sem a sua permissão. Não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. A participação no estudo não acarretará custos pessoais e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

A professora doutora e orientadora deste projeto de pesquisa em nível de doutorado, Marta Lígia Pomim Valentim, é docente da Universidade Estadual Paulista ‘Júlio de Mesquita Filho’ (Unesp), certifica-me de que todos os dados coletados nesta pesquisa são confidenciais.

Eu, _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa acima descrito de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento posso solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar deste estudo. Recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, o(a) senhor(a) pode entrar em contato com o pesquisador Vanderlei Ferreira Vassi, Curso de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI), da Universidade Estadual Paulista (Unesp), campus de Marília, registro PCI210463, telefone +55(44) 99960-1323 (WhatsApp), e-mail: vanderlei.vassi@unesp.br.

Nome:

Assinatura do Participante:

Data:

APÊNDICE F

Resultado da Observação na Íntegra

E1 (Entrevista 28/10/2024)

Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento

- Existe comunicação entre as pessoas do mesmo setor, mas falta comunicação entre os setores diferentes.
- Os setores que têm uma proximidade física e mantem vínculos de amizade entre as pessoas, conseguem ter um melhor resultado do ponto de vista dos fluxos de informação e de conhecimento.
- Com bastante frequência a informação que deveria chegar no setor acaba não chegando em tempo hábil.
- Embora já existam algumas ações para resolver o problema, é muito clara a falta de processos de seleção de pessoas que atendam os setores de forma eficiente.
- Existe uma percepção “equivocada” sobre a necessidade de capacitação de colaboradores e como não existem instrumentos de medida de conhecimento, corre-se o risco de superestimar as pessoas que vem de outras empresas em detrimento das pessoas que já estão na organização a mais tempo.
- Está em andamento um projeto de criação de uma rede interna (intranet) onde ficarão disponíveis os manuais e normas de todos os setores, para que as pessoas que forem mudarem de setor ou forem admitidas, consigam entender os termos básicos que fazem parte da rotina organizacional e compreendam o fluxo informacional. Além disso, esse canal deverá conter orientações gerais sobre a rotina dos respectivos setores e sobre os comportamentos esperados de cada pessoa.
- Nos processos de admissão seria importante se quem ingressa na organização tivesse um período de pelo menos, uma semana para ambientação, para estudar os tutoriais e se dedicar ao treinamento das rotinas e dos processos do setor.
- Falta tempo para que as pessoas sejam treinadas. E esse fato pode estar impactando na alta rotatividade e no aumento constante do volume do trabalho.
- Poucos são os casos em que a pessoa não compartilha conhecimento por medo de perder o emprego, “mas existem”!

- Deveria haver incentivos para que as pessoas pudessem compartilhar seus conhecimentos de forma ampla. Hoje o volume de trabalho não favorece para que haja tempo para essas ações.
- Existe confiança na liderança, mas a confiança fica abalada quando algum benefício é retirado. Ou seja, quando se perde algum benefício financeiro ou não financeiro a confiança na liderança é afetada de alguma forma.

E2 (Entrevista 28/10/2024)

Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento

- O imediatismo é uma característica bem presente no cotidiano organizacional. Isso acaba criando situações em que a ação deve ser executada sem que existam regras definidas e sem planejamento prévio.
- Está em andamento um processo de profissionalização da gestão.
- Professores de outras áreas acabam criando regras e processos para os cursos, sem levar em consideração a particularidade e especificidade de cada área e de cada curso.
- Existe a valorização dos homens em detrimento do trabalho das mulheres. Percebe-se que os homens acabam tendo mais privilégios e conseguem alcançar cargos hierarquicamente mais altos e com maiores salários.
- As mudanças na equipe dificultam a execução dos processos organizacionais. Percebe-se que quando uma pessoa aprende o trabalho e está executando de forma satisfatória, essa pessoa é cooptada por outro setor sendo necessária contratação de nova mão de obra, ou seja, existe rotatividade externa que é o caso de um funcionário que vai para outra empresa, mas percebe-se também uma rotatividade interna que é quando a pessoa muda de setor.
- Algumas ações são idealizadas por um curso em específico e posteriormente repassadas aos outros cursos sem que sejam oficialmente pensadas como ações coletivas e institucionais. Essa prática muitas vezes tem baixa adesão de outros cursos, e faz com que as pessoas não se mobilizem para trabalhar junto.
- A comunicação não é muito objetiva, gerando retrabalho. As vezes a mesma informação está em vários relatórios e planilhas e informações importantes acabam não sendo consideradas em todos os processos.
- Existe uma percepção que muitos processos e muitas informações estão desconectados. Por outro lado, existe uma rede de apoio informal entre os colaboradores que se dispõe a ajudar e a compartilhar conhecimentos uns com os outros.

- Falta uma comunicação formal e centralizada que incentive o compartilhamento de conhecimentos pois nem sempre os processos existentes conseguem suprir a necessidade de informação e de conhecimento.
- A liderança é confiável, mas a confiança está vinculada aos resultados.

E3 E4 (Entrevista 28/10/2024)

Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento

- A falta de processos é uma das características da cultura organizacional. Essa falta de processos atrapalha o andamento do trabalho e gera perda de tempo. O tempo que poderia ser gasto com ações estratégicas acaba sendo gasto com ações operacionais, pela falta de processos claros e institucionalmente estabelecidos.
- Muitos setores são individualizados, ou seja, estão atentos a sua rotina, mas tem dificuldade de enxergar os processos como um todo, sem consideram que um setor está ligado ao outro e são interdependentes.
- Com frequência algumas ações são desenvolvidas sem planejamento prévio e de última hora.
- A alta gestão é bem próxima da equipe. Qualquer funcionário consegue falar com a direção com bastante facilidade. Esse fato tem pontos positivos e pontos negativos. O ponto positivo é que o processo de gestão se torna mais ágil quando se consegue falar diretamente com a direção. O ponto negativo é que devido à proximidade com a direção, funcionários e alunos acabam passando por cima da hierarquia e tentando resolver os problemas diretamente com a direção ao invés de falar com os coordenadores ou com os superiores hierarquicamente constituídos.
- A falta de normativas formais é percebida em diversos setores. Além disso não existe um local físico ou virtual onde essas normativas ficam registradas e organizadas para que todos tenham acesso. Ou seja, as normativas que são criadas são postadas nos grupos de *whatsapps* e acabam se perdendo.
- O fato de alguns coordenadores ficarem no mesmo espaço físico ajuda a comunicação e o desenvolvimento de ações em conjunto entre cursos diferentes.
- Faltam momentos frequentes de diálogo entre os coordenadores para o compartilhamento de questões de interesse comum.
- Alguns projetos acabam não sendo executados por falta de processos formais pré-estabelecidos. Já ocorreram situações, onde um projeto ficou centralizado em determinado

curso, porém esperava-se que o resultado e a participação fossem coletivas, mas ao final, apenas a minoria dos cursos participaram ou apenas o curso que estava à frente da ação acabou participando. Devido a essa falta de processos formais muitas informações acabam se perdendo nos grupos de *whatsapp* e no *Teams*.

- O volume de informações e a maneira em que esses fluxos informacionais se desenvolvem faz com que uma parte importante das informações se percam no caminho.
- Deveria haver mais apoio administrativo às coordenações. Os coordenadores acabam gastando tempo e energia para resolver problemas operacionais que poderiam ser resolvidos por um auxiliar administrativo.
- Poderia haver uma secretária(o) para cada grupo de cursos ou com base no número de alunos. Isso geraria proximidade com os alunos e alguns problemas poderiam ser resolvidos com mais rapidez e outros evitados, tornando a gestão mais eficiente.

E5, E6 (Entrevista 28/10/2024)

Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento

- Ter acesso a todos os diretores faz parte da cultura da organização. Todos têm livre acesso para falar sobre qualquer assunto com todos.
- Existe alto nível de rotatividade na instituição. Essa rotatividade ocorre tanto de forma interna que é quando uma pessoa muda de setor, quanto de forma externa quando uma pessoa sai da organização para ir para outra empresa.
- O sistema computacional de controle pedagógico e administrativo não é muito eficiente do ponto de vista da praticidade.
- O processo de registro e controle de dependências (RDRA) precisa ser revisto e reestruturado.
- Os processos que envolvem a secretaria e a coordenação pedagógica precisam ser melhor distribuído. Alguns processos exigem o controle da mesma informação em várias planilhas e algumas rotinas que deveriam ser feitas pela secretaria acabam sendo feitas pelas coordenações.
- Gasta-se energia com algumas rotinas que já foram feitas (retrabalho), dando a impressão de que os processos estão desconectados.
- É perceptível que existe um fluxo de informação e de conhecimento, porém em alguns momentos esse fluxo é confuso pela falta de tutoriais e de plataformas que possam disponibilizar as informações internas de maneira estruturada e organizada.

- Não é aparente a existência de barreiras para o compartilhamento do conhecimento, porém poderia haver tutoriais e manuais e um local na rede (intranet) onde as informações ficassem disponíveis para toda a empresa.
- A liderança é bastante confiável.

E7, E8, E9, E10, E11,E12 (Entrevista 28/10/2024)

Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento

- Existe uma deficiência perceptível na troca de informações entre a equipe e consequentemente entre setores diferentes.
- A gestão da informação entre os setores que tem atividades não presenciais (trabalho remoto) é ainda mais difícil do que os setores que o trabalho é presencial onde as pessoas se encontram fisicamente.
- A troca de informações entre as pessoas do mesmo setor é constante e facilitada, porém a troca de informações entre setores diferentes é bem difícil.
- Faltam processos formais para a execução de muitas atividades e isso compromete o resultado de algumas ações.
- Existe uma cultura institucional de não demitir o funcionário no primeiro momento. O funcionário sempre tem a oportunidade de ser relocado em outros setores, tanto nos casos de não adequação ao setor, quanto nos casos em que a pessoa tem características mais adequadas para atuar em outro área ou setor.
- A direção dá bastante autonomia para que a equipe possa trabalhar e buscar soluções para as demandas do dia a dia. As pessoas da organização têm a oportunidade de errar e aprender com os erros e geralmente as metas estabelecidas pela direção são claras e objetivas.
- Não existem processos formais e ferramentas institucionais que estão a serviço da gestão do conhecimento, tema que para algumas pessoas da equipe é desconhecido por não fazer parte do cotidiano organizacional.
- Algumas pessoas não compartilham conhecimento por medo de perder seu espaço ou até mesmo seu emprego.
- Falta treinamento em todos os setores, além disso, existem alguns casos em que as pessoas têm dificuldade de identificar qual sua função e quais as tarefas são de sua responsabilidade.
- Poderia haver um programa de treinamento permanente e se gastar mais tempo treinando principalmente as pessoas que estão entrando na organização.

E13 (Entrevista 28/10/2024)**Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento**

- Gasta-se pouco tempo com treinamento e não existe um processo de seleção padrão na contratação de novos funcionários. Esse fato pode ser decorrente da falta de pessoas disponíveis no mercado.
- O processo de seleção seria mais eficiente se a chefia do setor também participasse do processo e ainda se quando o funcionário entrasse tivesse um período de adaptação no local de trabalho.
- Existe uma proximidade entre a direção e os alunos que dificulta a gestão do setor. Por haver proximidade o aluno acaba passando por cima do setor e conversando diretamente com os diretores tirando a autoridade das pessoas do setor.
- A fluxo de informações não é muito organizado e nem eficiente. É comum a informação chegar com atraso reduzindo a eficiência do processo. Alguns processos são alterados sem que os interessados fiquem sabendo.
- Não há barreiras para compartilhar conhecimento. Devido o volume de trabalho as pessoas compartilham conhecimentos sem nenhuma dificuldade.
- Como não há uma política de compartilhamento de conhecimento formal, quando uma pessoa sai da organização ela acaba compartilhando apenas o que quer compartilhar, sem se preocupar com a continuidade do trabalho.
- Falta um processo de comunicação interna sobre a movimentação dos funcionários dentro da organização. Quando uma informação é necessária sobre determinado processo ou atividade é que se descobre que já não é mais a pessoa que faz determinada tarefa.
- A rotatividade é bem alta em todos os setores.
- A liderança é bastante confiável e bastante correta. Fazer as coisas honestamente é uma das premissas da organização.

E14 (Entrevista 28/10/2024)**Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento**

- Precisa haver uma maior valorização da equipe que já está na organização. Geralmente as pessoas que vem de fora tem mais voz e vez do que as pessoas que trabalham a mais tempo na empresa.

- Dá-se mais valor as ações que são voltadas para o EAD em detrimento dos cursos presenciais. O EAD recebe um melhor tratamento do que o presencial em suas demandas.
- A direção é bem próxima dos funcionários e sempre acessível.
- Percebe-se que com o decorrer do tempo alguns comportamentos e estratégias tem mudado, porém a direção em algumas situações tem a visão e postura de uma empresa pequena.
- A gestão de pessoas precisa reorganizar e criar processos que atendam a organização como um todo. Hoje se uma liderança tem um componente da equipe que mal avaliado e entende-se que ele não se adequa ao que a equipe precisa, essa pessoa é relocada para outro setor, mesmo que já tenha sido avaliada e tenha uma avaliação ruim. Esses comportamentos desqualificam o superior hierárquico que avaliou negativamente a pessoa.
- Não há dificuldade em se compartilhar conhecimento dentro de um mesmo setor. O único problema é que devido as demandas diárias as pessoas acabam não tendo tempo para parar e treinar os componentes da equipe que precisam de treinamento.
- O RH está fazendo uma série de manuais com normas e procedimentos para execução de atividades em todos os setores. Esses manuais serão criados pelo próprio setor e serão disponibilizados em uma intranet que está sendo construída.
- O termo líder perdeu o sentido no contexto interno, hoje existe um número muito grande de “supostos” líderes que na verdade não tem nenhuma postura de liderança e não representam nenhuma liderança no contexto organizacional. Os setores foram fragmentados, porém a fragmentação ficou apenas no papel. Não se observa na prática uma postura adequada dos líderes e dos chefes de setor.
- Existe um sentimento de gratidão por parte da direção por algumas pessoas e este sentimento interfere na organização administrativa. Há casos de pessoas não atuam mais no setor e a direção ainda mantém a pessoa formalmente como chefe do setor mesmo que ela já não faça parte da equipe, apenas pelo sentimento de gratidão.
- Faltam de muitos processos impede que o resultado seja melhor do que já é.
- A direção é bastante confiável.

E15 (Entrevista 28/10/2024)

Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento

- As características da cultura podem ser percebidas tanto na estrutura, quanto no comportamento das pessoas.

- Muitos comportamentos e elementos estruturais deixam claros os traços de empresa familiar e de uma empresa tradicional, principalmente no que diz respeito a resistência às mudanças.
- Existe um forte senso de gratidão nas relações intraorganizacionais. Os gestores procuram sempre considerar a contribuição de cada pessoa para organização antes de tomar alguma decisão. O senso de gratidão acaba por vezes criando caminhos e alternativas piores no intuito de agradar as pessoas.
- As pessoas que estão a mais tempo na organização cultivam um certo senso de propriedade em relação ao cargo ou função que exercem ou no setor em que trabalham. Comportamento esse que pode ser muito positivo no sentido de criar vínculos e senso de responsabilidade, porém por outro lado pode aumentar a resistência a mudanças.
- A empresa é ainda jovem e carece de muitos processos. Os processos existentes são rasos.
- Existe uma proximidade entre a direção e os funcionários. Os funcionários têm acesso a direção com bastante facilidade.
- Faltam ferramentas tecnológicas e processos claros para que a gestão da informação e do conhecimento ocorra de forma efetiva.
- Faltam práticas validadas que demonstrem a importância e a função da gestão da informação e do conhecimento no cotidiano da organização. Além disso, faltam processos formais que deem suporte a essas concepções teóricas.
- É perceptível que existe uma boa comunicação dentro de cada setor, por outro lado, também é perceptível que falta comunicação entre os setores.
- As pessoas não compartilham porque não sabem como fazer. Seria necessária uma visão mais ampla sobre a necessidade de compartilhar conhecimento e o quanto isso pode afetar a organização.
- As ferramentas de gestão da informação deveriam ser ampliadas e apoiadas por tecnologias que gerissem de forma mais objetiva. Hoje muito da comunicação interna se dá por *whatsapp* ou Teams mas poderia haver outras ferramentas tecnológicas.
- Embora haja um grande contingente de pessoas denominadas líderes, esses líderes precisariam ser capacitados tanto tecnicamente quanto comportamentalmente para que de fato pudessem assumir posições de liderança.
- Existe um alto nível de confiança na liderança. Tal afirmação pode ser observada com base na pesquisa GPTW que apurou tais resultados.

E16 (Entrevista 28/10/2024)**Cultura Organizacional, Redes de Conhecimento, Compartilhamento**

- O principal aspecto da cultura organizacional é que a organização é uma grande empresa que cresceu rápido e talvez por isso tenha vários comportamentos e práticas mais comuns em pequenas empresas.
- Um dos traços mais marcantes é a questão da humanização. As pessoas são tratadas como pessoas (funcionários, fornecedores etc...) e na medida do possível tem suas demandas atendidas de forma humanizada.
- A honestidade é outra característica que se procura considerar. No relacionamento com os fornecedores há uma preocupação em ser honesto, resolver os problemas com seriedade e de ser vista como uma empresa idônea.
- Seria importante gastar mais energia treinando as pessoas que entram na organização. Hoje devido a dinâmica das atividades cotidianas as pessoas que entram têm pouco tempo para serem treinadas e acabam aprendendo as tarefas no dia a dia.
- Existe uma diferença entre as pessoas que entram para trabalhar no EAD e as pessoas que entram para trabalhar no presencial. Geralmente as pessoas que entram no EAD tem algum tipo de treinamento inicial.
- O compartilhamento de conhecimento acaba acontecendo, mas de forma informal e não estruturada. Geralmente existe um maior compartilhamento dentro de um setor, mas o compartilhamento de conhecimento entre os setores é falho.
- A liderança é bastante confiável.

APÊNDICE G

Textos Recuperados, mas não Citados

BA, Z.; LIANG, Z. A novel approach to measuring science-technology linkage: From the perspective of knowledge network coupling. **Journal of Informetrics**, Taipei, v.15, n.3, p.18, 2021.

CHEN, H. S.; SONG, X. N.; JIN, Q. Q.; WANG, X. M. Network dynamics in university-industry collaboration: A collaboration-knowledge dual-layer network perspective. **Scientometrics**, v.127, n.11, p.6637-6660, 2022.

FERNANDES, A. M.; REMUSSI, R.; D'ARRIGO, F. P.; FACHINELLI, A. C. Grupos de pesquisa: dinâmica do compartilhamento de conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.2, p.107-125, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52544>. Acesso em: 6 dez. 2023.

FERREIRA, C. S; ANDRELO, R. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, v.19, n.1, p.142-156, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/66371>. Acesso em: 7 maio 2023.

FERRETTI, J. R. P.; ÁLVARES, L. M. A. R. Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.25, n.2, p.19-28, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/93024>. Acesso em 8 fev. 2024.

GAO, Q.; LIANG, Z. T.; WANG, P.; HOU, J. R. Potential index: Revealing the future impact of research topics based on current knowledge networks. **Journal of Informetrics**, Taipei, v.15, n.3, p.13, 2021.

GEETHA, P.; CHERUKULATH, W. K.; SIVAKUMAR, R. **E-Learning a value-added service for knowledge enhancement by Technical Information Resource Centre of NPOL**. New York: IEEE, 2018. p.226-229. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/ETTLIS.2018.8485199>. Acesso em: 7 set. 2023.

HO, M. H. C.; LIU, E. Y. W. Network resource, regional cluster, and technical position. **Knowledge Management Research & Practice**, v.14, n.4, p.502-513, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2015.23>. Acesso em: 7 set. 2023.

HO, M. H. C.; LIU, J. S. The swift knowledge development path of COVID-19 research: The first 150 days. **Scientometrics**, v.126, n.3, p.2391-2399, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11192-020-03835-5>. Acesso em: 8 set. 2023.

KHAN, G. F.; TRIER, M. Assessing the long-term fragmentation of information systems research with a longitudinal multi-network analysis. **European Journal of Information Systems**, v.28, n.4, p.370-393, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/0960085X.2018.1547853>. Acesso em: 10 set. 2023.

- LEE, S.; KIM, W. The knowledge network dynamics in a mobile ecosystem: A patent citation analysis. **Scientometrics**, v.111, n.2, p.717-742, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11192-017-2270-9>. Acesso em: 10 set. 2023.
- LIMIRO, R. M.; SILVA, N. R. da; CORDEIRO, D. F. Mineração de textos para agrupamento de teses e dissertações por meio de análise de similaridade. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.18, p.1-20, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/212500>. Acesso em: 5 set. 2023.
- LUO, T. Y.; ZHANG, Z. G. Multi-network embeddedness and innovation performance of R&D employees. **Scientometrics**, v.126, n.9, p.8091-8107, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11192-021-04106-7>. Acesso em: 15 set. 2023.
- MEDEIROS, C. T. S. I Encontro de Redes Acadêmicas e Investigativas em América Latina, el Caribe y Europa Latina: la construcción de solidaridad en redes de investigadores de nuestra américa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, p.194-197, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52444>. Acesso em: 22 set. 2023.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008b.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.
- SHI, W.; WEBER, M. The impact of entrepreneurs' prior experience and communication networks on perceived knowledge access. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdon, v.25, n.5, p.1406-1426, 2021.
- SILVA, S. A. Mudanças de cenário e impactos na cultura organizacional em uma instituição de ensino superior. **Biblionline**, v.14, n.3, 2018. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/106508>. Acesso em: 03 jun. 2024.
- STUEBER, K.; TEIXEIRA, M. R. F. Redes de conhecimento na produção da comunicação científica em âmbito formal: estado da arte (2008-2018). **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.8, n.2, p.91-98, jul. 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/147501>. Acesso em: 22 set. 2023.
- YOON, S.; MUN, C.; RAGHAVAN, N.; HWANG, D. Hierarchical main path analysis to identify decompositional multi-knowledge trajectories. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdon, v.25, n.2, p.454-476, 2021.