

ELAINE RAMIRES PINTO

Cultura organizacional e gestão de conhecimento, uma relação na gestão pública

2018

Elaine Ramires Pinto

Cultura organizacional e gestão de conhecimento, uma relação na gestão pública

Trabalho de Conclusão de Mestrado apresentado, em 07/12/2018, ao Programa de Mestrado Profissional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima/Faculdade de Engenharia da Produção da Universidade Estadual de Paulista Júlio de Mesquita Filho, *Campus* de Guaratinguetá, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Dr. Bruno Chaves Franco
Coorientadora: Dr^a. Andréia Maria Pedro Salgado

Guaratinguetá-SP
2018

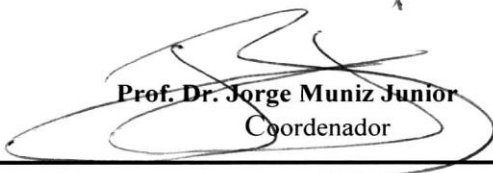
P659c	Pinto, Elaine Ramires Cultura organizacional e gestão de conhecimento, uma relação na gestão pública / Elaine Ramires Pinto – Guaratinguetá, 2018. 140 f : il. Bibliografia: f. 119-126 Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2018. Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Franco Coorientadora: Prof^ª Dr^ª. Andréia Maria Pedro Salgado 1. Cultura organizacional 2. Gestão do conhecimento 3. Setor público 4. Administração pública I. Título. CDU 65.011.8(043)
-------	--

ELAINE RAMIRES PINTO

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”**

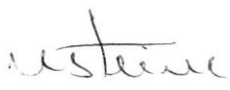
**PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL**

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO


Prof. Dr. Jorge Muniz Junior
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof.ª. Dr.ª. ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO
Coorientadora / UNESP-FEG


Prof.ª. Dr.ª. MICHELLE STEINER DOS SANTOS
Universidade Federal do Ceará


Prof. Dr. PAULO ROBERTO GRANGEIRO RODRIGUES
Universidade de Taubaté

Dezembro de 2018

DADOS CURRICULARES

ELAINE RAMIRES PINTO

NASCIMENTO: 27/4/1973 – Taiobeiras (MG)

FILIAÇÃO: Hélio Ramires Correa Costa
Archanja Ramires Pinto

1998-2002: Bacharel em Administração
Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes

2016-2017: Especialização em Gestão Pública
Faculdade Educacional da Lapa – Fael

Dedico este trabalho,
de modo especial, à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte da vida e da graça, a minha vida, a minha inteligência, a minha família e os meus amigos;

Ao meu orientador, Dr. Bruno Chaves Franco, e à minha coorientadora, Dra. Andréia Maria Pedro Salgado, que jamais deixaram de me incentivar e instigar. Sem sua orientação, dedicação e auxílio, o estudo aqui apresentado seria praticamente impossível;

Aos meus pais, Archanja Ramires Pinto e Hélio Ramires Correa Costa, que, apesar das dificuldades enfrentadas, sempre incentivaram meus estudos;

À diretora do *Campus* Boa Vista Zona Oeste do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (local de aplicação da pesquisa), professora Maria Aparecida Alves de Medeiros (Cida), a crença, quando houve dúvidas, a força, quando houve fragilidade, e o apoio, quando houve desequilíbrio;

A todos os servidores e gestores do *Campus* Boa Vista Zona Oeste, que possibilitaram o conhecimento da prática vivida em suas tarefas cotidianas agregando valor ao trabalho e auxiliando na construção de mudanças;

À minha colega de mestrado e de *campus*, professora Andreina Moreira, companheira de viagem e hotel, que sempre agiu como boa ouvinte, ajudando-me a superar medos, anseios e angústias;

Aos meus pares, que assumiram minhas tarefas enquanto estava ausente e que, com boa vontade, me apoiaram na busca da concretização do meu objetivo;

Às colegas Simone Sibele e Mariana Souza o suporte de TI (ufa!);

Ao meu namorado, Paulo Roberto Cavalcanti, que me auxiliou em muitas tarefas sempre com muito carinho e cortesia;

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), que me possibilitou o desenvolvimento profissional;

Às servidoras da biblioteca do *Campus* de Guaratinguetá a dedicação, a presteza e, principalmente, a vontade de ajudar-me;

Aos servidores da Faculdade de Engenharia do *Campus* de Guaratinguetá a dedicação e a alegria no atendimento;

E, por último, e não menos importante, à minha querida Nossa Senhora Aparecida, que me trouxe até aqui.

“Só sabemos com exatidão quando sabemos pouco; à medida que vamos adquirindo conhecimento, instala-se a dúvida.”

Goethe

RESUMO

Propôs-se investigar a relação entre Cultura Organizacional (CO) e Gestão do Conhecimento (GC) em uma instituição pública. Para tanto, utilizou-se o modelo de CO para a exploração dos traços de envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão, bem como os modelos Seci, com os processos de conversão de conhecimento (socialização, externalização, combinação, internalização) e Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) para compreender processos e aplicação da GC. Análises qualitativa e quantitativa foram realizadas para explorar e compreender resultados. A análise quantitativa teve como instrumento de avaliação questionários *likert* de cinco pontos para a CO e a GC. Foram utilizados ainda os métodos estatísticos de *Alfa de Cronbach* para validação do padrão de resposta dos questionários de CO e GC, que apontaram índices acima de 0,9, indicando ótimo nível de aceitação e confiabilidade destes. Utilizou-se também o *Coeficiente de Correlação de Pearson (r)* para *verificar as* relações existentes entre os indicadores: traços da CO e fatores da GC. Além disso, na análise qualitativa, verificou-se a conversão do conhecimento na percepção dos gestores da unidade. Como resultado, identificaram-se processos que precisavam de melhorias, como trabalho em equipe e fluxo da informação. Na análise dos traços da CO, os dois índices de maior variabilidade foram registrados na orientação externa: adaptabilidade (50%) e missão (43,07%). Na integração interna, apresentaram-se índices aproximados: envolvimento (44,35%) e consistência (45,73%). Na análise dos fatores da GC, identificou-se média moderada para os quatro fatores apresentados. O Coeficiente de Correlação de *Pearson (r)* apontou existir correlação entre os indicadores de CO e GC com variabilidade. Como contribuição, identificaram-se os indicadores que necessitam ser prospectados para melhor atuação da gestão na unidade pesquisada e, academicamente, sugere-se que sejam realizadas pesquisas sobre a extensão das diferenças entre setor público e privado e o compartilhamento do conhecimento; a relação existente entre criação de conhecimentos organizacionais e práticas sociais; a colaboração das normas sociais para conservação dos conhecimentos tácitos existentes na rotina e na organização das atividades de Gestão do Conhecimento utilizadas no setor privado que podem ser aplicadas no público.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional. Gestão do conhecimento. Instituição pública.

ABSTRACT

The following study proposes to investigate the relation between Organizational Culture (OC) and Knowledge Management (KM) in a public institution. The OC model was used in order to exploit the involvement traces, consistency, adaptability and mission and the models: SECI, with the processes of knowledge conversion: socialization, externalization, combination, internalization, and scale of Knowledge Management (SKM) in order to understand processes and the Knowledge Management (KM) application. Both qualitative and quantitative analyses had been used to exploit and comprehend the results. The quantitative analysis was based on five points Likert questionnaires as a tool to evaluate the OC and the KM. Cronbach's alpha' statistical methods had been used to validate the answers of the questionnaires, resulting indexes above 0.9, depicting a substantial acceptance level and reliability. The *Pearson* Correlation Coefficient (r) had also been used to verify the indexes between OC traces and KM relations. Moreover, the quantitative analysis researched the knowledge conversion under the perception of the institution's managers. The study spotted processes that needed improvement such as team work and information. In the analysis of the OC traces, two major variability indexes have been registered as for external orientation: adaptability (50%) and mission (43.07%), while for internal integration the approximated indexes found were: involvement (44.35%) and consistency (45.73%). The KM analysis has identified a moderate average for the four presented factors. The *Pearson* Correlation Coefficient (r) portrays a correlation between the OC and the KM with variability. As a contribution it identifies the indexes that ought to be prospected for a better management performance at that public facility and, academically, it also suggests that researches related to the differences between public and private sectors extension differences should be executed and the knowledge shared; existent relation between the creation of organizational knowledge and social practices; the collaboration of social norms; the relation between the creation of organizational and social practices; the collaboration of social rules for the conservation of tacit knowledge found in the routine and also in the organization of Knowledge Management's activities used in the private sector that could be applied to the public or

KEYWORDS: Organizational culture. Knowledge management. Public institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Os níveis de CO ...e sua interação – Modelo de Schein	29
Figura 2 –	Estrutura dos Valores Competitivos.....	31
Figura 3 –	O modelo de Denison de Cultura Organizacional.....	33
Figura 4 –	Modos de conversão do conhecimento – Matriz SECI (socialização, externalização, combinação, internalização)	36
Figura 5 –	Expansão da Rede Federal, Profissional, Científica e Tecnológica nos anos de 2003 a 2016	43
Figura 6 –	Organograma do CBVZO	45
Figura 7 –	Estado civil dos servidores do CBVZO	55
Figura 8 –	Relação de gêneros dos servidores do CBVZO	56
Figura 9 –	Formação acadêmica dos servidores do CBVZO/Maior nível	56
Figura 10–	Idade dos servidores do CBVZO.....	57
Figura 11–	Tempo de atuação no IFRR – incluindo a unidade CBVZO	57
Figura 12–	Cultura Organizacional no CBVZO – Modelo Denison.....	69
Figura 13–	Interação dos traços da CO.....	101
Figura 14–	Escala de Gestão do Conhecimento no CBVZO.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Resultados de buscas na base de dados Scopus (Elsevier-API).....	21
Quadro 2 –	Pensadores e principais níveis e características da CO.....	27
Quadro 3 –	Missão, Visão de Futuro, Valores, Objetivos Estratégicos.....	47
Quadro 4 –	Traços culturais – Modelo de Denison.....	48
Quadro 5 –	Escala de Gestão do Conhecimento – EGC.....	49
Quadro 6 –	Elementos do Modelo Seci	51
Quadro 7 –	Comentários dos Docentes sobre o Traço do Envolvimento/CO no CBVZO.....	59
Quadro 8 –	Comentários dos Técnicos em Administração sobre o Traço do Envolvimento/CO no CBVZO.....	60
Quadro 9 –	Comentários dos Gestores sobre Traço do Envolvimento/CO no CBVZO	61
Quadro 10–	Comentários dos Docentes sobre o Traço da Consistência/CO no CBVZO	62
Quadro 11–	Comentários dos Técnicos em Administração sobre o Traço de Consistência/CO no CBVZO	62
Quadro 12–	Comentários dos Gestores sobre o Traço da Consistência/CO no CBVZO	63
Quadro 13–	Comentários dos Docentes sobre o Traço da Adaptabilidade/CO no CBVZO.....	64
Quadro 14–	Comentários dos Técnicos em Administração sobre o Traço da Adaptabilidade/CO no CBVZO	65
Quadro 15–	Comentários dos Gestores sobre o Traço da Adaptabilidade/CO no CBVZO.....	65
Quadro 16–	Comentários dos Docentes sobre o Traço da Missão/CO no CBVZO	66
Quadro 17–	Comentários dos Técnicos em Administração sobre o Traço da Missão/CO no CBVZO.....	66
Quadro 18–	Comentários dos Gestores sobre o Traço da Missão/CO no CBVZO.....	67

Quadro 19–	Relação entre a CO/Modelo Denison e a GC/Modelos EGC e SECI no	
	CBVZO	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Consolidado dos Indicadores de Traços de Envolvimento/CO – Modelo Denison	59
Tabela 2 –	Consolidado dos Indicadores de Traços de Consistência/CO – Modelo Denison	61
Tabela 3 –	Consolidado dos Indicadores do Traço da Adaptabilidade/CO – Modelo Denison	64
Tabela 4 –	Consolidado de Indicadores dos Traços da Missão/CO – Modelo Denison	66
Tabela 5 –	Percentual de concordância dos traços e dos focos (interno e externo) da CO encontrados no CBVZO Modelo Denison.....	67
Tabela 6 –	Escala de Gestão de Conhecimento encontrados no CBVZO.....	72
Tabela 7 –	Fator 1 – Orientação Cultural para o Conhecimento/EGC.....	74
Tabela 8 –	Fator 2 – Orientação Competitiva/EGC.....	74
Tabela 9 –	Fator 3 – Práticas Formais para a GC/EGC	76
Tabela 10 –	Fator 4 – Práticas Informais para a GC/EGC	77
Tabela 11 –	Correlação de <i>Pearson</i> (r) entre os Indicadores do Traço de Consistência (CO) e o Fator 1 – Orientação para a Cultura do Conhecimento/GC	94
Tabela 12 –	Percepção dos servidores do CBVZO sobre a Orientação Cultural para o Conhecimento	95
Tabela 13 –	Correlação de <i>Pearson</i> (r) entre os Indicadores do Traço de Envolvimento (CO) e o Fator 2 – Orientação para a Competitividade/GC.....	96
Tabela 14 –	Percepção dos servidores do CBVZO sobre a Orientação da Competitividade	97
Tabela 15 –	Correlação de <i>Pearson</i> (r) entre os Indicadores do Traço da Missão (CO) e o Fator 3 – Práticas Formais para o Conhecimento/GC	98
Tabela 16 –	Percepção dos servidores do CBVZO sobre as Práticas Formais da Gestão do Conhecimento	99
Tabela 17 –	Correlação de <i>Pearson</i> (r) entre os Indicadores do Traço de	

	Adaptabilidade/CO e o Fator 4 – Práticas Informais para o Conhecimento/GC.....	99
Tabela 18 –	Percepção dos servidores do CBVZO sobre as Práticas Informais sobre a Gestão do Conhecimento	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO – Cultura Organizacional

CBVZO – *Campus* Boa Vista Zona Oeste

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EGC – Escala da Gestão do Conhecimento

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GC – Gestão do Conhecimento

IFRR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima

MPU – Ministério Público

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECI – Matriz de Conversão do Conhecimento – Socializar, Externalizar, Combinar, Internalizar

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

PAT – Plano Anual de Trabalho

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

RF – Receita Federal

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	24
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	266
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	266
2.1.1	Gestão do conhecimento	34
2.1.2	Influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento	37
2.1.3	Cultura organizacional, gestão do conhecimento e instituição pública.....	38
3	MÉTODO DA PESQUISA	42
3.1	CARACTERÍSTICA DA PESQUISA	422
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	42
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	47
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	52
3.5	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	522
3.6	TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS	53
4	RESULTADOS	55
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA	55
4.1.1	Perfil da amostra	55
4.1.2	Das questões da pesquisa	58
4.1.2.1	A pesquisa de CO e validação	58
4.1.2.2	Das questões sobre GC e validação.....	71
4.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO DESENVOLVIDA DE ACORDO À MATRIZ SECI NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES NO CBVZO	77
4.3	CO E GC, UMA RELAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA.....	91
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
	REFERÊNCIAS.....	111
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	120

APÊNDICE A – Questionário Sobre Cultura Organizacional	121
APÊNDICE B – Questionário Sobre Gestão do Conhecimento	125
APÊNDICE C – Traço do Envolvimento/Cultura Organizacional – Modelo Denison	127
APÊNDICE D – Traço da Consistência/Cultura Organizacional – Modelo Denison	128
APÊNDICE E – Traço da Missão/Cultura Organizacional – Modelo Denison	129
APÊNDICE F – Traço da Adaptabilidade/Cultura Organizacional – Modelo Denison	130
ANEXO A – Evolução de publicações acadêmicas relacionadas à CO	131
ANEXO B – Evolução das publicações acadêmicas relacionadas com a GC. ..	132
ANEXO C – Evolução de publicações acadêmicas relacionadas à CO e à GC.	133

1 INTRODUÇÃO

Experimenta-se, na atual conjuntura, novo desafio imposto pela “era da informação”, que traz, no seu alicerce, o crescimento do processamento de dados realizado por computadores e a ampliação das comunicações praticadas por meios modernos. A partir disso, surge a necessidade de construção de novos paradigmas organizacionais que culminem com a formação de novos valores, práticas e políticas institucionais que demandem aprendizagem e conversão de conhecimentos dos colaboradores em conhecimentos organizacionais (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Nesse contexto, comunicação rápida e conhecimentos específicos são considerados estratégicos. No entanto, as instituições públicas ainda caminham a passos lentos, pois, apresentam especificidades relacionadas com a burocracia, o que determina desacordo com o momento contemporâneo e impõe desafios direcionados à inovação, exigindo novos desenhos administrativos e políticas que objetivem a concretização na entrega de bens e serviços de qualidade à população (PIRES; MACÊDO, 2006).

Ao longo do século 20, mudanças significativas ocorreram na Administração Pública. Elas iniciaram-se com a implantação do modelo burocrático e, mais tarde, desdobram-se com a descentralização e a desburocratização dos processos, e redefinição de funções públicas fez surgir o modelo gerencial em que a Administração Pública atua na regulação e na intervenção da educação, da saúde, do desenvolvimento tecnológico, da infraestrutura e dos investimentos com o propósito de capacitar os agentes econômicos para a competitividade mundial (PEREIRA, 1996).

No empenho competitivo e na resolução dos problemas práticos institucionais, as organizações compartilham conhecimentos promovidos pela aprendizagem organizacional e ligados diretamente à sua Cultura Organizacional (CASTANEDA, 2015).

Saraiva (2002) afirma que a Cultura Organizacional (CO) condiciona a forma de viver, os padrões e os valores das pessoas que se dedicam a trocar seus conhecimentos técnicos e também as características pessoais. Nesse sentido, as pessoas e seus comportamentos contribuem para a geração de valor intangível nas organizações (KLEIN, 2016).

O debate acadêmico sobre esse assunto foi enfatizado a partir de 1980, quando se comparou o desempenho de empresas japonesas em relação às norte-americanas, que se destacavam no seu jeito de ser e fazer as coisas, alcançando maior eficácia (SOUZA; FENILLI, 2016).

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como apego às regras e rotinas, supervalorização a hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras (PIRES; MACÊDO, 2006).

Ressalta-se que, no ambiente da Administração Pública, a Cultura Organizacional implantada contribui para o desenvolvimento das estratégias a serem atingidas, pois, possibilitam ambiente favorável no alcance destas. Diante disso, cabe ao gestor utilizá-la no processo de Gestão do Conhecimento (GC), buscando atender com qualidade à prestação de serviços de interesse social, alcançando a sua missão (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Nas organizações privadas, a GC proporciona melhoria nos ganhos financeiros e vantagens competitivas. Entretanto, isso não necessariamente ocorre na Administração Pública, pois, em muitas instituições dessa natureza, o foco está nos resultados na prestação de serviços por meio da viabilidade de informações e distribuição do conhecimento, possibilitando maior eficiência, eficácia e efetividade. Ao estabelecer a implantação de um sistema de GC no âmbito de uma organização pública, devem-se associar à prestação de serviços públicos a praticidade e a clareza de execução que beneficiem as partes interessadas (cidadão e governo), visando ao alcance dos propósitos estratégicos. Além disso, deve-se possibilitar o compartilhamento de conhecimentos que serão usados para atingir os resultados esperados (BATISTA, 2012).

O mapeamento das relações de CO e GC em uma unidade de instituição pública foi realizado por meio da investigação das principais características da CO e da identificação dos processos da GC, que possibilitou à unidade em estudo o conhecimento dos aspectos que promovem os objetivos estratégicos e contribuem para uma gestão organizacional mais fluída e adaptável ao momento atual.

Academicamente, o trabalho visou contribuir para a análise do papel da CO em relação à GC em uma unidade de instituição pública, cujo resultado da pesquisa pode ser aproveitado pelo setor privado brasileiro.

Dessa forma, analisaram-se aspectos da Cultura Organizacional que influenciam a Gestão do Conhecimento em uma unidade de instituição pública da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que atua no fomento de ensino, pesquisa e extensão e que está localizada na cidade de Boa Vista, no Estado de Roraima.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

As diretrizes culturais estão no centro das discussões organizacionais, pois, por meio delas, é possível alcançar vantagens que nascem da compreensão, do respeito e da utilização das diferenças de hábitos e práticas, pontos de vista e competências (LACERDA, 2011).

A CO pode ser entendida como conjunto cultural de pressupostos compreendidos como padrões divididos para a tomada de decisões, crenças e valores que induzem a hábitos, costumes e padrões que as pessoas utilizam ao aplicarem às organizações, transmitindo conhecimento tácito e explícito (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Dessa forma, indaga-se: quais as relações entre Cultura Organizacional (CO) e Gestão do Conhecimento (GC) em uma unidade de instituição pública?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar as relações entre Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento em uma unidade de instituição pública federal.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar as características da CO presentes na unidade da instituição pública pesquisa que contribuem para sua eficácia
- Identificar características do processo de Gestão do Conhecimento presentes na unidade da instituição pública pesquisada.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A CO pode ser considerada, por vezes, como diretriz inovadora. Ela é capaz de influenciar colaboradores continuamente em uma organização, direcionando-os para o aprendizado contínuo, o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada e o aprendizado em equipe (ZHU; CHEUNG, 2017). Pode ser estudada em várias áreas da ciência e em vários contextos. É definida como composto de concepções e

modelos comportamentais e premissas compartilhadas por seus membros, sendo possível analisar o seu impacto no desempenho dos serviços organizacionais (TSIGA; PANAGOPOULOU; MONTGOMER, 2017).

Boyce (2017) afirma que a CO é percebida como uma linguagem compartilhada e forma de viver em grupo, sustentada pelas normas compartilhadas, valores e premissas.

Em 1980 marcou o aperfeiçoamento das telecomunicações e a utilização de microprocessadores como base de dados, surgiram mudanças significativas nas organizações. Os gestores, condutores de diretrizes organizacionais, realizaram cursos específicos para lidar com essas mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo da organização (BAYLÃO, OLIVEIRA, 2015). Assim, esse marco foi utilizado para analisar a evolução da CO, uma vez que esta surge das interações e das práticas sociais de um grupo em seu ambiente (interno e externo), de onde emergem os pressupostos básicos eleitos como forma básica de se comportar. Em outras palavras, com a utilização dos microcomputadores nas organizações, modificou-se a forma de interagir e de processar a informação, refletindo-se na CO.

Na base de dados Scopus (Elsevier-API), pesquisaram-se as discussões relativas à *Organizational Culture* (Cultura Organizacional), demarcando o período de 1980 a 2017. Comprovou-se que, em 1980, houve apenas 13 publicações sobre o assunto, porém, com a evolução temporal, apresentou-se um crescimento vertiginoso nas discussões sobre o assunto, alcançando números expressivos entre 2013 e 2015, registrando mais de 2.500 publicações.

Caulkins (2004) demonstra que a literatura científica vem criticando o conceito clássico de cultura, que envolve símbolos e comportamentos, valores e normas, além de pressupostos básicos, sugerindo a transformação ou até mesmo o abandono desse conceito, já que acredita ser possível verificar que é o conhecimento que promove o jeito de ser e agir das pessoas, compreendendo que inclui formas de agrupar informações e reagir a estímulo no mundo por meio de ideias verbais e habilidades construídas para criar a realidade.

O conhecimento tem sido considerado fator gerador de inovação e de melhoria de processos, modificando o resultado final nas organizações. Segundo Toyama Nonaka (2005), a edificação do conhecimento organizacional ocorre por meio da interação dinâmica entre a síntese do pensamento e das ações dos indivíduos que interagem nas organizações e nos seus entornos. Sua gestão proporciona movimento entre as pessoas e os grupos, ou seja, propicia movimento do conhecimento do individual para o coletivo (GONZALES; MARTINS, 2017).

De acordo com Martinsons, Davidson e Huang (2017), a Gestão do Conhecimento auxilia no desempenho das organizações de maneira efetiva, promovendo o sucesso por meio de maior rendimento e diminuição da repetição das tarefas realizadas no contexto do trabalho.

Chang e Lin (2015) desenvolvem a ideia de que a GC é um grupo interativo e regular de métodos e práticas incorporados em indivíduos, bem como em estruturas grupais e físicas.

Pesquisaram-se também, no Scopus (Elsevier-API), as palavras-chave *Knowledge Management* (Gestão do Conhecimento). Utilizou-se o período de 1980 a 2017 para comparar os dois assuntos discutidos neste trabalho.

Convém esclarecer que a publicação do primeiro documento que trata da associação dos dois temas ocorreu em 1983 e que, a partir de 1996, o tema apresentou um crescimento acentuado, mostrando picos de variância de 2007 a 2017.

Na busca da relação entre Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento na Administração Pública atual, investigaram-se, nos últimos cinco anos (2013-2017), temas correlacionados. Foi utilizada a base do Scopus (Elsevier-API), um banco de dados de literatura revisada que abrange editoras internacionais e revistas dos campos científico, técnico e das ciências médicas e sociais. O objetivo foi selecionar artigos científicos que tratam de assuntos relacionados com *organizational culture*, *organizational culture model*, *organizational culture and public administration*, *knowledge management*, *knowledge management and public administration* e *public organizational culture and knowledge management*, como se constata no quadro 1.

Quadro 1 – Resultados de buscas na base de dados Scopus (Elsevier- API)

Base de dados Scopus (Elsevier-API)			
Palavras-Chave	Ocorrências	Documento	Período
Organizational Culture	7.930	Artigos	2013 a 2017
Organizational Culture Model	2.052	Artigos	2013 a 2017
Organizational Culture and Public Administration	133	Artigos	2013 a 2017
Knowledge Management	48.765	Artigos	2013 a 2017
Knowledge Management and Public Administration	0	Artigos	2013 a 2017
Public Organizational Culture and Knowledge Management	124	Artigos	2013 a 2017

Fonte: Scopus (2017).

Como se verifica, o tema Gestão do Conhecimento tem sido recorrente. Ele apresenta número de publicações de artigos seis vezes maior que o tema Cultura Organizacional. Entretanto, quando se associam os dois temas à Administração Pública, é possível identificar que Cultura Organizacional tem maior quantidade de publicações do que Gestão do Conhecimento. Quando se procura Gestão do Conhecimento associada com Administração Pública, não se encontram publicações. No entanto, a Gestão do Conhecimento é realizada também em organizações públicas para desenvolver seus processos com eficiência, eficácia e efetividade, o que gera qualidade para o tomador de serviço.

Trabalhos recentes de Ahmad, Nikooravesdh e Mehrpour (2016), bem como de Sansue, Cahyaningshih e Wibowo (2015), destacam as mudanças organizacionais como propulsoras para a busca do melhor desempenho e eficácia nas organizações, associando os temas propostos CO e GC. O primeiro estudo analisou aspectos dessas mudanças ocorridas no âmbito privado; o segundo, no público. No entanto, os dois estudos identificaram a importância da CO na promoção do conhecimento utilizado para aprendizagem, resolução de problemas, produtividade e eficiência organizacional, aspectos necessários à atuação competitiva e eficaz. Os recursos humanos foram o ponto de discussão comum, já que são responsáveis por conduzir, compartilhar e alcançar objetivos. Ambos os estudos concluíram que o desenvolvimento de uma CO que facilite o fluxo de informações e conhecimentos (tácitos e explícitos) pode fortificar uma organização.

Sansue, Cahyaningshih e Wibowo (2015) procederam à análise da CO utilizando o modelo de *Competing Value Framework*, que estabelece quatro tipos de CO (clãs, *adhocracia*, hierarquia e mercado), orientados para colaboração, criatividade, controle e competição, respectivamente. Nesse sentido, o estudo concluiu que a CO afeta os resultados organizacionais e que o alinhamento dela com a missão e a visão organizacional conduz a uma melhor implementação da GC.

Já Ahmady, Nikooravesdh e Mehrpour (2016) estudaram a CO por meio do modelo de Denison, que estabelece as seguintes propriedades: missão, consistência, envolvimento e adaptabilidade, todas orientadas para objetivos e estratégias, valores compartilhados, capacitação da equipe, desenvolvimento de capacidades e criação de mudanças com foco na aprendizagem organizacional. O exame do modelo possibilitou compreender a CO como fator de interação social que possibilita promoção, habilidades e desenvolvimento profissional mediante trocas de experiências e compartilhamento de conhecimentos. Isso só é possível pela ação da GC, que cria e dissemina o conhecimento por meio de estruturas de apoio, facilitação da relação entre os membros e uso de ferramentas de tecnologia.

Portanto, a criação de conhecimentos organizacionais com finalidade competitiva e/ou de melhorias de processos é realizada pela GC, que se ocupa de gerenciar os conhecimentos organizacionais.

Segundo Nonaka e von Krogh (2009), as formas de produção de conhecimentos organizacionais são sensíveis ao contexto social e são explicadas por meio das crenças individuais que as pessoas justificam como verdade coletiva. A interação com o grupo possibilita ação ou formas de fazer, determinar, planejar, aprender e decidir sobre uma tarefa ou um problema. Assim, a interação entre os conhecimentos tácitos (crenças, valores, emoções) e explícitos (escrita, gráficos, desenhos) se torna acessível à consciência e, na alternância da interação destes, são listados quatro processos: socialização, externalização, internalização e combinação. Esses processos são conhecidos como matriz SECI e sua interação promove o aumento da capacidade de ação. Destaca-se ainda a importância da liderança como promotora de eficácia e adaptação às mudanças no contexto de criação do conhecimento e de inovação e mudanças.

No setor público, a GC visa à realização de suas ações e gestão de recursos de forma apta a engendrar maiores benefícios aos envolvidos. Além disso, propõe soluções aos desafios e possibilidades de integração com cidadãos e organizações não governamentais; criação de parceria com o Estado, o que possibilita melhor qualidade de vida na construção do capital social e intelectual das organizações públicas (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Massaro, Dumay e Garlatti (2015), assim como Amayah (2013), realizaram um levantamento da literatura sobre a GC no setor público e identificaram características peculiares. Eles concluíram ser desafiador o compartilhamento de conhecimento nessas organizações, já que estas dispõem de ambiente de aplicação de leis, bem como as partes interessadas e as responsabilidades se diferem. Nesse contexto, os objetivos são difíceis de ser mensurados, além de sofrerem influências de diferentes políticas públicas.

Massaro, Dumay e Garlatti (2015) destacam que existe uma necessidade de maior literatura sobre o assunto. Segundo esses autores, existem poucos autores profissionais que escrevam sobre o assunto, além disso, o baixo nível de cooperação internacional e a necessidade de repensar as metodologias adotadas nas pesquisas são uma crítica sobre o assunto. Sublinha-se que a maior parte dos trabalhos é desenvolvida em entidades financiadas com recursos públicos, separando o controle direto do governo, tendo como exemplo ilustrativo as universidades. Dos estudos elaborados, a Ásia é a região do mundo que responde com o maior número de publicações concentradas na Índia e na Malásia. Registram-se, na América do Sul, apenas três publicações sobre o assunto, e na África quatro.

Pesquisas sobre este assunto são sugeridas por estes autores, entre estas, apontam-se aquelas voltadas à extensão das diferenças entre setor público e setor privado e como afetam o compartilhamento do conhecimento; a relação existente entre a criação de conhecimentos organizacionais e práticas sociais; a colaboração das normas sociais para conservação dos conhecimentos tácitos existente na rotina e na organização de atividades da GC utilizadas no setor privado que podem ser aplicadas no setor público.

Logo, a associação dos temas CO e CG à Administração Pública pode oferecer uma contextualização maior no cenário em destaque, tornando-se uma das contribuições desta pesquisa.

Foi escolhido o modelo de Denison para a análise de CO e o modelo SECI para a análise de GC em uma unidade de ensino, pesquisa e extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima, o *Campus Boa Vista Zona Oeste (CBVZO)*, que faz parte da fase 3 da Expansão dos Institutos Federais, cujo quadro técnico é formado por cargos e funções especificados na Portaria n.º 246, de 15 de abril de 2016, do Ministério da Educação¹.

Adicionado a isso, o trabalho desenvolvido nas organizações, de forma geral, vem passando por intensas transformações provocadas por inovações tecnológicas, impondo às organizações, inclusive as da Administração Pública federal, o enfrentamento de novos desafios e a programação de melhorias, inovação nos processos, produtos e serviços públicos.

Assim, a pesquisa propôs conhecer as relações entre a Cultura Organizacional e a Gestão do Conhecimento nessa unidade de instituição pública. Ela resultou em contribuições relacionadas ao melhor alinhamento entre CO e GC na unidade, possibilitando melhorias nas atividades cotidianas e impactando os resultados de ensino, pesquisa e extensão, além de contribuições científicas relativas à utilização do conhecimento de forma estratégica para gerar maior fluidez e qualidade no serviço público.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta na sua introdução a complexidade do momento em que as organizações vêm apresentando em relação à “era do conhecimento” e associa a importância da CO e GC para uma boa gestão. Em seguida é apresentada a questão de pesquisa, os

¹ Informação fornecida pela diretora-geral do CBVZO/IFRR, professora Maria Aparecida Alves de Medeiros.

objetivos: geral e específico, e, a relevância do estudo em que se encontra a justificativa e a delimitação do tema.

Em seu segundo capítulo, no Referencial Teórico, foi analisado o conceito de cultura organizacional a partir do marco da expansão das tecnologias de informação e comunicação, apresentando quatro modelos com características e níveis específicos; trabalhados pelos autores Schein (1984), Hofstede et. al (1990), Cameron e Quinn (1999) e Denison, Haaland, e Goelzer (2004). Em seguida, foi verificada a importância da gestão do conhecimento nas organizações atuais que trabalham com fluxo de informação e conhecimento provocado pelo advento da internet. Foram analisados dois modelos de GC, o modelo SECI que trabalha com a conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos em seus processos de socialização, externalização, combinação e internalização e, Escala de Gestão do Conhecimento/EGC que especifica processos do conhecimento organizacional (tácito e explícito) oriundo de ambientes: interno e externo, e estabelece processos: orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais para o conhecimento, e, práticas informais para o conhecimento. Na finalização deste capítulo, associou-se a CO, GC e instituição pública.

No terceiro capítulo, foi abordado o método utilizado no estudo de caso, unidade de aplicação, os instrumentos de pesquisa utilizados, a população e sua amostra, e, os procedimentos de coleta de dados e suas técnicas de tratamento de dados.

No quarto capítulo foi realizada a discussão dos resultados da pesquisa, demonstrando as possíveis relações entre os traços da CO, estudados pelo modelo de Denison (2004), associados com os fatores da GC, proposto pela Escala de Gestão do Conhecimento – EGC. Foi também debatido a conversão dos conhecimentos realizada pelos gestores na instituição por meio da proposta do modelo SECI. Foram apontados os pontos mais carentes de atenção entre a CO e a GC para a gestão pública. O último capítulo consta das Considerações Finais sobre este trabalho. Na continuidade as Referências ofereceram alicerce científico desta pesquisa e finalmente os Apêndices com questionários de CO e GC, evolução das publicações acadêmicas relacionadas à CO, GC, e, CO e GC; além das estatísticas relacionadas com os traços da CO: envolvimento, missão, consistência e adaptabilidade. Além da contribuição disposta no Anexo A de bibliografia consultada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura nas organizações tem o seu marco definido por Andrew Pettigrew (1979) quando, em publicação, estabeleceu que a Cultura Organizacional tivesse como cerne as pessoas e a criação de conceitos em um ambiente compartilhado. Em sua definição, ele destacou a CO como grupo de significados, considerando-a como um conjunto de concordâncias que são cultivadas nas organizações por meio do poder, do compromisso e da ordem (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

Para Pires e Macêdo (2006), a CO é definida como interação entre as pessoas na definição de conceitos organizacionais como propósitos, metas, objetivos e tarefas importantes para o desempenho organizacional.

Klein (2016) defende a ideia de que a Cultura Organizacional refere-se às políticas não escritas utilizadas para produzir coisas. Ela modifica, conduz, idealiza e promove a aplicação sobre o pensamento, os sentimentos, as relações e o desempenho organizacional.

Para Schein (1983), a Cultura Organizacional nasce com a criação de grupo desenvolvido por liderança que possibilita resultados e soluções de problemas relacionados à adaptação externa e à integração interna, além de fortalecer processos de aprendizagem mediante várias situações. O autor destaca que a CO é uma qualidade dos grupos composta por vários elementos como valores, normas, pressupostos básicos, artefatos e padrões de comportamento.

As normas e os valores de uma organização dizem respeito às estratégias, às metas e às filosofias implantadas que geram práticas e políticas (SANTOS; GONÇALVES, 2010).

Gampe e Daum (2017) afirmam que as normas conduzem as interações sociais e controlam os membros de uma organização de acordo as leis. Schein (1983) já afirmava que, quando essas normas não são específicas ou bem definidas, poderiam gerar insubordinação.

Hofstede (1989) reflete que os valores são amplos, profundos e, muitas vezes, inconscientes. São determinados na geração e no uso de competências baseadas em habilidades, atitudes e conhecimento, que englobam aspectos sociais e afetivos, além dos técnicos, relacionados com o trabalho. Essas competências, de acordo com alguns pensadores, são pertinentes à descrição da tarefa e ao resultado do trabalho e permitem medir habilidades do indivíduo em relação ao desempenho compatível com os padrões desejados pela organização (GUIMARÃES, 2014). A identificação dos artefatos está ligada ao ambiente, à

arquitetura, às vestimentas, aos padrões visíveis e audíveis de comportamento, aos documentos de conhecimento geral, ao manual de orientação para o trabalhador, às histórias em geral (SCHEIN, 1984).

Considerada um termo em construção, a Cultura Organizacional foi precedida por clima organizacional e cultura corporativa. No entanto, EUA em 1979 houve grande propagação do tema na literatura (HOFSTEDE, *et al.*, 1990).

Nesse processo, evidenciaram-se autores que contribuíram para a evolução de conceitos da CO ao longo do tempo e que promoveram o conhecimento do assunto sob óticas diferenciadas e/ou complementares. O quadro 2, a seguir, apresenta os pensadores de acordo com a data das principais publicações sobre o assunto, expondo os principais níveis e características da CO.

Quadro 2 – Pensadores e principais níveis e características da CO

1. SCHEIN, EDGAR H. (1984) CO baseada em três valores competitivos: 1. Artefatos 2. Normas e valores 3. Pressupostos básicos	2. HOFSTEDE, GEERT; NEUIJEN, BRAM; OHAYV, DENISE DAVAL; SANDERS, G.(1990) CO baseada em quatro características: 1. Símbolos 2. Heróis 3. Rituais 4. Valores
3. CAMERON, KS, QUINN, R. (1999) CO apresenta quatro tipos: 1. Hierarquia 2. Clã 3. Adhocracia 4. Mercado	4. DENISON, D. R.; HAALAND, S.; GOELZER, P. (2004) CO analisada por meio de quatro traços: 1. Missão 2. Consistência 3. Adaptação 4. Envolvimento

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Longe de ser um consenso na literatura acadêmica, o conceito de Cultura Organizacional foi analisado a partir do marco da expansão das tecnologias de informação e comunicação que promoveram mudanças significativas no mundo dos negócios. Estas

alteraram o enfoque organizacional estabelecendo novos preceitos como qualidade, produtividade, competitividade e excelência.

Freitas (1991) destaca que, na década de 1980, o debate sobre a CO não ficou preso à academia, mas foi enfatizado em revistas de destaque como *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* e em jornais como *Fortune*, *Business Week* e *The New York Times*. Além disso, o autor afirma que “no início do século 20, algumas práticas organizacionais de empresas como a *IBM*, a *J.C. Penny* e a *Johnson & Johnson*” acentuavam valores, crenças e lealdade em longo prazo. O modelo japonês de produção foi agregado às discussões relacionadas ao tema, porém, as mudanças ocorridas na sociedade desfragmentaram o paradigma da cultura, demandando uma perspectiva gerencial. Assim, a Cultura Organizacional “surge como um contra-ataque aos problemas de desunião social, como uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar” (FREITAS, 1991, p.74).

Mascarenhas (2010) afirma que, ao tratar da CO e da liderança em publicação, Edgar Schein H. e seus seguidores buscavam explicações para a diminuição de desempenho econômico das organizações americanas e a vanguarda das empresas japonesas. Assim, consolidaram a argumentação de que a CO deve ser planejada, implantada e gerenciada pelos líderes organizacionais. Ela, portanto, deve ser entendida a partir do compartilhamento de enfrentamentos de adversidades vividas pelos membros do grupo, produzindo ícones, lendas, mitos e valores, considerados princípios automáticos.

Schein (1984, p.3) assim definiu formalmente CO:

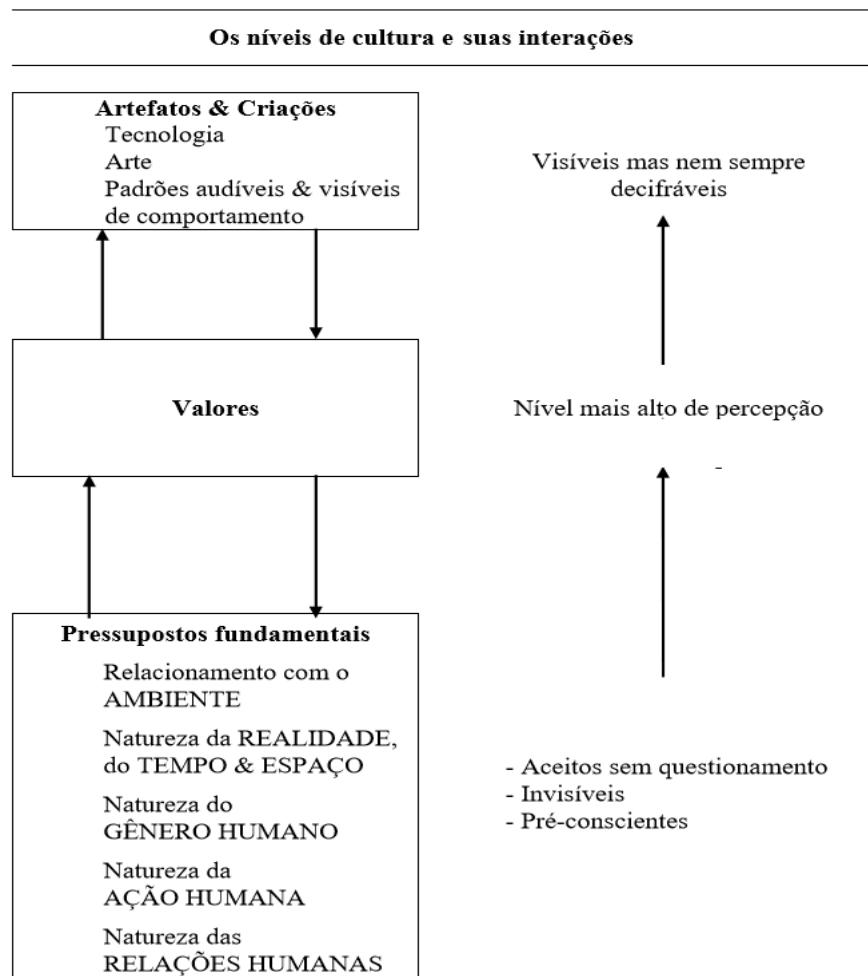
Estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Para esse autor (op. cit.), a CO tem três valores que interagem. Os artefatos que são visíveis, como tecnologias utilizadas, *layout* organizacional, regulamentos, diretrizes organizacionais e formas de comportamento. Estas últimas, por sua vez, estariam associadas aos valores inquestionáveis, que são formados pela repetição incessante de processos motivacionais e cognitivos que os tornam inconscientes, ou seja, pressupostos, e àqueles que são vulneráveis a críticas, os valores, considerados os mais altos níveis de percepção.

Schein (1984) demonstra, na figura 1, a sua teoria associando valores considerados competitivos, uma vez que exercem e sofrem influência de outro. Os pressupostos

fundamentais formados pelo ambiente, pela natureza do tempo e do espaço, pelo gênero humano e pelas ações humanas e suas relações associam a criação de valores considerados os mais altos níveis de percepção chamados de valores e que também influencia e sofre influência dos artefatos que é um grupo composto de tecnologias, arte, padrões audíveis e visíveis do comportamento em uma organização.

Figura 1 – Os níveis de CO e sua interação



Fonte: Schein (1984).

Hofstede *et al.* (1990) relataram que a CO, na década de 80, foi reconhecida com atributos de um fenômeno global que envolve a construção da história da organização relacionada a costumes, crenças, desenvolvimento das pessoas de forma individual e coletiva, além de apresentar dificuldades de mudanças.

Curiosos de como as pessoas percebiam o mundo, os pesquisadores supracitados utilizaram o banco de dados de uma organização multinacional (IBM) e buscaram a mensuração da cultura de forma quantitativa e qualitativa, o que rendeu resultados inovadores

sobre o assunto, revelando as seguintes dimensões de culturas nacionais: distância do poder, evitação da incerteza, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, orientação de longo prazo. Com o avanço da pesquisa em 1985-1986, o termo Cultura Organizacional ganhou notoriedade na academia, e a pesquisa foi complementada com a análise de dez organizações em dois países, Holanda e Dinamarca, sendo cinco organizações em cada país. A continuação da pesquisa objetivou identificar a Cultura Organizacional. Concluiu-se que existiam práticas comuns mesmo às organizações sendo diferentes, as quais se manifestaram por meio das seguintes características: valores, rituais, heróis e símbolos (HOFSTEDE *et al.*, 1990). Os valores dizem respeito à parte não visível da cultura, enquanto os heróis são as pessoas valorizadas, seguidas como paradigmas nas organizações. Já os símbolos são palavras e formas de comportar de acordo a própria cultura, e os rituais são atividades de que todos participam para alcançar o fim organizacional (SANTOS; GONÇALVES, 2010). Assim, essas pesquisas revelaram características peculiares da CO.

Todavia, a partir de 1990, as organizações começaram a sofrer influências da globalização, processo que proporcionou mudanças nas comunicações, no transporte, nas formas de produção, no comércio, impondo aumento da concorrência e portanto, competitividade (SANTOS, 2009). De acordo com Akhavan *et al.* (2014), a falta de conhecimento dessas mudanças podia prejudicar o reconhecimento de oportunidades e contribuir para a redução da vantagem competitiva.

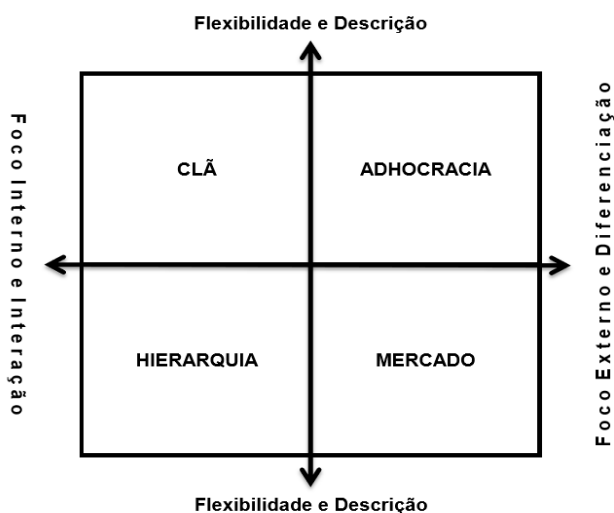
Essa grande heterogeneidade exigia percepção e capacidade de resposta. Reconhecidamente, neste período, em função da melhor competitividade, buscou-se implantar algumas ferramentas de gestão como reengenharia, gestão da qualidade total, planejamento estratégico e gestão financeira, que nem sempre alcançavam o objetivo esperado em razão da falta de cuidados com a CO, já que esta, por sua vez, exercia influência no desempenho e na eficácia, em longo prazo, nas organizações (CAMERON; QUINN, 2006).

Para Cameron e Quinn (2006), a força da CO está na aptidão das pessoas em continuar juntas na busca de superação do esfacelamento e da diferenciação. Dessa forma, criaram um modelo teórico de diagnóstico em que as pessoas organizam a forma de pensar, os valores, as premissas e as formas que trabalham com a informação (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006).

Para a análise e a mudança da CO, Cameron e Quinn (2006) partiram de 39 indicadores de efetividade organizacional. Encontraram duas dimensões bipolares que originaram quatro quadrantes. A primeira dimensão é voltada para o dinamismo e a flexibilidade da organização que sofre influência da diferenciação e do comportamento das

demais organizações. A segunda dimensão, de forma contrária, está mais direcionada para a estabilidade, a ordem e o controle com diretrizes da integração dos seus membros de forma interna. Essas duas dimensões deram origem à interação de quatro quadrantes que definem o tipo de CO: **hierarquia** – que aponta para um ambiente de trabalho formal e estruturado; **clã**, cuja flexibilidade se apresenta de forma mais acentuada, obtendo como foco a hierarquia interna. Estes dois tipos de cultura estão voltados para a orientação interna, enquanto que, para a orientação externa, o tipo de CO de **Mercado** está totalmente voltado para o mercado competitivo, e a **Adhocracia** atua de forma dinâmica e empreendedora.

Figura 2 – Estrutura dos valores competitivos



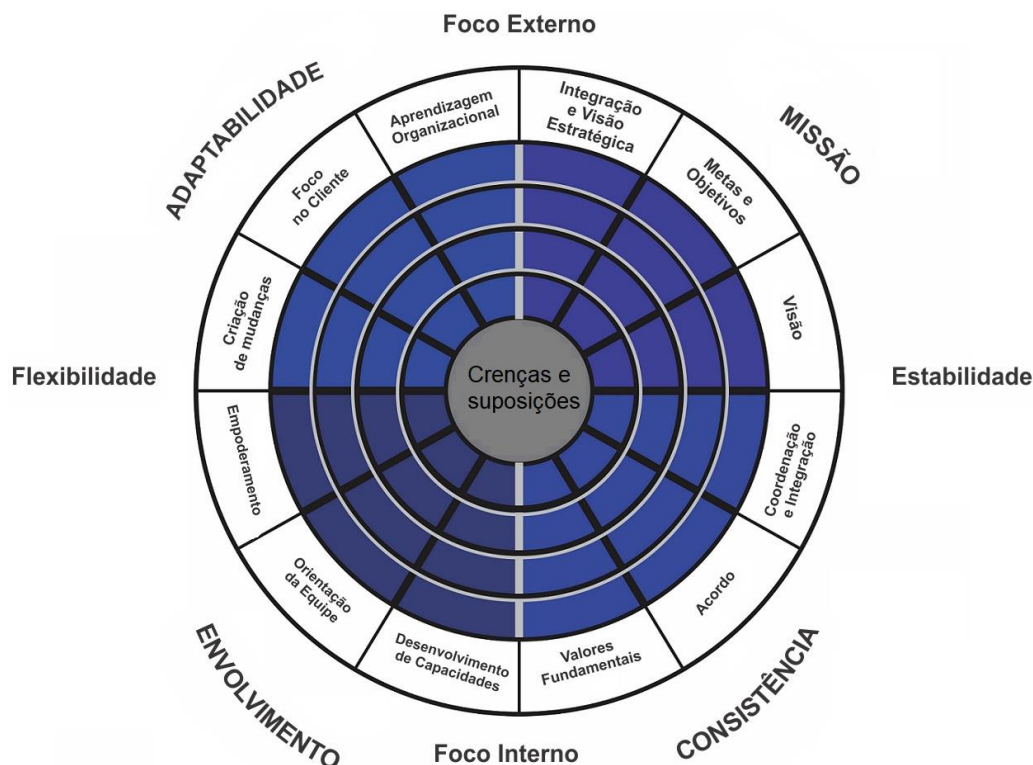
Fonte: Cameron, Quinn (2006).

A partir da primeira década de 2000, as novas tecnologias e a ênfase na flexibilidade transformaram as organizações de forma técnica, organizacional e administrativa, imprimindo a eficiência e a aprendizagem no desenvolvimento dos seus processos organizacionais. Passou-se da sociedade industrial para a sociedade da informação (WERTHEIN, 2000). Essas mudanças estruturais implicaram a gestão e a implementação de estratégias suportadas por uma CO específica. Estudos realizados identificaram nove instrumentos de validade para analisar a CO e a eficácia organizacional. No entanto, o estudo da CO de Denison foi considerado o mais confiável e eficaz. Nele, destacam-se quatro traços culturais: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Bem trabalhados, são capazes de promover desempenho superior na fixação das diferentes estratégias organizacionais (RAHIMI, 2017, p. 1385).

Ahmady, Nikooravesh e Mehrpour (2016) realizaram uma síntese sobre a literatura que trata da CO. A partir disso, inferiram que a CO contribui para as tomadas de decisões de curto e longo prazo realizadas pelos gestores, uma vez que interagem com os recursos humanos, a estrutura organizacional e os sistemas de controle. Pode ser utilizada como um poderoso recurso para viabilizar mudanças e consolidar novas diretrizes. Sublinharam que o conceito inicial da CO está voltado para o comportamento organizacional que foi desenvolvido a partir de 1980. No entanto, em 2001 estudos revelaram a natureza coletiva da CO. Indicaram uma percepção comum aos membros de uma cultura e destacaram valores, símbolos, cerimônias, subculturas e sugeriram o ensino dessa percepção aos novos membros para evidenciar o jeito de pensar coletivo.

Estudo dirigido por Daniel R. Denison (2004), professor de Gestão e Organizações do Instituto Internacional de Gerenciamento e Desenvolvimento (IMD), com seus colegas Stephanie Haaland, diretora de pesquisa da Denison Consulting, e Paulo Goelzer, presidente do IGA (base educacional em 40 países com cinco línguas diferentes), constatou que há muitos estudos voltados para a CO, mas sem nenhuma conclusão definitiva. Diante disso, os pesquisadores concluíram que a CO é um “fenômeno complexo que se origina de crenças e pressupostos subjacentes a estruturas visíveis” (DENISON; HAALAND; GOELZER, 2004, p. 99). Na revisão da literatura, encontraram poucos estudos que comparavam a eficácia das organizações em relação à CO, a valores de trabalho e a comportamento. Dessa maneira, propuseram quatro traços (figura 3) específicos para identificar a CO (DENISON; HAALAND; GOELZER, 2004).

Figura 3 – O modelo de Denison de Cultura Organizacional



Fonte: Denison, Haaland, Goelzer (2004).

A figura 3 identifica quatro traços da Cultura Organizacional: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Eles apontam para os objetivos internos e externos em busca da flexibilidade e da estabilidade, destacando e centralizando as crenças e os pressupostos para a formação da CO.

Denison, Haaland e Goelzer (2004) propõem quatro traços para a CO voltados à eficácia:

1. **Envolvimento** – As pessoas incluídas numa cultura organizacional de envolvimento conseguem atuar em equipes e, independentemente da função que ocupam, conseguem identificar que as decisões tomadas por elas podem implicar as funções ou as atividades de outros. Percebem o seu trabalho ligado ao objetivo organizacional. Demonstram compromisso por meio de ações voltadas para orientação e empoderamento da equipe, capacitação e desenvolvimento.

2. **Consistência** – Este traço oferece aos membros da organização uma coordenação integrada. Existem habilidades de integração de pontos de vista, o que favorece um acordo entre as lideranças e os seguidores. Propicia uma interação positiva para a resolução de

problemas. Valores fundamentais, acordo, coordenação e integração são pontos significativos da análise sob essa ótica.

3. **Adaptabilidade** – Este traço está direcionado às exigências do cliente. As organizações assumem riscos e aprendem com os erros, demonstrando autonomia. As mudanças são realizadas sem medo; e os sistemas, mudados a fim de melhorar habilidades organizacionais para oferecer valor ao cliente. Analisam-se pontos como criação de mudanças, foco no cliente e aprendizado organizacional.

4. **Missão** – Quando a missão de uma organização é bem compreendida por todos os membros, ou seja, quando existe clareza de propósito, isso facilita a percepção que orientará os objetivos organizacionais. A análise da missão envolve visão, objetivos e estratégia utilizada.

A criação de uma CO equilibrada e flexível entre os seus traços muda o padrão de interação entre os funcionários e a gestão, o que permite criar um ambiente de compartilhamento, transmissão e confrontação de conhecimentos, promovendo vantagens competitivas, ou seja, estratégicas (AHMADY; NEKOORAVESH; MEHRPOUR, 2016).

2.1.1 Gestão do conhecimento

O homem sempre demandou conhecimento, no entanto, este se transformou em parte estratégica das organizações que fomentam a sociedade. O surgimento da internet, que redundou na elevação da capacidade humana de comunicação, no aumento da capacidade produtiva e inovadora, no aparecimento de novos modelos de negócios em rede, disseminou a informação de maneira excessiva, tornando necessário maior gestão do conhecimento por parte das organizações. Alinhar conhecimento para o alcance de resultados fez surgir um perfil organizacional voltado para a gestão do conhecimento, a qual “se ocupa, portanto, dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos” (TERRA, 2005, p. 2)

Segundo Nonaka e Lewin (1994, p.17), a organização é capaz de integrar aspectos apropriados do conhecimento emergente em seu desempenho estratégico. Compreende-se conhecimento como o “processo humano dinâmico de justificar crenças pessoais como aspiração para a verdade”. Sendo que, as pessoas trazem suas ideias e pensamentos para a interação com as outras acreditando como verdade e validando o compromisso com aspectos

da autonomia, a intenção e as flutuações no seu ambiente de trabalho. Apontamentos que se observados estão conectados com os traços da CO já dispostos.

O conhecimento nas organizações é promovido por pessoas, processos organizacionais e perspectivas de sistemas, e a sua boa gestão promove a GC (CHOI; LEE, 2002). Considera-se como GC o processo ordenado específico para apreender, memorizar, repartir e utilizar o conhecimento organizacional tanto tácito quanto explícito (CHANG; LIN, 2015).

Os conhecimentos tácitos e explícitos se diferem especialmente quanto à forma. Os explícitos estão acessíveis por meio de uma linguagem sistematizada e oficial. Já os tácitos envolvem elementos mentais relacionados a modos, crenças e pontos de vista que ajudam as pessoas a definir o mundo, alcançando também conhecimentos ligados ao processo de trabalho e às habilidades aplicadas no contexto da organização (NONAKA; LEWIN, 1994). A interação desses conhecimentos tem motivado diferentes pontos de análise na literatura científica. Isso pode ser ilustrado por meio dos dez tipos de modelo mais populares de GC. São eles: Seci, Modelo de Maturidade de Capacidade, Modelo de Inteligência de Negócios, Janela *Johari*, *Bridging Epistemologies*, Três Mundos do Conhecimento, *Pyramid to Wisdom*, *Knowledge Cycle Model*, Método de Gerenciamento de Conhecimento, Modelo de Seis Conhecimentos (DINAKAR 2016).

A GC foi analisada com base na proposta do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), que gera uma matriz mediante a interação dos conhecimentos tácitos e explícitos. Conhecimentos tácitos são aqueles relativos à vivência e à experiência da pessoa. São subjetivos e se referem às habilidades de cada um. Os conhecimentos explícitos, por sua vez, são conhecimentos que podem ser demonstrados por meio de código, gráfico, escrita, entre outros recursos. A socialização é definida mediante a interação de conhecimentos tácitos entre si, podendo ser exemplificada por observação, imitação da prática de reuniões sobre assuntos a serem resolvidos e está ligada diretamente à CO. A combinação é a interação dos conhecimentos explícitos entre si. Ela pode gerar novos conhecimentos como a reconfiguração e a aprendizagem. As interações de conhecimentos tácitos e explícitos podem gerar tanto a internalização quanto a externalização, sendo que a primeira está associada à aprendizagem, e a segunda utiliza códigos para transmitir a mensagem (NONAKA; LEWIN, 1994).

No sentido horário da figura 2, é possível identificar a conversão do conhecimento em quatro formas específicas: **socialização** – do conhecimento tácito para o tácito; **externalização** – do conhecimento tácito para o explícito; **combinação** – do conhecimento explícito para o explícito; **internalização** – do conhecimento explícito para o tácito.

Figura 4 – Modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação, internalização (SECI)

	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

O desafio para as organizações atuais é estabelecer a melhor utilização da interação destes conhecimentos: tácito e explícito. O acúmulo de conhecimentos tácitos, como percepções, ideias, experiências, saber fazer, *insights*, pode proporcionar transformações em conhecimentos explícitos, tais como normas, regras, sistemas, processos, facilitando o alcance dos objetivos, das metas, da missão e da visão estratégica estabelecida.

Batista (2004) discute o conceito, as análises e as experiências de implantação da GC na Administração Pública em pesquisa realizada com autarquia, sociedade de economia mista, empresa pública. Ele afirma que a GC implantada nos segmentos públicos e privados segue adequações a objetivos diferentes. Nas empresas privadas, a GC subsidia o desempenho em relação à concorrência na medida em que possibilita a melhoria de seus produtos e serviços, a criação e a inovação de processos, o aumento da produtividade e, conseqüentemente, dos lucros. Já nas empresas públicas, a Gestão do Conhecimento vai além, pois nelas é possível encontrar dois focos de gestão: governamental e organizacional. Na gestão governamental, empenha-se na execução de programas de governo, que são parte de um conjunto de políticas públicas para ofertar ao cidadão educação, saúde, assistência social, emprego e renda, além de previdência. Na gestão organizacional, as ações são desenvolvidas em forma de agendas que priorizem o cumprimento da missão institucional e a promoção e a execução de políticas públicas compostas de ações voltadas para gestão de pessoas, estratégias, planos, recursos financeiros, processos de apoio e finalísticos. No esforço para atender efetivamente às ações da gestão organizacional e governamental, a GC na Administração Pública propõe as seguintes ações:

i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2005, p. 9).

Fey e Denison (2003) afirmaram que as organizações mais atualizadas são as que envolvem as pessoas, facilitam ações coordenadas, promovem consistência e traduzem o ambiente em ação voltada para o desenvolvimento de objetivos e diretrizes. Isso possibilita o comprometimento de todos na organização e estabelece três graus de valores fundamentais: concordância, coordenação e integração.

Para Pais (2014), os conhecimentos explícitos e tácitos se diferenciam da seguinte forma: o primeiro contribui para o acesso e o compartilhamento, enquanto o segundo facilita processos criativos apoiados em ações individuais. O autor declara que a criação e a aquisição do conhecimento impulsionam processos que podem advir do ambiente interno ou do ambiente externo, que é apresentado pela Escala de Gestão do Conhecimento (EGC). Ela facilita o reconhecimento e a mediação dos processos (orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais da gestão do conhecimento, e práticas informais da gestão do conhecimento) e apresenta o modelo de operacionalização de gestão do conhecimento.

2.1.2 Influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento

Na busca pela competitividade, as organizações almejam a melhor forma de realizar a Gestão do Conhecimento. Considerada estratégica, ela facilita o processo de gerenciamento do fluxo de informação, promove melhor adaptação ao ambiente e auxilia na concretização do alcance dos objetivos, das metas e da missão organizacional, além de possibilitar a geração de forças positivas organizacionais.

O desenho do conhecimento organizacional é condicionado pelo processo do fluxo da informação que ocorre no compartilhamento contínuo dos conhecimentos: tácito e explícito. Estes ocorrem por meio de interações das pessoas envolvidas na organização. O encadeamento do conhecimento proporciona desenvolvimento de competências específicas e

melhoria dos processos, tornando-os eficientes, eficazes e inovadores (OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA 2016).

Os conhecimentos organizacionais desenvolvem um método específico para responder às mudanças por meio de trocas e produção de dados, informações internas e externas entre várias pessoas. Assim, é possível observar mudanças no ambiente interno relacionadas com as formas de pensar, ideias, recursos (AKHAVAN, REZAEENOUR e OJAGHI, 2014).

Esse fato tem acirrado o debate acadêmico. Pesquisadores têm realizado análises do assunto sob vários aspectos, no entanto, Nonaka e Lewin (1994) afirmam que esses estudos pouco enfatizam a metodologia do processo de criação do conhecimento e defendem que o conhecimento e a informação se distinguem, embora façam parte do mesmo processo. Explicam que a informação retém o conteúdo a ser propagado por meio de fluxo de mensagens, promove, modifica e estrutura o conhecimento. Ainda consideram que as pessoas são o centro do desenvolvimento organizacional, na medida em que realizam a interação das próprias experiências, do ensino-aprendizagem, de informações e criação de nova reestruturação do conhecimento, e demonstração daquilo que conhecem.

Segundo Oliveira; Oliveira e Lima, (2016), o conhecimento é um complexo formado por ações, normas e informes que funcionam como suporte de novas vivências e informações. É considerado como uma crença verdadeira ou aprovada por todos envolvidos no trabalho, no entanto sua existência ocorre em razão da junção dos conhecimentos individuais que são compartilhados no desenvolvimento de uma perspectiva, formas de convivência, recompensas e inovação no trabalho, evidenciando, dessa maneira, a importância da Cultura Organizacional na formação destes conhecimentos.

Chatman e O'Reilly (2016) argumentam que o emprego de determinados tipos de Cultura Organizacional é um dos principais fatores que influenciam no desempenho organizacional. Assim, este estudo almeja conhecer a CO de uma instituição pública e verificar como influencia em sua GC, auxiliando na consecução de metas, objetivos e missão.

2.1.3 Cultura organizacional, gestão de conhecimento e instituição pública

A globalização e a crise do Estado motivaram, em 1995, a busca por indicadores de eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública. Eles possibilitam a avaliação das políticas públicas com foco fiscal, conhecida como avaliação gerencial e acadêmica quando é realizada por especialistas da área. São utilizados nas fases que compõem programas ou políticas a serem desenvolvidas. São compostos por definição da agenda, da formulação, da

implementação e da avaliação, o que possibilita a tomada de decisão em relação à continuação, à necessidade de correções ou à suspensão de uma determinada política ou programa de governo. O conceito de efetividade está associado ao confronto entre resultados esperados ou não. Já a eficácia se refere à maior produção alcançada desses programas ou políticas. A eficiência, por sua vez, é considerada como juízo de maior alcance de produção com menores custos para a realização dessas mesmas políticas e programas (RAMOS; SCHABBACH, 2012).

Essas mudanças foram demarcadas no governo de Fernando Henrique Cardoso. Elas ropunham a redefinição de funções, o estabelecimento de governança e a economia mais competitiva. Firmavam a modernização do papel do Estado e criavam novas formas de atuação orientadas para a responsabilização financeira nos níveis políticos regionais e locais, além de maior autossuficiência dos gerentes, diminuição de níveis hierárquicos, delimitação da confiança, controle de resultados a *posteriori* e atendimento das necessidades dos cidadãos (PEREIRA, 1996).

Esse contexto revela a intenção do governo de estabelecer, no ambiente público, a criação de estruturas dinâmicas e maleáveis a fim de assegurar maior rapidez e atendimento das exigências sociais (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015). Todavia, esse processo ainda esbarra em aspectos culturais relacionados com a burocracia, tais como dificuldade de empreendedorismo, suspensão das políticas adotadas, dominação centralizada e ingerência de políticas (PIRES; MACÊDO, 2006). Demonstra que a realização dos objetivos não depende apenas das técnicas e das tecnologias adotadas pelas instituições públicas mas também da cultura organizacional implantada.

A Cultura Organizacional pública ganha contornos relacionados com os aspectos da própria Administração Pública criada pela aprendizagem mental coletiva, pelas inferências compartilhadas, por ideias entendidas como corretas, pelos instrumentos utilizados no dia a dia, como as escrituras públicas, e pelo conjunto de informações e outras generalidades compartilhadas entre organizações e pelo agrupado de informações desenvolvidas a partir das ações sociais, o que permite a formação do conhecimento organizacional (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015).

O Conhecimento Organizacional estratégico melhora a aprendizagem no âmbito das organizações por meio da interação dos conhecimentos tácitos e explícitos e auxilia no desenvolvimento de produtos ou serviços que se adaptam às necessidades da demanda. Origina-se dos dados que geram informações. Sua gestão é uma forma deliberada de se obter o conhecimento adequado para alinhamento da missão e das forças organizacionais. Esse

processo é feito por etapas relacionadas com a formação do conhecimento advinda das vivências e das competências das pessoas da organização que são retidas por meio da interação sistematizada e propagada por intermédio de tecnologias. No serviço público, é utilizado para a melhoria do processo decisório, da participação do público nas decisões, e auxilia na criação de talentos competitivos (MONAVARIAN; KASAEI, 2007).

Amayah (2013) analisa as transformações gerenciais sofridas nos últimos vinte anos pelo setor público e chega à conclusão de que estão voltadas para o compartilhamento do conhecimento. Considera que, ao transformarem a gestão numa abordagem menos burocrática, as organizações públicas encaram competição de recursos e de serviços eletivos, fato que pode ser minimizado com a gestão do conhecimento. No entanto, a dificuldade de mensuração de objetivos, as ações de governo, a hierarquia de autoridade, o grau inferior de incentivo à eficiência, as diferenças organizacionais voltadas para a propriedade, o financiamento e o controle diferem a gestão pública da gestão do setor privado. Todos esses aspectos influenciam no compartilhamento do conhecimento do setor público, que sofre com barreiras relacionadas à motivação das pessoas, à cultura organizacional, ao capital social e à confiança.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realizou, em 2004, o primeiro grande estudo sobre a GC na Administração Pública no Brasil. O objetivo foi verificar a sofisticação gerencial nesse tipo de administração. A pesquisa envolveu 34 organizações do Executivo federal e obteve resultados que evidenciaram o comprometimento e as ações de curto prazo, as iniciativas tímidas em relação à GC e aquelas que tinham como prevalência atividades já consolidadas (BATISTA, 2004). Em 2014, o mesmo instituto realizou outra pesquisa com 81 organizações. Ela envolveu os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, além de uma organização estadual, uma distrital e uma de direito privado sem fins lucrativos. Concluiu-se que, apesar de a maioria das organizações pesquisadas demonstrarem que a GC vem sendo desenvolvida por meio de planejamento para sua implantação, apenas 3% das organizações pesquisadas informaram que a GC vem sendo amplamente conhecida na organização, demonstrando pouca percepção da sua importância pela alta cúpula organizacional, pelos gerentes médios e pelos funcionários em geral (BATISTA; RECH e GOMES, 2014).

As instituições públicas de ensino superior também sofreram grandes mudanças, nestas duas últimas décadas, em relação à Cultura Organizacional e a forma de gerir os conhecimentos organizacionais.

Colossi, Consentino e Queiroz (2001) explicam que, a partir de 1995, os planos do Ministério da Educação passaram a ser orientados aos “princípios de expansão, diversificação do sistema, avaliação, supervisão, qualificação e modernização”. No entanto, segundo eles, as mudanças no cenário socioeconômico, a globalização, a percepção de qualidade adquirida, a avaliação institucional implicaram perda do poder de compra da classe média, competição entre instituições nacionais e internacionais, inovação tecnológica no ensino, valorização da pesquisa e extensão. Isso desencadeou a busca pelo atendimento das necessidades de formação com predominância da adoção de medidas práticas, ou seja, a busca pelo atendimento das necessidades do mercado, caracterizando-se as organizações públicas como instituições sociais pela permanência de sua missão.

Nesse sentido, primar por eficiência e eficácia na educação é buscar o atendimento das necessidades explícitas do mercado, adequando-se às diferentes formas, sejam gerenciais, sejam tecnológicas, sejam novos mecanismos ou ferramentas que promovam a dinâmica do alcance dos objetivos organizacionais que estão associados com as pessoas e seus conhecimentos (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DE LIMA, 2016).

Todas essas mudanças merecem análise mais apurada a respeito da Cultura Organizacional e de sua influência na Gestão do Conhecimento em uma instituição pública. A proposta deste trabalho de mestrado é proceder esta análise.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Nos subcapítulos a seguir, estão dispostos os seguintes tópicos: características da pesquisa, unidade de análise, instrumento da pesquisa, população da amostra, procedimentos de coleta de dados e cronograma de execução.

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

A pesquisa se caracterizou como estudo de caso com coleta de dados por meio de questionários e entrevistas aplicados aos servidores do CBVZO. O estudo de caso, segundo Miguel e Ho (2012), é o esforço que se caracteriza pela experiência em acontecimento da vida real com limites não delineados entre o acontecimento e as circunstâncias. Entre outras vantagens, ele proporciona a evolução de novas ideias e a compreensão de novas ocorrências.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quantitativa, pois abordou a compreensão do grupo social em estudo e aspectos das relações sociais, além de retratar o grupo por meio de números.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A instituição pública estudada, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), é uma autarquia federal pertencente ao sistema federal de ensino e vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC). Ela integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que oferta ensino médio integrado, cursos de tecnologia e licenciatura.

A pesquisa foi realizada no *Campus* Boa Vista Zona Oeste do IFRR, do que nasceu da transformação da Escola Técnica Federal de Roraima, implantada em 1986 com cursos técnicos em Eletrônica e Edificações. A instituição atualmente conta com uma estrutura *multicampi* composta pelos *Campi* Amajari, Avançado Bonfim, Boa Vista Centro, Boa Vista Zona Oeste e Novo Paraíso, além da Reitoria. Os *campi* ofertam os seguintes cursos:

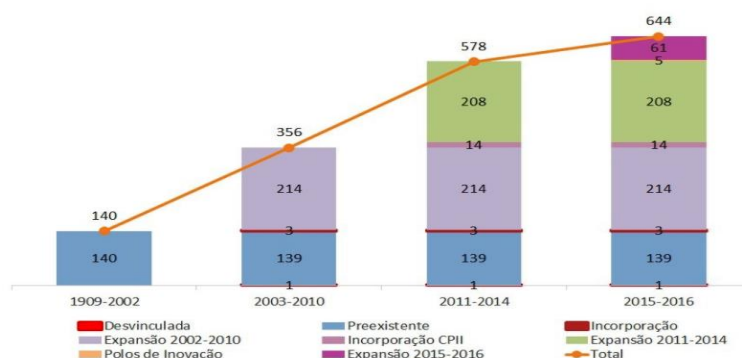
1. Técnico integrado ao ensino médio;
2. Técnico concomitante ao ensino médio em regime de alternância;
3. Técnico subsequente – pós-ensino médio;
4. Técnico integrado à Educação de Jovens e Adultos;

5. Graduação;
6. Graduação de ensino à distância;
7. Pós-graduação presencial;
8. Pós-graduação à distância.

O *Campus* Boa Vista Zona Oeste, onde se aplicou a pesquisa, teve sua implantação em outubro de 2012, e suas atividades iniciais ocorreram por meio de parceria com o Governo do Estado de Roraima. Este, por meio da Secretaria de Estado da Educação e Desporto, disponibilizou espaço físico para o funcionamento da unidade de ensino na Escola Estadual Professora Elza Breves de Carvalho, localizada na zona oeste de Boa Vista, a fim de atender ao desenvolvimento de políticas públicas voltadas às demandas da comunidade local.

A figura 5 apresenta a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica nos anos de 2003 a 2016. Seu crescimento ocorreu de forma significativa, considerando que, no período de 1909 a 2002, a Federação contava com apenas 140 unidades. A elevação do número de unidades se deu no período de 2003 a 2016, apontando 644 unidades e tendo como composição os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, os Centros Federais de Educação Técnica, as Escolas Técnicas vinculadas a universidades federais, a Universidade Técnica do Paraná e o Colégio Dom Pedro II. O *campus* em estudo compõe esse universo de expansão.

Figura 5 – Expansão da Rede Federal, Profissional, Científica e Tecnológica nos anos 2003 a 2016



Fonte: MEC (2018).

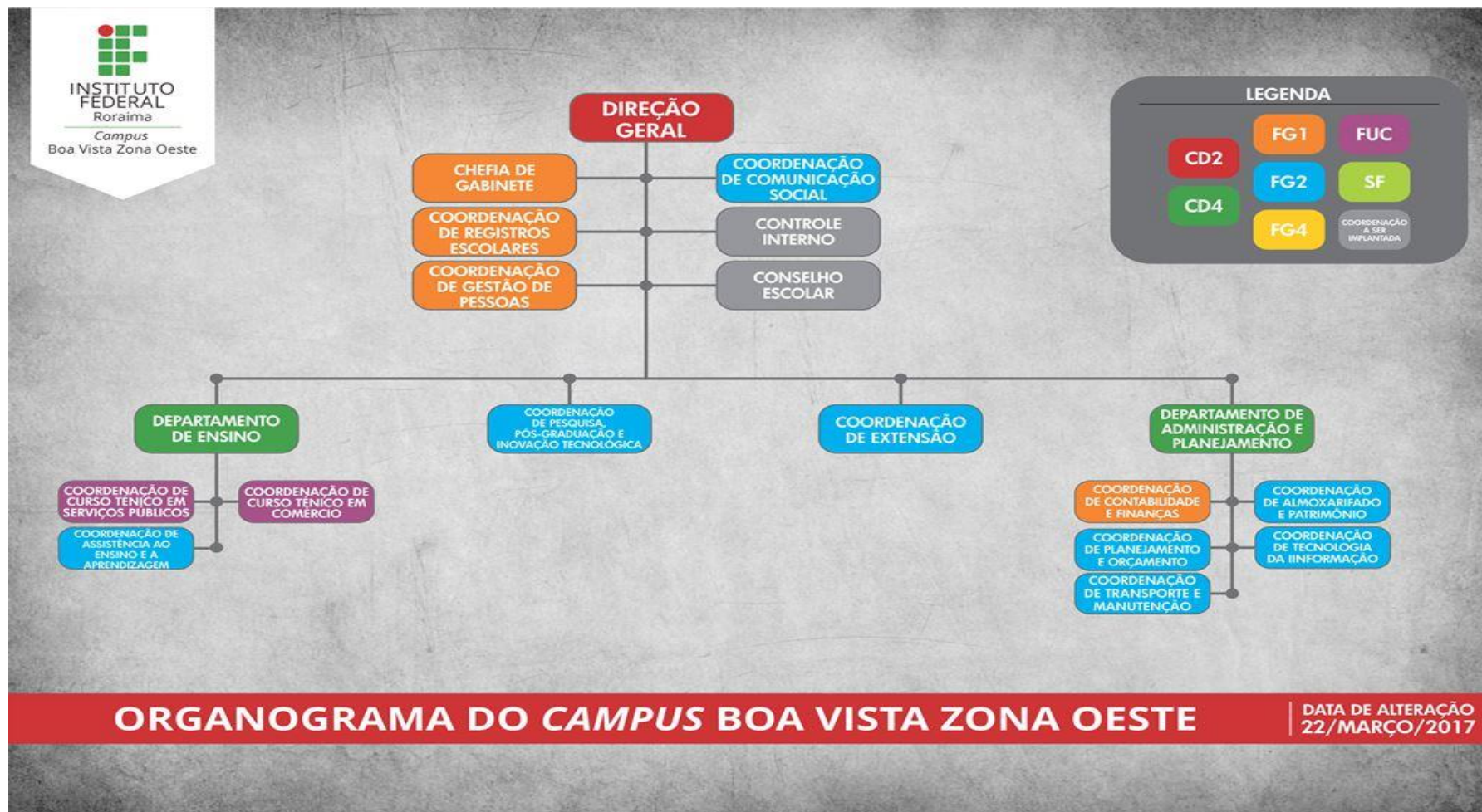
Para Otranto (2010), a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica teve sua origem, no início do século 20, com a criação de 19 Escolas Aprendizes

Artífices, que passaram por transformações, dando origem às Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs), aos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e às escolas vinculadas às universidades federais (EVs). Criados pela Lei 11.892/08, os institutos federais surgiram da transformação dessas estruturas para oferecer educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades e passaram a compor o sistema federal de ensino, subordinado ao Ministério da Educação e Cultura (MEC).

O *Campus Boa Vista Zona Oeste* é uma unidade pública que integra o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima. Ele iniciou suas atividades por meio de autorização publicada no Diário Oficial da União n.º 1.286, de 23 de outubro de 2012. Mediante parceria com o Governo do Estado de Roraima, que disponibilizou espaço físico na Escola Estadual Elza Breves de Carvalho, localizada na Rua CC 15, n.º 204, Bairro Senador Hélio Campos, zona oeste de Boa Vista (RR), foi possível dar início às atividades pedagógicas, de forma provisória, em 2013, com cursos do Pronatec/Mulheres Mil.

No momento da realização desta pesquisa, o *campus* dispunha de 65 servidores, distribuídos em várias funções. A unidade funciona em prédio próprio, localizado na Rua Professor Nonato Chacon, n.º 1976, Bairro Laura Moreira, Boa Vista (RR). Atua na área técnica com os cursos em Serviços Públicos e Comércio. Sua estrutura hierárquica é composta por dois tipos de cargo: técnico administrativo e docente. Os servidores estão distribuídos nos diversos setores que compõem o organograma da unidade (figura 6), nas funções inerentes aos respectivos cargos.

Figura 6 - Organograma do CBVZO



Fonte: IFRR (2018).

Na unidade pesquisada, a estrutura hierárquica é desenhada de forma vertical. Disponibiliza um cargo de direção-geral (Cargo de Direção – CD1); dois cargos de direção (Cargo de Direção – CD4), sendo um de ensino e outro de administração e planejamento; quatro cargos de coordenação (Função Gratificada – FG4): Chefia de Gabinete, Coordenação de Registros (Cores), Coordenação de Gestão de Pessoas e Coordenação de Contabilidade e Finanças, e oito coordenações (Função Gratificada – FG2): Coordenação de Comunicação Social; Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Extensão; Assistência ao Ensino; Almoxarifado; Inovação da Tecnologia; Comunicação e Transporte; e Gestão de Contratos; e dois coordenações de cursos (Função de Curso – FUC), demonstrando poucos níveis administrativos e destaque para a divisão de trabalho de acordo dentro.

O quadro 3 demonstra que o plano estratégico da unidade de ensino é desenhado em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2014-2018) do IFRR. Portanto, o plano tem como fundamento os seguintes elementos: Missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos.

Quadro 3 – Missão, Visão de Futuro, Valores e Objetivos Estratégicos – PDI (2014-2018)

(continua)

Missão, Visão de Futuro, Valores e Objetivos Estratégicos – PDI (2014-2018)	
Missão	Promover formação integral, articulando ensino, pesquisa e extensão, em consonância com os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.
Visão de Futuro	Ser referência no País como instituição de formação profissional e tecnológica na promoção de ensino, pesquisa e extensão.
Valores	• Ética • Compromisso Social • Gestão Democrática • Excelência • Sustentabilidade • Respeito à Diversidade • Justiça • Desenvolvimento sustentável, tendo como visão futura a criação de ser referência.
Objetivos Estratégicos	• Fortalecer continuamente a qualidade do ensino. • Garantir a oferta regular de cursos na modalidade a distância. • Desenvolver atividades de extensão em articulação com o mundo do trabalho e os arranjos produtivos, sociais e culturais. • Incentivar o desenvolvimento da pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica. • Assegurar aos estudantes condições de permanência e conclusão com êxito. • Desenvolver atividades institucionais de acordo com os objetivos do desenvolvimento sustentável. • Criar condições para atender às demandas das Pessoas com • Necessidades Educacionais Especiais/Específicas (PNEEs).

Quadro 3 – Missão, Visão de Futuro, Valores e Objetivos Estratégicos – PDI (2014-2018)

(conclusão)

Missão, Visão de Futuro, Valores e Objetivos Estratégicos – PDI (2014-2018)	
Objetivos estratégicos	• Promover ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional. • Consolidar a expansão e reestruturação do IFRR para promover qualidade dos seus serviços prestados. • Melhorar a qualidade da infraestrutura de telecomunicações. • Manter os serviços direcionados ao funcionamento da instituição.

Fonte: PDI (2014-2018).

A exposição da missão, da visão de futuro, dos valores e dos objetivos estratégicos do CBVZO no PDI corrobora com a essência de criação dos IFETs, que é contribuir para o fortalecimento dos arranjos sociais e culturais locais a partir de suas potencialidades, além de ofertar o ensino, a pesquisa e a extensão, preparando os estudantes para o mercado de trabalho (OTRANTO, 2010).

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os questionários foram redigidos e impressos com questões fechadas e abertas. Utilizou-se da escala de likert para analisar as questões fechadas e as questões abertas foram utilizadas para complementação das ideias. Estes questionários foram aplicados a todos os servidores do *campus*; docentes e técnicos administrativos. O primeiro questionário, relacionado à CO, foi baseado no modelo de Denison e, portanto, englobou os seguintes traços: consistência, envolvimento, adaptabilidade e missão. O segundo, relacionado à GC, é o modelo de Escala de Gestão do Conhecimento (EGC), proposto por Pais (2014), que inclui quatro fatores: práticas formais de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, práticas informais da gestão do conhecimento e orientação competitiva.

Para a mensuração dos dados dos questionários de CO, foi utilizada a escala *likert*. Nessa escala, é possível mensurar atitudes comportamentais e sociais do respondente. Acredita-se que o menor número de pontos possa limitar informações e que o maior número destes possibilite consistência psicométrica. Críticas relacionadas à escala se referem à complexidade exigida do respondente ao se decidir entre duas dimensões: conteúdo e intensidade (JÚNIOR, COSTA, 2014). Foi utilizada a escala de cinco pontos com as seguintes medidas: 1. discordo fortemente, 2. discordo, 3. neutro, 4. concordo, 5. concordo fortemente.

A razão é que ela é avaliada como positiva pelo seu nível de confiabilidade e, adequado ajuste aos respondentes com diferenças de habilidades (DALMORO; VIEIRA, 2014).

No primeiro questionário, buscou-se suporte para preservar a orientação da pesquisa realizada na Universidade de Wolverhampton, Wolverhampton, Reino Unido (2017). Traduziram-se para o português do Brasil os itens avaliados referentes à Cultura Organizacional. Foram preservados os traços da Cultura Organizacional: adaptabilidade, missão, consistência e envolvimento. No entanto, as questões foram adaptadas à realidade da unidade em estudo, somando 40 questões diretas com espaço para comentários ou sugestões em cada traço da cultura e seus indicadores. Como pré-teste, o questionário foi aplicado aleatoriamente a 15 servidores que já atuavam na organização há mais tempo, além de avaliado por dois especialistas, resultando no instrumento anexo no apêndice A. Segue, no quadro 4, a apresentação dos traços culturais de acordo o modelo de Denison (2004) e suas dimensões (indicadores) conforme a disponibilidade no questionário escrito.

Quadro 4 – Traços Culturais conforme o Modelo Denison

Cultura	Traços Culturais	Dimensão	Questões
	Envolvimento	✓ Trabalho em equipe ✓ Empoderamento ✓ Desenvolvimento de capacidades	✓ a) a e) ✓ f) a h) ✓ i) a m)
	Consistência	✓ Valores fundamentais ✓ Acordo ✓ Coordenação e integração	✓ a) a e) ✓ f) e g) ✓ h) a j)
	Adaptabilidade	✓ Criando mudanças ✓ Foco no cliente ✓ Aprendizagem organizacional	✓ a) a c) ✓ d) e e) ✓ f) e h)
	Missão	✓ Integração e direção estratégica ✓ Metas e objetivos ✓ Visão	✓ a) a d) ✓ e) a g) ✓ h) e i)

Fonte: Baseado em Rahimi (2017).

No segundo questionário aplicado, estudou-se a GC implantada na unidade pública pesquisada e buscou-se compreender os acontecimentos organizacionais (por exemplo, normas, rotinas, sucessos, fracassos, entre outros) que contribuem para maior produtividade, qualidade e otimização de desempenho organizacional e reação ao mercado. Dessa maneira, no intuito de conceitualizar e operacionalizar a Gestão do Conhecimento aplicada no CBVZO, esse questionário foi retirado na íntegra de “Novas medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão (2014)”, pois respondeu à realidade vivida no CBVZO.

Esse tipo de questionário de versão reduzida com 22 itens é utilizado no contexto industrial português e brasileiro e permite níveis elevados de confiança. Ele foi originalmente desenvolvido com base da proposição de que a GC integra seis processos: criação e aquisição, atribuição do sentido, partilha e difusão, memória organizacional, medição e recuperação. Esses processos foram a base para a construção da Escala de Gestão do Conhecimento, proposta por Pais (2014). Ela integrou todos os processos em quatro fatores utilizados para análises: práticas formais para a gestão de conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, práticas informais da gestão do conhecimento e orientação competitiva. Apresenta cinco opções de respostas, tipo likert: “1. quase nunca se aplica; 2. aplica-se pouco; 3.aplica-se moderadamente; 4.aplica-se muito; 5.aplica-se quase totalmente” (SIQUEIRA, 2014, p.197). No quadro 5, é mostrada a distribuição dos 22 itens avaliados na Gestão do Conhecimento na Escala de Gestão do Conhecimento (EGC).

Quadro 5 – Escala de Gestão do Conhecimento (EGC)

Itens da Escala de Gestão do Conhecimento	
1	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.
2	Pensamos como na forma que resolvemos problemas do passado (nossos sucessos e insucessos).
3	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.
4	Falamos de nossas funções.
5	Sabemos que os nossos concorrentes (instituições similares) têm informações sobre nós.
6	Cada um de nós tem uma função a cumprir.
7	Somos encorajados a tomar iniciativa.
8	Estamos atentos ao que nossos concorrentes (instituições similares) estão fazendo (por exemplo, adotamos as melhores “estratégias”).
9	O que fazemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes (instituições similares).
10	Agimos de acordo a forma que estamos organizados.
11	Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho.
12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram em nosso trabalho.
13	Procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho.
14	Agimos de acordo com certos princípios.
15	Falamos da nossa instituição.
16	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas.
17	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.
19	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo, no intervalo do café).
21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem.
22	O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes (instituições similares).

Fonte: Baseado em Pais (2014).

A análise da EGC se deu pela associação e pela média de seus fatores e itens.

No **fator 1** – orientação cultural para o conhecimento – é conhecido pelo valor médio das respostas dos itens – 19, 14, 6, 2, 10, 13 e 18. Esse fator expressa a “orientação às práticas, às regras e às normas e os *procedimentos* que devem ser instiúitos a ser seguidos na organização” (PAIS, p.202, 2014). Além disso, traduz a utilização do conhecimento pela organização na criação de condições que beneficiem a otimização dos recursos na promoção da produtividade, da qualidade e do dempenho organizacional.

No **fator 2** orientação competitiva – é considerado pelo valor médio das respostas dos itens 9, 5, 22, 8. Esse fator retrata como a organização utiliza o conhecimento na busca da diferenciação no mercado para se destacar da concorrência, respondendo a demandas estabelecidas pelo cliente, ou seja, facilita a compreensão e as respostas às necessidades do mercado (PAIS, p.204, 2014).

No **fator 3** práticas formais da gestão do conhecimento – considera-se a média dos itens 7, 21, 16, 11, 3 e 17. Esse fator demonstra os modos de se realizarem atividades organizacionais explícitas para criar, repartir, adquirir, guardar e obter conhecimento que será utilizado na execução dos processos organizacionais que são inseridos em produtos e serviços que possibilitam a iniciativa, a improvisação e a inovação (PAIS, p.204, 2014).

No **fator 4** – práticas informais de gestão do conhecimento – consideram-se o somatório e a média dos itens 20, 15, 12, 1 e 4. Esse fator manifesta as interações informais que ocorrem na organização é proporcional à construção social do conhecimento, este conhecimento de natureza tácita em que se obtém compreensões coletivas sobre acontecimentos organizacionais importantes.

E, para finalizar o trabalho de pesquisa, foi aplicada uma entrevista aos gestores do CBVZO objetivando a análise de atuação na conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos. As informações obtidas subsidiaram a percepção da Gestão do Conhecimento implantada por eles no âmbito organizacional. A análise foi feita sob orientação da matriz SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), proposta por Nonaka e Takeuchi. Utilizou-se o quadro 6 para a orientação da pesquisa.

Quadro 6 – Elementos do modelo SECI

Objetivos do Estudo	Elementos Teóricos	Pontos Abordados
Identificar o processo de socialização do conhecimento na organização.	Modelo SECI - Comunicação informal.	Como é realizada a política de comunicação, o compartilhamento e a integração da equipe? • Como realiza o envolvimento de toda a sua equipe de trabalho? • Os objetivos a serem alcançados são especificados para a equipe com quem trabalha? • Como são desenvolvidas as frentes de ação no dia a dia no seu trabalho? • As decisões são tomadas no nível mais baixo possível; o processo decisório é ágil? • Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i>? • Há uso constante de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias com grande autonomia e dedicadas a projetos inovadores?
Identificar o processo de externalização do conhecimento na organização.	Modelo SECI - Comunicação formal.	• As decisões são explícitas à toda equipe de trabalho? • Existe plano de ação na realização das atividades diárias a fim de alcançar objetivos e metas? • Como é associada às atividades programáticas a questão da missão e dos valores da instituição? • A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)? • O estilo de gerenciamento facilita ações cotidianas, ou seja, o chefe é um orientador? • Existe senso de trabalho em equipe? Defina.
Identificar o processo de combinação do conhecimento na organização	Modelo SECI – Gerenciamento de documentos - Groupware – Intranet	• Os erros da aprendizagem são considerados normais? • Os servidores são estimulados a correrem riscos e tomar decisões? • Como é feito o processamento das informações e feedbacks dados aos clientes? (Comunidade, aluno) • Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação de contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da unidade de ensino? • O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do servidor e/ou às necessidades estratégicas da unidade? • O sucesso de longo prazo é pensado e trabalhado na unidade?
Descrever como ocorre o processo de internalização do conhecimento na organização.	Processo SECI – Inteligência competitiva. - Sistemas de informação. - Conhecimento organizacional.	• São traçadas estratégias a serem alcançadas em longo prazo? • Como é feita a direção para os trabalhos? • Busca-se diversidade (personalidade, experiências, cultura e educação formal) e aumento da criatividade por meio do recrutamento? • Realizações importantes são comemoradas? • As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?

Fonte: Baseado em Terra (2005).

A conversão do conhecimento foi realizada de acordo a percepção dos gestores do CBVZO.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A unidade de ensino em estudo vem apresentando crescimento significativo no número de servidores. Do início da pesquisa até à finalização desta, apresentou um crescimento de 18,18%. O número de servidores, que era 55 em 2016, e depois de dois anos totaliza 65, sendo 33 técnicos em administração (dois em lotação provisória) e 32 docentes.

No momento da pesquisa, havia dois servidores de licença médica, sendo um docente e o outro técnico em administração. Também havia dois servidores de licença para estudos, sendo um docente e o outro técnico em administração. Além disso, dois servidores estavam cedidos para a Reitoria, sendo um docente e o outro técnico em administração, compondo assim um universo de 59 servidores.²

No momento da aplicação da entrevista aos 17 gestores, dois não se dispuseram a responder por falta de tempo, um estava de férias e outro não obteve conhecimento sobre o assunto. No total, 13 gestores foram entrevistados.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados quantitativos e qualitativos foram coletados por meio de questionário físico distribuído a todos os servidores da unidade de ensino e de entrevista feita aos gestores, respectivamente.

A distribuição do questionário ocorreu no dia 14 de março de 2018 com prazo final de resposta até 26 de março do mesmo ano. As respostas válidas obtidas totalizaram 39 questionários aplicados sobre a CO e GC, perfazendo 68,42% de retorno.

No segundo momento, foram entrevistados 13 gestores da unidade de ensino, correspondendo a 76,47% do total de gestores. Os entrevistados falaram sobre sua percepção da GC.

As entrevistas ocorreram nos dias 26, 27 e 28 de setembro e dia no 1.º de outubro de 2018.

² Informações repassadas pela Gestão de Pessoas institucional.

3.6 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

A pesquisa realizou o tratamento dos dados de forma qualitativa. Preocupou-se em compreender o grupo social escolhido, formado pelos gestores, que estabelecem diretrizes para a construção da CO e da GC implantados na unidade de ensino. Utilizou-se da entrevista semiestrutura e baseou-se em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema estudado para atingir os objetivos propostos.

Para Belei *et al.*,(2008), o uso da entrevista semiestruturada requer ética, escolha do participante e do local, seguimento de perguntas de acordo o assunto, elaboração de roteiros que suportem a realização do projeto piloto e adequação de ideias e linguagem.

Foi utilizada também a abordagem quantitativa com a aplicação de questionários sobre CO e GC.

As técnicas de análises aplicadas foram o coeficiente de *Alfa de Cronbach* e o de correlação de *Pearson (r)*, pois, quando aplicadas às ciências sociais, têm tido significado relevante. Além disso, auxiliam o pesquisador na compreensão do que está sendo estudado. Esclarecem ainda fenômenos envolvidos em análise estabelecida, sendo necessário averiguar estímulos, que, se mal formulados, podem gerar respostas inadequadas e dados comprometidos. Os questionários devem ser estruturados para que as respostas sejam comparáveis e a formulação das perguntas adequadas ao estudo do fenômeno (ALONSO; LIMA; ALMEIDA; 2016).

O coeficiente de *Alfa de Cronbach* é considerado uma medida de confiabilidade de fácil cálculo e interpretação. No Brasil, ele tem uso restrito a publicações da área médica, todavia seu uso engloba análises sensoriais por meio de assertivas atitudinais (MATTHIENSEN, 2011). Esse coeficiente mede a correlação entre as respostas em um questionário mediante análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes, sendo que deve ser considerado o agrupamento em dimensões para que sejam questões que tratem do mesmo aspecto. Além disso, deve ser aplicado em uma amostra variada e expressiva, constituindo pela variabilidade dos valores que devem estar entre 0 e 1. Quanto mais próximo de um, mais confiável. (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010)

Já o coeficiente de correlação de *Pearson (r)* é uma medida de variância, distribuída linearmente com interpretação de resultados para r entre mais um e menos um (+1 e -1). O sinal positivo ou negativo indica a direção da relação; o valor, a força. Esse coeficiente associa duas variáveis. Ao demonstrar aumento ou encolhimento de uma variável, gera

impacto na outra de igual medida. Destaca-se também que ele não diferencia as variáveis como dependentes ou independentes, pois estabelece, ao mesmo tempo, uma relação entre a e b ou entre b e a , sendo que o valor não muda ao trocar-se a unidade de mensuração das variáveis. Por exemplo, se quilos e litros forem transformados em toneladas e mililitros, o resultado será equivalente. Além disso, o coeficiente de *Pearson* (r) é privado de unidade física que o determine, ou seja, a título de exemplo, impossível interpretar 0,10 como percentual de 10% (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009). Essa correlação, de acordo com *Cohen* (1988), pode obter escores pequenos, quando alcança valores entre 0,10 e 0,29; médios, com valores entre 0,30 e 0,49; e grandes, quando ultrapassa a casa de 0,5 até 1.

4 RESULTADOS

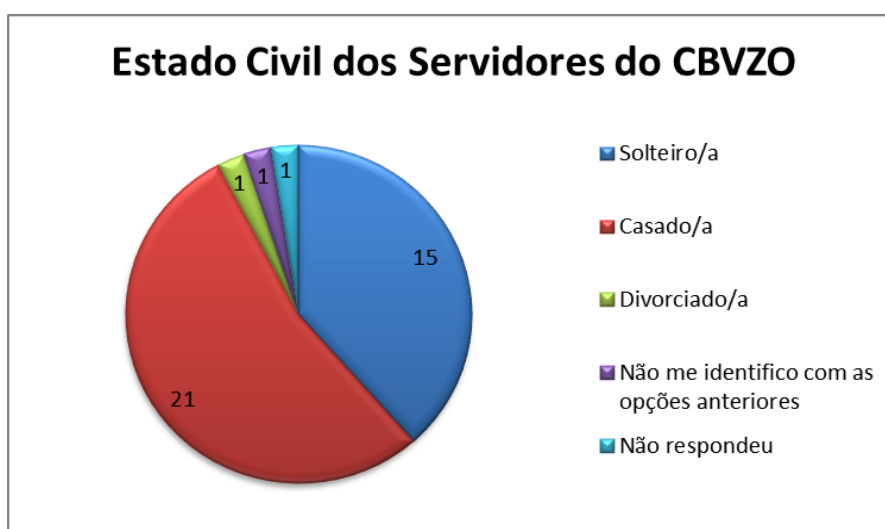
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

4.1.1 Perfil da amostra

Em relação ao estado civil, as informações na figura 1 mostram a análise de quatro variáveis: “casado”, “solteiro”, “divorciado”, “não me identifico com as questões anteriores”. O CBVZO demonstra que a maior parte dos seus servidores estudados (53,84%), se encontra no estado civil como casado.

A Figura 7 demonstra o resultado do estado civil dos servidores do CBVZO.

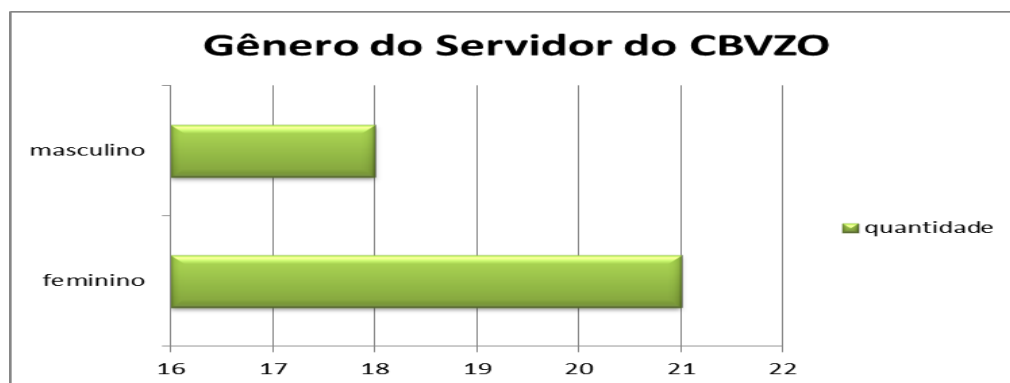
Figura 7 – Estado Civil dos Servidores Pesquisados do CBVZO



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na figura 8 é demonstrada a relação de gênero em quantidade encontrado no CBVZO. A pesquisa definiu os gêneros: feminino, masculino, não me identifico com as respostas anteriores. Vê-se que as mulheres compõem a maior parte do quadro de servidores do CBVZO.

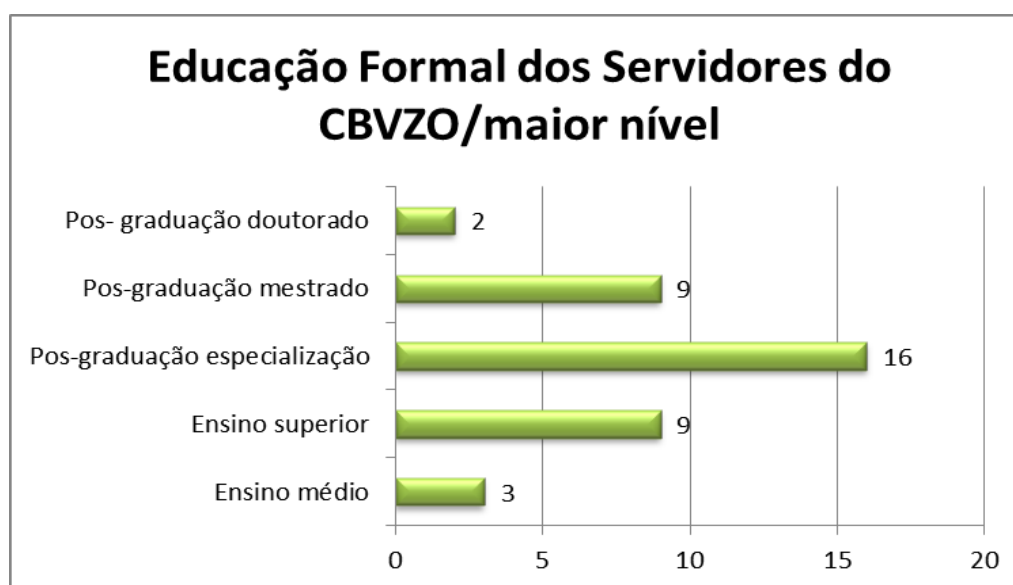
Figura 8 – Relação de Gêneros dos Servidores do CBVZO



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação à formação acadêmica, foi possível constatar que a concentração de maior nível educacional está na pós-graduação/especialização, respondendo por 41,03% do total dos servidores lotados no *campus*, e que, em segundo lugar, vem a formação em nível superior e em pós-graduação/mestrado, com percentual correspondente a 23,08% do total dos servidores, o que pode indicar evolução educacional das pessoas que atuam no *campus*. A Figura 9 apresenta em quantidade a educação formal dos servidores.

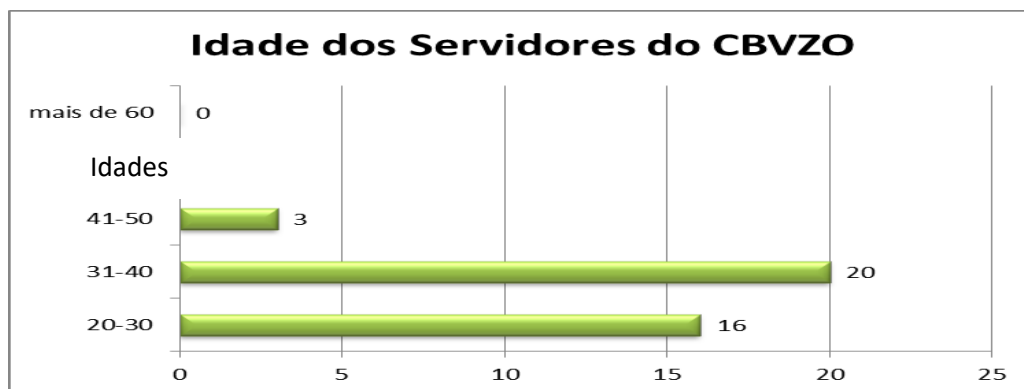
Figura 9 – Formação Acadêmica dos Servidores do CBVZO/Maior Nível



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação à idade dos servidores, analisou-se que são relativamente jovens, já que 92,31% estão na faixa etária de 20 a 40 anos (Figura 10).

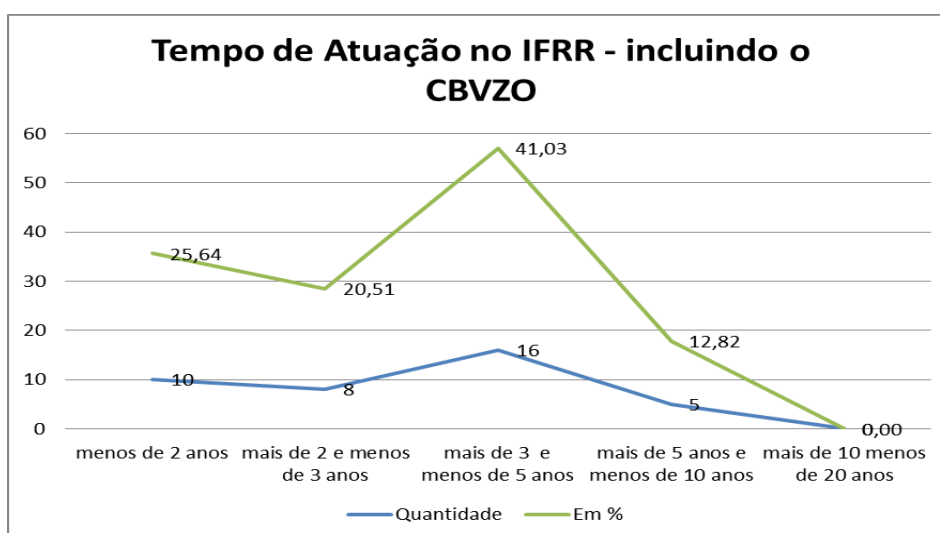
Figura 10 – Idade dos Servidores do CBVZO



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação ao tempo de atuação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima, incluindo o próprio *campus* em estudo, foi possível verificar que 46,15% dos servidores ainda estão no período de estágio probatório e que 41,03% deles estão atuando entre três e cinco anos, ou seja, percebe-se que os servidores estão em início da carreira ou encaminhando-se para a efetivação no serviço público ou adquirido estabilidade há pouco tempo. A Figura 11 apresenta a quantidade e o percentual de servidores que atuam no CBVZO, bem como o tempo de serviço deles no IFRR.

Figura 11– Tempo de Atuação no IFRR



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No CBVZO, constatou-se que 69% dos servidores já atuaram em outros *campi* da Rede Federal nos cargos de docente (53,84%) e de técnico em administração (46,15%).

Os entrevistados estão na faixa etária de 20 a 40 anos. O número de mulheres é bem próximo do número de homens. Em relação ao estado civil, a maior concentração é de casados. A maioria dos servidores são jovens que já passaram por outras unidades do IFRR e que trazem suas bagagens para contribuir para o *campus* atual.

4.1.2 Das questões da pesquisa

4.1.2.1 A pesquisa de CO e validação

Os resultados do questionário sobre CO, cujo enfoque foi o estudo de Denison e de outros autores (2006), foram analisados e sua validação se deu por meio do cálculo do coeficiente de correlação *Alfa de Cronbach*. Eles apontaram o seguinte: intervalo entre 0,9730 para os traços da cultura do envolvimento; 0,9732 para os traços da cultura da consistência; 0,9759 para os traços da cultura da adaptabilidade; e, 0,9915 para os traços da cultura da missão. Isso indica ótimo nível de aceitação e confiabilidade dos questionários apresentados, aproximando-se de 1,0.

Nas tabelas que seguem, são apresentados os resultados do estudo realizado para identificar os traços da Cultura Organizacional do CBVZO em consonância com o modelo de Denison, estabelecendo quatro traços: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão.

O traço cultural de envolvimento está relacionado com o desenvolvimento do trabalho em equipe e com o poder de decisão dado aos seus membros para se responsabilizarem por seus atos, sendo necessário o desenvolvimento da equipe para atuar eficazmente. De acordo o Apêndice F, é possível perceber que a neutralidade aumentada nos indicadores “as pessoas são vistas como investimento” e “as equipes são prioritárias”, todavia, a concordância é um tanto mais frequente em “a cooperação é estimulada nas atividades cotidianas”, “trabalha se em equipes para realizar atividades” e “a instituição envolve seus funcionários em suas ações”.

A tabela 1 apresenta o consolidado da Cultura Organizacional com o traço de envolvimento, apontando os escores dos indicadores desse traço cultural e possibilitando análise mais sintética. Trabalho de equipe apresenta a particularidade de neutro e discordo com escores significativos, somados em 52,31%.

Tabela 1 – Consolidado dos Indicadores do Traço de Envolvimento/CO (Modelo Denison)

INDICADORES	DISC. TOTAL	DISC	NEUTRO	CONC	CONC. TOTAL
Trabalho em equipe – letras: a/e	0,51%	25,64%	26,67%	45,64%	1,54%
Empoderamento – letras: f/g	1,28%	19,23%	19,23%	51,28%	8,97%
Desenvolvimento de capacidades – letras: h-m	0,86%	25,43%	31,03%	40,95%	1,72%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Analisando a tabela, compreende-se que o indicador mais forte da Cultura de Envolvimento no CBVZO é o de empoderamento. Ele representa 60,25% de frequências de concordância e concordância totalmente, enquanto os indicadores de trabalho em equipe e desenvolvimento de capacidades têm frequências aproximadas na discordância, na neutralidade e na concordância. O quadro 7 traz os comentários sobre a cultura do envolvimento.

Quadro 7 – Comentários dos Docentes sobre o Traço de Envolvimento/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos docentes sobre a Cultura Organizacional/ Traço de envolvimento
6	Podemos investir melhor na formação do profissional e melhorar alguns e-mails de informação e oferecer condições para que cada servidor desenvolva seus projetos.
7	O adequado processo de comunicação dentro da instituição seria um elemento importante para consolidar o trabalho em equipe.
14	É muito difícil contemplar cem por cento dos membros de uma instituição, mas é muito importante que se tente o desenvolvimento de todos.
17	Nada a declarar
20	Poderia melhorar no aproveitamento dos conhecimentos anteriores dos servidores para desenvolver mais frentes de ações.
21	Há o compartilhamento de informações e incentivos por parte dos gestores que possibilita o envolvimento dos interessados.
23	Apesar de haver chegado ao Campus Boa Vista Zona Oeste há cerca de duas semanas, já pude observar que a dinâmica daqui é diferenciada da desenvolvida no <i>campus</i> onde trabalhava anteriormente. Entretanto, ainda não tenho muitas opiniões formadas sobre o CBVZO.
35	Disputas por gestão parecem se classificar no contexto "vantagens competitivas", pelo que entendi. Mas isso atrapalha o processo institucional, e já vi isso ocorrer no <i>Campus Novo Paraíso</i> .
37	Quando bem estabelecida no ambiente de trabalho, pode contribuir para a eficiência dos serviços prestados à comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As observações feitas pelos docentes, como se pode ver, refletem a preocupação com a formação profissional e com a melhoria da comunicação interna, além de apontarem a dificuldade de envolvimento de toda a equipe de trabalho. Nota-se que os professores utilizaram as experiências adquiridas antes de serem lotados no campus para relatar disputas por gestão, reconhecendo que isso atrapalha o andamento dos trabalhos, além de considerarem que o traço da cultura do envolvimento, quando bem trabalhado, contribui para a eficiência dos serviços.

Diferentemente dos docentes, os técnicos administrativos se limitaram a informar que falta um pouco de compartilhamento e integração e ressaltaram a ausência de uma política de comunicação e de acompanhamento do conhecimento organizacional da equipe de trabalho, adicionando a importância desse envolvimento para o alcance dos objetivos. O quadro 8 apresenta os comentários dos traços de envolvimento feitos pelos técnicos em administração.

Quadro 8 – Comentários dos Técnicos em Administração sobre o Traço de Envolvimento/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos técnicos em administração sobre a Cultura Organizacional/traço de envolvimento
2	Falta um pouco mais de compartilhamento e integração.
12	Não há uma política de comunicação e nem o acompanhamento do nível de conhecimento organizacional da equipe em relação às ações envolvidas.
28	É importante o envolvimento institucional no que tange ao profissional, pois é imprescindível para o alcance dos objetivos da instituição. Porém, não obrigatoriamente que os profissionais se envolvam no que tange ao lado pessoal, como muitos acreditam/pensam.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os gestores, por sua vez, consideraram que a unidade gestora busca envolver os servidores de forma ampla ofertando acesso às informações referente às atividades desenvolvidas pela instituição. No entanto, afirmaram que nem sempre estes se manifestam ou participam das atividades divulgadas ou trabalhadas.

No quadro 9, segue o registro das informações coletadas sobre o traço da cultura de envolvimento avaliada pelos gestores pesquisados do CBVZO.

Quadro 9 – Comentários dos Gestores sobre o Traço de Envolvimento/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos gestores do CBVZO sobre a Cultura Organizacional/ traço de envolvimento
3	O CBVZO, como unidade gestora, tenta envolver os servidores em todas as ações, mas, como a comunidade não é bem trabalhada, não há iniciativa por parte daqueles.
8	Todos os servidores têm acesso às informações referentes às atividades da instituição, mas poucos se manifestam ou participam dessas atividades.
29	A sinergia gerada pela equipe direcionada a um objetivo comum facilita o alcance dos resultados desejados. Por isso é importante que todos sejam envolvidos e que estejam bem incorporados.
31	É importante que haja o envolvimento de todos nas ações da unidade de ensino e que se trabalhe em equipe.
36	Ela é bem trabalhada na instituição.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A Cultura Organizacional, com o traço de consistência (Apêndice G), demonstra alto nível de frequência de concordância. No entanto, assume a neutralidade no que se refere aos valores, ao acordo e à coordenação e integração acima de 20%. Dessa maneira, elaborou-se o resumo dos indicadores do traço de consistência/CO, modelo Denison, para obter melhor visualização das informações.

Tabela 2 – Consolidado dos Indicadores do Traço de Consistência/CO (Modelo Denison)

INDICADORES	DISC. TOTAL	DISC.	NEUTRO	CONC .	CONC. TOTAL
Valores fundamentais – letras: a-e	2,07%	16,58%	27,98%	45,60%	7,77%
Acordo – letras: f/g	2,60%	18,18%	36,36%	40,26%	2,60%
Coordenação e integração – letras: h-j	2,56%	12,82%	23,93%	49,57%	11,11%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Como se percebe, o nível de concordância nos três indicadores do traço de consistência apresenta escores acima de 40%, ou seja, a consistência organizacional é um ponto de concordância na unidade pesquisada. A neutralidade apresenta índice de frequência acima de 20%. Em relação aos comentários sobre o estudo do traço de consistência, destaca-se que os docentes consideraram que é possível melhorar o compromisso com a instituição desde que os objetivos e as metas sejam mais bem delineados. Além disso, percebem a necessidade do trabalho de código de ética do servidor.

Quadro 10 – Comentários dos Docentes sobre o Traço de Consistência/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos docentes sobre a cultura organizacional/traço de consistência
6	Podemos melhorar o nosso compromisso com a instituição, cumprindo o nosso trabalho.
7	Sem considerações.
14	O gerenciamento dos chefes ou gestores é de importância elevada. Consideramos que ele deixe claros os objetivos e as metas.
21	Observo que há tentativas de estabelecer diálogos entre gestores e equipes, mas que nem sempre há clareza de todos os atos.
35	Sinto falta de a instituição trabalhar o código de ética entre os servidores, principalmente em casos de envolvimento com alunos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Já os técnicos em administração comentaram as diretrizes (quadro 11). Afirmaram que, às vezes, elas não são claras e que existe falta de plano de ação estratégica, com cumprimento de metas, sendo acompanhado ou discutido com toda a equipe.

Quadro 11 – Comentários dos Técnicos em Administração sobre o Traço de Consistência/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos técnicos em administração sobre a Cultura Organizacional/traço de consistência
2	Nem sempre as direções são bem explícitas.
12	Não se trabalha com plano de ação baseado em estratégias nem o cumprimento de meta é acompanhado e discutido com as equipes.
28	É importante haver um equilíbrio.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com os gestores do CBVZO (quadro 12), a falta de envolvimento de todos com a unidade de ensino gera inconsistências no trabalho, pois reflete no gerenciamento de demandas que impactam diretamente o estabelecimento de metas e prioridades. Consideraram que trabalham sem estabelecer prioridades para atender às necessidades e, reforça a importância do papel de todos na organização para alinhar os valores e a missão institucional.

Quadro 12 – Comentários dos Gestores sobre o Traço de Consistência/CO no CBVZO.

Nº do Formulário	Comentários dos gestores do CBVZO sobre a Cultura Organizacional/traço da consistência
3	Por falta de envolvimento de todos, na condição de organismo institucional único, o gestor acaba planejando e executando tudo com o estabelecimento de prioridades. Não há delineamento de metas. Todos trabalham "apagando incêndios".
8	Melhores formas de trabalho são constantemente empregadas para facilitar o desenvolvimento das atividades, mas nem todos estão abertos a mudanças.
29	É importante que todos conheçam seus papéis dentro da organização e se alinhem aos valores e à missão institucional.
36	É bem desenvolvida. Os líderes estão de parabéns.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação ao traço de consistência, os gestores reconhecem que podem melhorar o seu compromisso com a instituição, desde que os objetivos e as metas sejam claros. Eles também enxergam a necessidade de adoção de um plano de ação voltado para os valores e a missão institucional. Disseram sofrer por causa da dificuldade de implementação de mudança nas formas de trabalho aplicadas e, acreditam que nem todos estejam abertos a elas.

Em relação ao traço de adaptabilidade à Cultura Organizacional, discutiu-se como a organização se posiciona diante das mudanças ambientais associando inovação, foco no cliente e aprendizagem. Os dados obtidos apontam que 82,05% dos servidores concordam que atuam com foco no atendimento das necessidades do aluno/comunidade. Ademais revelam que 69,23% deles consideram que as informações e os *feedbacks* dos clientes (aluno/comunidade e servidores) influenciam nas nossas decisões e estimulam a aprendizagem.

A tabela 3 apresenta a criação de mudanças, o foco no cliente e a aprendizagem organizacional como indicadores. O ponto crítico do traço de Cultura Organizacional está na aprendizagem organizacional (Apêndice I). Neste traço, o maior índice de concordância estabelecido foi com a criação de mudanças, mas, os indicadores de foco no cliente e aprendizagem organizacional também apresentaram índices significativos na concordância, entretanto, apresentou contradição ao apresentar números relevantes na avaliação “neutro”.

Tabela 3 – Consolidado dos Indicadores do Traço de Adaptabilidade/CO (Modelo Denison)

INDICADORES	DISC. TOTAL	DISC.	NEUTRO	CONC.	CONC. TOTAL
Criação de mudanças – letras: a a c	0,00	8,55%	27,35%	58,12%	5,98%
Foco no cliente – letras: d e e	5,13%	6,41%	32,05%	48,72%	7,69%
Aprendizagem organizacional – letras: f a h	5,13%	7,69%	39,32%	42,74%	5,13%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme mostra o quadro 13, os servidores docentes acreditam que há pouco espaço para diálogo entre gestão/servidor e estudante, e propõem que as boas ações sejam mantidas independentemente da hierarquia existente.

Quadro 13 – Comentários dos Docentes sobre o Traço de Adaptabilidade/CO no CBVZO.

Nº do Formulário	Comentário dos docentes sobre a Cultura Organizacional/traço de adaptabilidade
6	Falta dar uma resposta mais rápida para o nosso cliente a respeito de sua formação, que vai além da educação formal.
7	As boas ações (que trazem resultados importantes) deveriam ser mantidas (com as devidas adequações), independentemente da hierarquia existente.
14	Na instituição, há uma preocupação em valorizar o máximo os seus membros.
17	Nada a declarar.
21	Há pouco espaço para diálogo entre gestão/servidores e estudantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme o quadro 14, os servidores técnicos em administração apenas comentaram que as ações relacionadas com o atendimento de necessidades dos clientes (cidadãos, alunos, professores, governos, servidores, outras instituições) advém do próprio servidor e, destacaram que as mudanças ocorrem com frequência, no entanto, existe resistência ao novo.

Quadro 14 – Comentários dos Técnicos em Administração sobre o Traço de Adaptabilidade/CO no CBVZO.

Nº do Formulário	Comentários dos técnicos em administração sobre a Cultura Organizacional/traço de adaptabilidade
12	Toda ação relativa ao atendimento advém da iniciativa individual do servidor.
28	Verdade é que as mudanças fazem parte da vida do ser humano e não seria diferente no ambiente organizacional de uma instituição. Mas também temos certa resistência em relação ao novo.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os comentários feitos pelos gestores (quadro 15) referem-se ao novo momento vivido pelos servidores, em que tiveram de transferir-se para o prédio próprio da unidade. Alguns disseram enfrentar dificuldade de adaptação, mas pode indicar também a necessidade de aprendizado contínuo e também estarem atentos às mudanças do ambiente.

Quadro 15 – Comentários dos Gestores sobre o Traço de Adaptabilidade/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos gestores do CBVZO sobre a Cultura Organizacional/traço de adaptabilidade
8	Devido às mudanças recentes (de prédio, de sala), muitos servidores sentem alguma dificuldade em adaptar-se a essa nova realidade.
29	É necessário estar preparado para o aprendizado contínuo e atento às mudanças do ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A aprendizagem organizacional, apesar de apresentar alto índice de concordância, pode ser também considerada entrave, já que 39,23% dos respondentes se mantiveram neutros nesse quesito.

E o último traço cultural analisado foi o da missão. Nele, destacam-se a integração e a direção estratégica; as metas e os objetivos; e a visão. Na tabela 4, é possível perceber que a indicação de concordância nesse traço de 43,07%. No entanto, a neutralidade se apresentou acima de 42% em integração e direção estratégica e visão, o que pode sinalizar falta de compartilhamento das ações que estão sendo realizadas nesta área de trabalho.

Tabela 4 – Consolidado dos Indicadores do Traço da Missão/CO (Modelo Denison)

INDICADORES	DISC. TOTAL	DISC	NEUTRO	CONC	CONC. TOTAL
Integração e direção estratégica – letras: a-d	3.21%	8.97%	42.31%	42.31%	3.21%
Metas e objetivos – letras: e-g	0.00%	3.85%	12.82%	51.28%	32.05%
Visão – letras: h-i	2.56%	13.46%	42.95%	39.74%	1.28%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No quadro 16, verificam-se os comentários dos docentes destacaram que as estratégias para o futuro do CBVZO ainda não são bem desenhadas e que os objetivos e as metas propostos, algumas vezes, se perdem pelo caminho.

Quadro 16 – Comentários dos Docentes sobre o Traço da Missão/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos docentes sobre a Cultura Organizacional/ Traço da Missão
6	Falta delinear melhor as estratégias para o futuro do CBVZO.
7	Sem considerações.
14	No CBVZO, as estratégias são colocadas com o objetivo de alcançar a meta proposta inicialmente, mas, em alguns casos, se perdem pelo caminho.
17	Nada a declarar.
21	Não estão claros e presentes nas preocupações cotidianas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com apenas um registro de comentário de servidor técnico-administrativo, o quadro 17, destacou a falta de direcionamento do planejamento institucional participativo.

Quadro 17 – Comentário dos Técnicos em Administração sobre o Traço da Missão/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos técnicos em administração sobre a Cultura Organizacional/traço da missão
12	Não há direcionamento acerca do planejamento institucional participativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O quadro 18 evidencia a importância da informação como base somada a materiais direcionados ao cumprimento da missão e informa-se que as estratégias de mudanças existem, mas que a falta de planejamento impede o fluxo do trabalho.

Quadro 18 – Comentários dos Gestores sobre o Traço da Missão/CO no CBVZO

Nº do Formulário	Comentários dos gestores do CBVZO sobre a Cultura Organizacional/traço da missão
3	As estratégias para a mudança existem, mas, devido à atual situação do <i>campus</i> , as ações são planejadas e executadas de acordo com as demandas que surgem, valendo para este item o mesmo comentário do item "Cultura e Consistência".
29	A informação é a base. Ela se soma aos recursos e aos materiais direcionados a cumprir a missão.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A missão organizacional é que direciona as ações e os comportamentos organizacionais para o cumprimento. Apesar do bom nível de concordância acerca disso, ainda existe neutralidade. Isso pode indicar falta de conhecimento sobre a missão institucional e o papel do servidor nesse contexto.

A tabela 5 demonstra que o maior nível de concordância entre os traços da CO estudada é o da adaptabilidade, que corresponde a 50,0%, e que os demais traços (missão, consistência e envolvimento) se mantêm próximos entre si, sendo o traço da missão o que apresenta o menor percentual de concordância.

Tabela 5 – Percentual de Concordância dos Traços e dos Focos Interno e Externo da CO Encontrados no CBVZO – (Modelo Denison)

(continua)

Traços e focos interno e externo de CO – Modelo de Denison (2004)	Total de respostas	Quantidade de frequência de concordantes	Percentual de concordância dos traços e dos focos interno e externo encontrados no CBVZO
Adaptabilidade	312	156	50,0%
Missão	390	168	43,07%
Consistência	505	224	44,35%
Envolvimento	387	177	45,73%

Tabela 5 – Percentual de Concordância dos Traços e dos Focos Interno e Externo da CO Encontrados no CBVZO – (Modelo Denison)

(conclusão)

Traços e focos interno e externo de CO – Modelo de Denison (2004)	Total de respostas	Quantidade de frequência de concordantes	Percentual de concordância dos traços e dos focos interno e externo encontrados no CBVZO
Foco externo (adaptabilidade e missão)	702	324	46,15%
Foco interno (consistência e envolvimento)	892	401	44,95%
Estabilidade (missão e consistência)	895	392	43,79%
Flexibilidade (envolvimento e adaptabilidade)	699	333	47,63%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O **foco externo** – formado pela junção da adaptabilidade e da missão com questões relacionadas à criação de mudanças, pelo foco no cliente, pela aprendizagem, pela integração e visão estratégica, pelas metas e objetivos e pela visão – alcançou 46,15% de concordância

na pesquisa aplicada aos servidores da unidade do IFRR em estudo. Já o **foco interno**, composto pelos traços de consistência e envolvimento, apresentou 44,95% de concordância dos servidores respondentes ao estudo, estabelecendo os indicadores de trabalho em equipe, o empoderamento, o desenvolvimento de qualidade, os valores fundamentais, o acordo, a coordenação e a integração.

A análise relativa à estabilidade e à flexibilidade também demonstrou uma proximidade entre os índices percentuais com um pouco maior de distância entre as concordâncias. A **estabilidade**, composta pelos traços da missão e da consistência, alcançou o percentual de 43,79%, estabelecendo os indicadores de valores fundamentais, o acordo, a coordenação e a integração, a integração e a direção estratégica, as metas e os objetivos, e a visão. A **flexibilidade**, formada pelos traços de envolvimento e adaptabilidade, apresentou um índice de concordância de 47,63%, com indicadores de trabalho em equipe, empoderamento, desenvolvimento +de capacidades, criação de mudanças, foco no cliente e aprendizagem organizacional. A figura 12 demonstra a Cultura Organizacional estabelecida no CBVZO com a distribuição dos índices relativos aos seus traços e aos indicadores.

Figura 12 – Cultura Organizacional no CBVZO (Modelo Denison)



Fonte: Adaptado de Denison, Haaland, Goelzer (2004).

Ao analisar a descrição dos apêndices C,D,E,F, constataram-se os percentuais alcançados nos traços de envolvimento, consistência, missão e adaptabilidade e nos respectivos indicadores de concordância, considerando, nesse caso, a soma com o item de avaliação do “concordo” com o “concordo totalmente”. Eles atingiram o valor percentual de valor igual ou mais de 50%. A neutralidade, que pode indicar pouco conhecimento ou imprecisão, atingiu o índice de 30% ou mais. A discordância, considerada mediante o somatório do “discordo” com o “discordo totalmente”, foi destacada apenas quando houve um índice acima de 40%.

Conforme o Apêndice C, os indicadores de **traço cultural de envolvimento** estabeleceram as seguintes concordâncias: a cooperação é estimulada nas atividades cotidianas (69,23%); trabalha-se em equipe para realizar atividades (61,53%); a instituição envolve seus funcionários em suas ações (69,23%); a informação geralmente é bem trabalhada (51,28%); a informação é trabalhada com todos (51,28%); no desenvolvimento das tarefas, a autoridade é delegada (51,28%); as competências necessárias à equipe são acompanhadas pelo gestor (51,28%). Os indicadores que apresentaram neutralidade foram estes: todos são envolvidos pela orientação no trabalho (33,33%); relação às equipes são

prioritárias (46,15%); e as pessoas são vistas como vantagens competitivas (51,28%). Destacou-se uma discordância elevada, acima de 40%, na descrição dos seguintes indicadores: as pessoas são capacitadas de acordo demanda de necessidade (41,03%) e existe investimento continuo nas pessoas (42,03%).

O Apêndice D descreve o **traço da consistência** com maior nível de concordância nos seguintes indicadores: a estrutura organizacional é bem estruturada (64,10%); o código de ética público guia ações sobre o que é certo e errado (79,49%); considero o meu chefe orientador (74,35%); e a missão é clara na direção do trabalho (61,54%). Esse traço apresentou neutralidade em novas e melhores formas de trabalho são adotadas continuamente (38,46%); os valores fundamentais são trabalhados em toda a organização (38,48%); a rotina é impregnada de senso de trabalho em equipe (35,90%); e as metas e os objetivos são bem delineados (30,77%). Não houve índice de discordância a ser considerado.

O **traço da missão** é descrito no Apêndice E. Em relação a ele, constatou-se concordância apenas neste indicador: existe direção clara para o trabalho (56,41%). Todas as descrições dos indicadores desse traço indicaram neutralidade: as ações da direção são voltadas à estratégia de longo prazo (38,46%); existem estratégias para a mudança (46,15%); existe direção clara para o trabalho (35,90%); as estratégias para o futuro são delineadas de forma constante (48,72%); existe uma opinião generalizada sobre as atividades a serem desenvolvidas (53,85%); os osbjetivos a serem alcançados são delineados de forma realística (35,90%); as metas propostas são atingidas (48,72%); o progresso na organização é acompanhado (38,46%); o sucesso em longo prazo é pensado e trabalhado pela organização (48,72%). Não houve discordância a ser considerada.

Em relação ao **traço de adaptabilidade**, a descrição indicou altos índices de concordância: a inovação é valorizada no meu ambiente de trabalho (59,0%); os servidores atuam com foco no atendimento das necessidades do aluno/comunidade (89,72%); as informações vindas dos clientes (alunos/comunidade e servidores) influenciam em nossas decisões (79,49%); e a instituição estimula a aprendizagem (82,05%). Contudo, também existiu índice de neutralidade, o que pode ser considerado significativo: a inovação é valorizada em meu ambiente de trabalho (33,33%); meu ambiente de trabalho envolve mudanças constantes (41,03%); o foco da cultura é controle e definição de regras (48,72%); a instituição estimula o desenvolvimento de servidores que assumem riscos e tomam decisões (51,28%); os erros de aprendizagem são considerados normais (53,83%). Não houve discordância significativa.

Os traços localizados no foco interno da CO, envolvimento e consistência, são influenciados pela evolução da flexibilidade ou da estabilidade. Assim, acredita-se que a organização dispõe de cargos e funções delineados, já que se apresenta bem estruturada. Além disso, o código de ética é consistente e existe uma chefia que promove a cooperação e o trabalho de equipe com informação bem trabalhada e desenvolvimento de tarefas delegadas, conduzindo o corpo de servidores para o desenvolvimento da missão. Existe também uma percepção de neutralidade em relação a como o gestor lida com a delegação de autoridade e o envolvimento de todos na orientação dos trabalhos e no acompanhamento das competências da equipe. Outra percepção de neutralidade está nas metas e nos objetivos a serem delineados e, para isso, novas formas de trabalho são empregadas continuamente, e os seus valores fundamentais trabalhados em toda a organização, bem como hierarquias diferentes compartilham perspectivas comuns.

No foco externo da CO, a pesquisa identificou traços da missão e da adaptabilidade que sofrem ações voltadas à flexibilidade ou à estabilidade organizacional. Nesse foco, a missão apresentou apenas uma concordância: ações e estratégias que devem ser acompanhadas para o alcance do sucesso. Isso pode indicar que a missão deve ser mais bem trabalhada nos indicadores de integração e direção estratégica, metas e objetivos, e visão. Esse traço demonstrou carência de concordância, exigindo, assim, ações mais diretivas para a promoção de melhorias. Já no traço da adaptabilidade, houve concordância sobre inovação e estímulo de aprendizagem que promove atendimento ao cliente (alunos/comunidade) e suas demandas de acordo com o processo de informação. Existiu neutralidade nos seguintes indicadores: mudanças ambientais; controle e definição de regras; apoio da gestão para assumir riscos e tomar decisões; e erros de aprendizagem serem considerados normais.

4.1.2.2 A pesquisa de GC e validação

O desfecho dos questionários sobre GC, apresentados no Apêndice B e analisados por meio do coeficiente de correlação *Alfa de Cronbach*, apontou nível de concordância interna representado pelo índice 0,9683, informando ótimo nível de aceitação e confiabilidade em relação às questões apresentadas e aproximando-se de 1,0.

A Gestão do Conhecimento Organizacional está alinhada com informações, ideias e compartilhamento de processos de trabalho baseados no conhecimento explícito e tácito, considerando que ambos possam ser adquiridos ou transformados de acordo o modelo de

Tacheuchi e Nonaka (2008), a matriz SECI. No entanto, nessa primeira análise dos questionários, foi utilizada a Escala de Gestão do Conhecimento (EGC), proposta por Leonor Pais (2014), que também contempla conhecimentos tácitos e explícitos e considera dez processos de Gestão do Conhecimento³ com quatro fatores fundamentais:

1. Orientação cultural para o conhecimento;
2. Orientação competitiva;
3. Práticas formais para a gestão do conhecimento;
4. Práticas informais de gestão do conhecimento.

A distribuição de escores de frequência obedeceu a medidas em que os respondentes consideraram se aplicar verdadeiramente na unidade pública de ensino estudada, seguindo a escala abaixo:

1. Quase nunca se aplica
2. Aplica-se pouco
3. Aplica-se moderadamente.
4. Aplica-se muito
5. Aplica-se quase totalmente

A tabela 6 apresenta resultados percentuais sobre o questionário aplicado, seguindo essa escala acima para a estrutura reduzida da EGC com 22 itens, de acordo com o quadro 3.

Tabela 6 – Escala de Gestão do Conhecimento Encontrada no CBVZO

(continua)

Item	Afirmações	1	2	3	4	5	Não respon deu
1	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.	12,82%	28,21%	46,15%	12,82%	-	
2	Pensamos como na forma como resolvemos problemas no passado (nossos sucessos e insucessos).	5,13%	30,77%	41,03%	12,82%	5,13%	5,13%

³ Dez processos de GC: aquisição externa; aquisição interna; partilha intencional; partilha não intencional; atribuição de sentido; memória interna e intencional; memória interna e tácita; memória externa; recuperação controlada; e recuperação automática.

Tabela 6 – Escala de Gestão do Conhecimento Encontrada no CBVZO

(conclusão)							Não respon deu
Item	Afirmações	1	2	3	4	5	
3	Juntamo-nos em grupo para resolver problemas.	5,13%	7,69%	43,59%	35,90%	7,69%	
4	Falamos das nossas funções.	10,26%	17,95%	43,59%	23,08%	5,13%	
6	Cada um de nós tem uma função a cumprir.	-	7,69%	12,82%	46,15%	33,33%	
7	Somos encorajados a tomar a iniciativa.	7,69%	15,38%	23,08%	38,46%	15,38%	
8	Estamos atentos ao que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo (p.ex., adotamos as melhores "estratégias").	12,82%	30,77%	43,59%	12,82%	-	
9	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que nossos concorrentes (instituições similares).	12,82%	17,95%	43,59%	20,51%	2,56%	2,56
10	Agimos de acordo a forma como estamos organizados.	5,13%	-	48,72%	35,90%	10,26%	
11	Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho.	7,69%	5,13%	33,33%	41,03%	12,82%	
12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram em nosso trabalho.	5,13%	12,82%	33,33%	25,64%	23,08%	
13	Procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho.	2,56%	7,69%	38,46%	33,33%	17,95%	
14	Agimos de acordo com certos princípios.	-	5,13%	20,51%	43,59%	30,77%	
15	Falamos da nossa instituição.	5,13%	5,13%	25,64%	33,33%	25,64%	5,13%
16	Assistimos a seminários/ conferências, lemos o que se publica e contratamos especialistas.	7,69%	10,26%	56,41%	25,64%	-	
17	Frequentamos curso de formação ou formação no posto de trabalho.	7,69%	10,26%	41,03%	30,77%	10,26%	
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	-	5,13%	38,46%	30,77%	25,64%	
19	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	-	2,56%	48,72%	28,21%	20,51%	
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no café).	-	2,56%	43,59%	30,77%	23,08%	
21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem.	10,26%	33,33%	25,64%	23,08%	7,69%	
22	O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos nossos concorrentes.	10,26%	10,26%	28,21%	38,46%	12,82%	

Fonte: Adaptado de Pais (2014)

O modelo acima de estrutura reduzida da EGC com 22 itens está de acordo com a EGC apresentada neste trabalho e corrobora com o modelo aplicado nas indústrias portuguesa e brasileira, estudado pela autora. Ele estudou as mesmas variáveis latentes que assumiu a confiança e equivalência dos construtos ou dimensões da gestão do conhecimento usados nos dois países em que se realizou estudo da invariância da medida por meio de análise fatorial confirmatória em multigrupos (SIQUEIRA, 2014, p.200).

Percebe-se que a Gestão do Conhecimento, na unidade pública estudada, apresenta escores frequentes em moderadamente com percentual acima de 20%. Entretanto, destaca-se com mais de 40% quando se refere a conversas sobre assuntos não compreendidos bem; nossas funções; estarmos atentos aos concorrentes para estabelecer estratégias; o que sabemos; agimos de acordo com o modo como estamos organizados; se assiste a seminários/conferências; o que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas; e existem conversas casuais.

Para Pais, (2014), a GC se estrutura na criação do Conhecimento Organizacional que se submete a informações que permeiam a organização nos âmbitos interno e externo e possibilita respostas de forma compreensiva aos fatos e acontecimentos. Compartilhar o conhecimento por meio de memórias concebe a percepção, reflexão e sentimento da realidade. Enquanto, a tecnologia tem função dinamizadora.

A análise da EGC deve ser realizada por fator, considerando os já citados, por meio de média aritmética, concluindo sua aplicação na organização estudada.

A tabela 7 demonstra o primeiro fator estudado, que é o da orientação cultural para o conhecimento. A lista completa deles aparece nos itens 19, 14, 6, 2, 10, 13 e 18 do quadro 5. O resultado desse fator é obtido pela multiplicação da escala pelo número de pessoas que indicaram aquela resposta dividida pela soma dos índices de concordância da EGC.

Tabela 7 – Fator 1 - Orientação Cultural para o Conhecimento/EGC

(continua)

Fator 1 – Orientação cultural para o conhecimento								Relevância
GC	INDICADORES	1	2	3	4	5	Média	
19	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	0	1	19	11	8	3.67	item mais relevante
14	Agimos de acordo com certos princípios.	0	2	8	17	12	4.00	

Tabela 7 – Fator 1 - Orientação Cultural para o Conhecimento/EGC

Fator 1 – Orientação cultural para o conhecimento								(conclusão)
GC	INDICADORES	1	2	3	4	5	Média	Relevância
6	Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	7	16	13	3.97	
2	Pensamos como na forma que resolvemos problemas no passado (nossos sucessos e insucessos)	2	12	16	5	2	2.81	item menos relevante
10	Agimos de acordo a forma que estamos organizados.	2	0	19	14	4	3.46	
13	Procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho.	1	3	15	13	7	3.56	
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	0	1	19	11	8	3.67	
Soma do total de respostas		6	21	103	87	54	3.59	Média do fator

Fonte: Adaptada de Pais (2014).

No universo de 39 respondentes, dois deles deixaram de responder o item dois. Pode-se perceber que a organização em estudo tem uma tendência de aplicação moderada para o fator de orientação cultural para o conhecimento. O mesmo cálculo se repete com o fator 2, em que se analisa a orientação competitiva da organização, de acordo com a tabela 8.

Tabela 8 – Fator 2 - Orientação Competitiva/EGC

Fator 2 – Orientação Competitiva								Relevância
GC	INDICADORES	1	2	3	4	5	Média	
9	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que nossos concorrentes (instituições similares)	5	7	17	8	1	2.82	
5	Sabemos que os nossos concorrentes (instituição similares) tem informação sobre nós.	10	11	11	7	0	2.38	item menos relevante
22	O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos nossos concorrentes	4	4	11	15	5	3.33	item mais relevante
8	Estamos atentos aos que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo (p.ex., adotamos as melhores "estratégias")	5	12	17	5	0	2.56	
Soma do total de respostas		24	34	56	35	6	2.77	Média do fator

Fonte: Adaptada de Pais (2014).

A administração pública geralmente realiza suas atividades baseada em normas e leis. Muitas vezes, analisar o mercado e coletar informações que possam gerar resultados não condiz com a situação pública, no entanto a unidade da instituição pública pesquisada demonstrou a aplicação de conhecimentos voltados para o mercado de forma moderada a aplica-se pouco.

Na tabela 9, foram verificadas as práticas formais da gestão do conhecimento que são transmitidas em seminários, reuniões, conferências, motivação, recompensas, cursos de formação e trabalho em grupo.

Tabela 9 - Fator 3 -Práticas Formais para a Gestão do Conhecimento/EGC

Fator 3 – Práticas formais para a gestão do conhecimento								Relevância
GC	INDICADORES	1	2	3	4	5	Média	
7	Somos encorajados a tomar a iniciativa	3	6	9	15	6	3.38	
21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem	4	13	10	9	3	2.85	item menos relevante
16	Assistimos a seminários/ conferências, lemos o que se publica e contratamos especialista.	3	4	22	10	0	3.00	
11	Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho	3	2	13	16	5	3.46	item mais relevante
3	Juntamo-nos em grupo para resolver problemas	2	3	17	14	3	3.33	
17	Frequentamos curso de formação ou formação no posto de trabalho	3	4	16	12	4	3.26	
Soma do total de respostas		18	32	87	76	21	3.21	Média do fator

Fonte: Adaptada de Pais (2014).

O CBVZO demonstra a aplicação da gestão de conhecimentos formais de aplicação moderada a muito moderada.

No exame do fator quatro (Tabela 10), buscou-se a compreensão de como a Gestão do Conhecimento acontece por meio de práticas informais, ou seja, daquelas baseadas em conversa informal, vivências, história profissional, contato amistoso. A maior média mais uma vez que pontuou esse tipo aplicação de Gestão do Conhecimento foi a forma moderada (escore de frequência 3) a muito moderada (escore de frequência 5).

Tabela 10 – Fator 4 Práticas Informais para a Gestão do Conhecimento/EGC

Fator 4 – Práticas informais para a gestão do conhecimento								Relevância
GC	INDICADORES	1	2	3	4	5	Média	
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p.ex. no café)	1	17	12	9	0	2.74	item mais relevante
15	Falamos da nossa instituição	2	2	10	13	10	3.73	
12	Contamos uns aos outros historias engraçadas que se passou em nosso trabalho	2	5	13	10	9	3.49	
1	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	5	11	18	5	0	2.59	item menos relevante
4	Falamos de nossas funções	4	7	17	9	2	2.95	
Soma do total de respostas		14	42	70	46	21	3.10	Média do fator

Fonte: Adaptada de Pais (2014).

As práticas informais para a Gestão do Conhecimento são aplicadas de forma moderada a muito moderada.

O estudo desses fatores demonstrou que a Gestão do Conhecimento praticada no CBVZO ocorre de forma moderada nas práticas formais e informais do conhecimento e nas orientações para o mercado e a Cultura do Conhecimento. Coincidentemente, os quatro fatores apresentam a maior média no indicador 3 na escala EGC. Evidencia-se que, no ítem 2 da EGC que compõe o fator 1 (orientação cultural para o conhecimento), dois respondentes se abstiveram.

4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO DESENVOLVIDA DE ACORDO A MATRIZ SECI, NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO CBVZO

Para compreender a Gestão do Conhecimento estabelecida no CBVZO pelos gestores, utilizou-se o modelo de criação do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2005), pois foi amplamente aceito pelas organizações. O modelo envolve a criação e a transferência de conhecimentos necessários às organizações que se propõem a atuar estrategicamente no atendimento das necessidades de seus clientes, tornando-as cada vez mais competitivas. São propostos quatro processos de Gestão do Conhecimento por meio do modelo Seci, que envolve socialização, externalização, combinação e internalização.

Foram ouvidos 13 dos 17 gestores da unidade de ensino, que orientaram a coleta de dados relacionados com os objetivos do estudo. Formulou-se perguntas abertas a estes, as quais vêm enumeradas a seguir, e, para resguardar o sigilo dos dados, elegeu-se a codificação G1, G2, ... G13, em substituição à função e ao nome do gestor entrevistado. As respostas foram sistematizadas em categorias objetivando não perder informações relevantes que contribuíssem para a compreensão da conversão dos conhecimentos estabelecidos no *campus*, a qual foi realizada no CBVZO de acordo o modelo SECI, que envolve como explicado anteriormente, os processos de socialização, externalização, combinação e internalização, definidos abaixo:

a) Socialização é o processo de conversão do conhecimento, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2005), em que o conhecimento tácito é transmitido para outras pessoas. Dessa maneira, analisou-se como os gestores do CBVZO convertem o conhecimento próprio para outros servidores, identificaram-se as formas de comunicação, compartilhamento e integração dos servidores, além de verificar o envolvimento de toda a equipe de trabalho, o estímulo aos objetivos a serem alcançados, a coordenação de frentes de trabalho, o surgimento do processo decisório, as reuniões informais e a realização de *brainstorming*.

Como é realizada a política de comunicação, compartilhamento e integração da equipe?

Os gestores G3, G7, G9, G10 e G13 informaram que a política de comunicação, compartilhamento e integração da equipe desenvolvida na unidade de ensino estava sendo feita de forma virtual ou presencial, utilizando-se *e-mails*, grupo institucional no WhatsApp, comunicação oral, mídias, redes sociais, reuniões, página institucional, momentos com palestrantes e aniversariantes, o Facebook, o Instagram e o Sistema Unificado de Administração Pública - SUAP. Os gestores G1, G2 e G12 destacaram a qualidade da comunicação como eficaz (positiva), em que a interação entre os dois grupos básicos da unidade, ensino e administração, fluíabem. Os gestores G6, G7 e G8 disseram acreditar que se comunicavam bem. O G3 lembrou que “a interação não é algo escrito”, e o G2 considerou que a interação dos servidores era negativa. O G4 e o G5 declararam que a comunicação, muitas vezes, falhava por falta de pessoas no seu processamento, ou seja, sentiam-se sobrecarregados no processo de fomento da informação. Os gestores G7, G10 e G11 declararam que as pessoas tinham dificuldade de ler e responder aos e-mails. O G11 afirmou que, para envolver as

pessoas, contava com muito apoio dos chefes imediatos e que buscava deixá-las à vontade para o diálogo.

Como realiza o envolvimento de toda a sua equipe de trabalho?

Segundo o G13, o envolvimento da equipe de trabalho estava sendo feito por meio dos canais de comunicação, possibilitando a política de qualidade de vida do servidor e a participação nos jogos dos servidores. O G3 esclareceu que não era feito de forma normatizada, escrita, e sim que um ia se colocando à disposição do outro. O G5 completou afirmando que os servidores se ajudam, apesar de haver segregação de função para maior controle da burocracia. Conforme esse gestor, todos contribuem para o alcance dos objetivos. Trata-se de uma via de mão dupla: se preciso, procuro; se precisam, disponibilizo, explicaram o G4 e o G6. Além disso, realizavam-se conversas informais, explicou o G7, e reuniões demoradas, informou o G9,. Na busca e no incentivo da ação de cada um dos departamentos, esclareceu o G11, atentava-se para os objetivos da unidade de ensino e trabalhava-se em prol da concretização destes. O G12 relatou que trabalhava de forma aberta com a utilização de e-mail e do WhatsApp, não se esquecendo de fazer o papel de líder e deixar os liderados desenvolver suas atribuições.

Os objetivos a serem alcançados são especificados para a equipe com quem trabalha?

Em relação à especificação dos objetivos a serem alcançados e compartilhados, o G4 lembrou que as metas do Plano Anual de Trabalho (PAT) deveriam ser cumpridas pela equipe de trabalho de acordo arrecadação do governo e que, no momento, havia um contingenciamento dos recursos, o que, muitas vezes, atrapalhava todo o planejamento. Desse modo, declarou o G1, verificava-se que o fluxo da informação entre o ensino e a administração seguia uma hierarquia e falhar. O G7 afirmou que algumas decisões da alta hierarquia não seguiam o fluxo de costume e que eram passadas diretamente para os coordenadores, o que criava uma dificuldade para o acompanhamento e o controle do objetivo a ser cumprido. Os gestores G2 e G12 disseram considerar que os objetivos eram debatidos e trabalhados para serem alcançados.

O G13 relatou que o setor de pedagogia vinha se destacando na orientação do processo de ensino-aprendizagem. O G9 considerou que, nessa área, se trabalhava de forma intensa para especificar e cumprir o objetivo. Porém, percepções contrárias sobre o assunto foram

apontadas. Por exemplo, o G5 afirmou que não havia um cronograma de atividades a serem executadas e nem um plano com datas por ordem de tudo o que deveria ser executado. Já o G10 afirmou que não existia orientação direta, mas que se autoprogramava para o cumprimento do trabalho estabelecendo metas e atividades a serem cumpridas por mês. Apesar disso, declarou que não conseguia planejar adequadamente o cumprimento de objetivos, já que se “*apaga fogo o tempo todo*”.

Como são desenvolvidas as frentes de ação no dia a dia no seu trabalho?

As frentes de trabalho, de acordo com o G12, eram pensadas por meio da troca de ideias com o grupo. Após este momento, elaboravam-se ações a serem desenvolvidas. Segundo o G11, estabeleceram-se prioridades e, à medida que iam sendo sanadas, passava-se para a próxima, criando uma ordem de prioridade. As ações cotidianas, de acordo com os gestores G3, G8 e G12, seguiam rotina própria e eram separadas por setor. Ideias eram trocadas sobre aquilo que deveria ser desenvolvido, relatou o G11, e as prioridades anotadas. À medida que iam sendo sanadas, passava-se para o próximo passo.

O G3 lembrou que era possível resolver problemas com liberdade, mas que tinha de cumprir obrigações de acordo a lei. Para o G4, essas ações eram somente de ajustes mensais das contas, enquanto o G9 destacou que eram realizadas com incentivo verbal e, na prática, com o que se tinha de estrutura. Além disso, estava sendo dado apoio moral e prático a projetos, oferecendo aporte a todas as ações planejadas. O G1 considerou todas as ações urgentes, o que dificultava o planejamento e a execução das etapas do PAT. O G5 complementou a ideia informando que se executava muito mais do que se planejava, e o G7 relatou que alguns coordenadores tomavam decisão sem antes conversar com as direções de ensino, planejamento e administração, atrapalhando o fluxo das ações.

As decisões são tomadas no nível mais baixo possível? O processo decisório é ágil? Ocorrem, com frequência, reuniões informais fora do local de trabalho para a realização de *brainstorms*?

Sobre o processo decisório, o G4 declarou que as decisões estavam sendo tomadas de acordo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Anual e de Trabalho (PAT). O G13 informou que as decisões relacionavam-se com a concretização do orçamento e eram tomadas de forma conjunta. Segundo o G8, elas estavam sendo trabalhadas normalmente pela equipe dos gestores do campus, que discutia as ideias coletivas e

vinculadas aos objetivos da unidade de ensino, cujo funcionamento ocorria de forma democrática, de acordo com o G9. O G10 esclareceu que as decisões sofriam variações, de forma burocrática e de cima para baixo, mas que, quando se falava de ensino, envolviam o setor pedagógico, o corpo docente e as coordenações. Assim, a direção realizava a proposição, e a decisão ocorria de forma conjunta.

O G12 considerou que o processo decisório vinha de demandas e que todos trabalhavam para seu cumprimento. O G3 apontou a burocracia como parte do processo decisório, mas disse acreditar ter autonomia limitada. O G1 considerou que, apesar de as decisões ocorrerem de cima para baixo, o servidor era ouvido antes da decisão.

Em relação às reuniões fora do ambiente de trabalho, o G13 afirmou que se percebia que as pessoas eram envolvidas com o seu trabalho, mas que, fora dele, tinham pouco tempo para si mesmas, além disso tudo era bem burocrático, seguindo o princípio da legalidade. Portanto, “fora do ambiente de trabalho, não confraternizamos”, disseram alguns. “Estar num mesmo ambiente facilita a nossa comunicação”, afirmaram os gestores G4, G11, G8, G7, G6 e G5. Para exemplificar, citaram a hora do cafezinho como importante espaço para as conversas informais. O G12 informou que os assuntos eram discutidos, mesmo não estando no *campus*, mas que nem sempre conseguiam se reunir.

Há uso constante de equipes *ad hoc* ou temporárias com grande autonomia dedicadas a projetos inovadores?

Sobre o uso constante de equipes *ad hoc* ou temporárias com grande autonomia dedicadas a projetos inovadores, os gestores G1, G6, G8 e G11 disseram não haver. O G2 e o G10 informaram que existia uma comissão responsável pelas tarefas não são rotineiras. O G4 relatou ter verificado muita rotatividade na parte de fiscalização e considerou a falta de bônus a responsável pela dificuldade de demanda por pessoas. O G7 narrou um acontecimento com uma equipe *ad hoc*, e o G13 afirmou haver projeto de êxito e permanência de alunos na escola.

B) Externalização é associada à transformação do conhecimento tácito e sua conversão em um conhecimento explícito. Foram analisados o processo decisório e sua explicitação, o trabalho do plano de ação para alcançar objetivos e metas, a associação das atividades programáticas à questão da missão e dos valores institucionais, a eficiência da comunicação, o estilo de gerenciamento/chefe orientador e o senso de trabalho em equipe.

As decisões são explícitas a toda equipe de trabalho?

As decisões foram consideradas explícitas a toda a equipe de trabalho. Os gestores G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G11 e G10 concordaram que as decisões eram bem claras a todos. Relataram que, geralmente, no início de cada ano letivo, é apresentado o orçamento. Assim, faz-se um estudo, ouvem-se as sugestões, tomam-se as decisões e os setores onde ocorreram modificações partilham as alterações com todos para que tenham ciência. Quando há negativa de processo, percebe-se o “zum, zum”. Toda decisão é ligada ao processo de ensino-aprendizagem e compartilhada porque quem executa precisa de ter conhecimento para isso.

Existe plano de ação na realização das atividades diárias para o alcance dos objetivos e das metas?

Sobre a existência de plano de ação na realização das atividades diárias para o alcance dos objetivos e das metas da instituição, os gestores G1, G4, G5, G7, G8, G12 e G13 relataram associar ações do PAT e do PDI ao desenvolvimento de plano de ação na realização nas atividades diárias para alcançar os objetivos e as metas. O G11 e o G3 consideraram não existir um plano de ação, e sim rotinas relacionadas com o PAT. Já os gestores G6, G10 e G9 consideraram, respectivamente, que não havia projeção temporal semanal, mensal ou semestralmente com reflexão sobre as ações concretizadas. O G3 afirmou que não havia um plano de ação. Para o G1, as atividades programáticas eram associadas à missão e aos valores institucionais por meio dos objetivos anuais, que são divididos por quadrimestres. Porém, segundo ele, por causa da limitação de recursos, às vezes é preciso estabelecer prioridades em vez de tentar cumprir com rigor o que foi planejado. Para o G5, essas atividades eram elaboradas por quadrimestre. Buscava-se ensino de qualidade e orçamento para capacitação dos servidores, a fim de mantê-los qualificados. O G7 lembrou que o PAT é elaborada no fim de cada ano, visando cumprir os objetivos, a missão e os valores da instituição que são atividades planejadas trimestralmente. O G11 também citou o PAT e a realização anual de levantamento das capacitações e das qualificações voltadas para o cumprimento do PDI, que é reeditado de quatro em quatro anos. O gestor G2 considerou que existiam lacunas em relação à equipe ter mais planejamento e demonstrou sentir falta de maior interação e reunião regular. Os gestores G12 e G9 concluíram que o alcance do objetivo principal é a educação, a tecnologia e a ciência e que a missão institucional é ofertar ensino de qualidade acessível a todos. Os gestores G3, G4, G6 e G8 expuseram que a execução é técnica, de acordo com

Administração Pública, e que eram seguidos os objetivos específicos do setor, mas se tentava alcançar o êxito, considerando que as ações estavam voltadas para a formação e a informação do aluno.

A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)?

Para o gestor G1 a comunicação é eficiente em todos os sentidos sendo bem clara; G5 também concorda e adiciona que atualmente novos meios não formais de comunicação estão sendo utilizados com sucesso e cita o caso do aplicativo de whatsapp o que facilita o não acesso aos emails. Os gestores G2, G3, G4, G8, G9, G10, G11 e G12 consideram que a comunicação carece de melhorias, o G2 informa que a comunicação é acessível, mas faltam diretrizes para as atividades. O G3 considera que há parcialmente gargalos na comunicação, como por exemplo, a falta de integração entre os setores. O gestor G4 destaca que a utilização do email institucional, whatsapp, a comunicação pode ser melhorada. G8 destaca que existe questionamento a respeito. Alguns gestores devem ter o olhar com relação ao trabalho do outro. Por que o trabalho de um setor interfere no de outro, G9 acredita que pode-se melhorar a comunicação, mas salienta que só melhora com mudança de atitude de todos. G10 enxerga falhas. Se passa por muitos problemas com docentes que avisam faltas em cima da hora e da administração que não auxiliam adequadamente o desenvolvimento pedagógico, falta reunião com coordenadores e direção, G11 colabora acrescentando que muitas vezes se diz algo e se interpretam de outra forma apostando ser necessário ter feedback da direção geral para mostrar o que está sendo feito, como por exemplo, utilizar um memo/circular para tal. G12 admite que a comunicação seja algo que deve ser mais bem incorporada. G6 diz não saber mensurar sobre a comunicação, diz que é “complicado você mensurar isso”. G7 participa que para adquirir informações utiliza email, visita ao setor e análise de sistema SUAP.

O estilo de gerenciamento facilita ações cotidianas, ou seja, o chefe é um orientador?

Sobre o gerenciamento proporcionar facilidades as ações cotidianas e perfil orientador do chefe, G1 informa que seu chefe é um orientador. G5 informa que não consegue se julgar e que existe certa dificuldade a quem é subordinado, no entanto, juntos chegam ao objetivo proposto. Considera que há um pouco de atrito, o que é normal. G6 confirma que os coordenadores que estão diretamente ligados a ele, ou seja, existe uma conexão para a

realização das ações. G7 esclarece que as informações são sempre repassadas e que existe respeito aos nossos pontos de vista. G8 informa que o seu chefe possui um gerenciamento tranquilo o que favorece os setores à vontade para realização de ações e ideias novas, considera que é orientador e proporciona liberdade de escolha. G9 considera que seu chefe nem é chefe, e sim, um líder que orienta nos gargalos, G12 informa que ao ingressar no serviço público o trabalho é diferenciado e precisa-se de alguém que possa dirigir para tal. G11 destaca que recebe apoio tanto da direção geral, quanto da DGP. G2 considera maior passividade do seu chefe, pois ele orienta na necessidade de informação, destaca ainda que não há discussão de ideias com todos em busca de obter uma informação correta, G3 considera que seu chefe é um orientador de forma informal, pois não realiza reuniões com frequência, as quais deveriam acontecer para tratar assuntos de modo geral. G4 corrobora que todos estão aprendendo um pouco, pois se vive uma crise de recursos, e por sermos uma instituição normativa é muita burocracia. G10 define chefe orientador como aquele que procura sentar, traçar ações, fazer acompanhamento constante daquilo que foi realizado e conclui que o IFRR é uma instituição pautada pela gestão participativa, assim a alta hierarquia deixam a tomada de decisão para os subordinados.

Existe senso de trabalho em equipe? Defina.

Os gestores G1, G2, G3, G5, G6, G7 e G12 consideram que existe senso de trabalho em equipe, pois há engajamento e envolvimento mútuo na realização de tarefas a contento e que envolve os gestores e servidores de forma geral para atingir a meta e objetivos. Discordando, desta ideia, o G8 informa que na sua percepção ainda não existe, pois ainda verifica algum trabalho a ser realizado neste sentido define o trabalho de equipe como aquele que você conversa com sua equipe e todos participam na frente ou nos bastidores da realização de alguma atividade, e a equipe se doa na execução desta, G9 considera que o que existe é sentimento de trabalho em equipe e alguns momentos fica difuso, mas acredita que tem a ver com a comunicação, e define: trabalho de equipe é trabalhar na sua obrigação ou não, desde que alcance o objetivo. G10 destaca que existe o sendo de trabalho em equipe, mas não é generalizado e explica que trabalho de equipe é quando as pessoas planejam juntas, realizam juntas e replanejam juntas; G11 pensa que este senso pode ser melhorado em toda a instituição.

C) **Combinação** é a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito, podendo gerar a criação de novos conhecimentos. Foram analisados erros da

aprendizagem, existência de estímulos a correrem riscos e tomar decisões, processamento das informações e feedbacks dados ao cliente (comunidade, aluno). Estimulação de aprendizado através da ampliação de contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização e treinamentos.

Os erros da aprendizagem são considerados normais?

Os gestores G1, G2, G3, G5, G6, G7, G8, G9 e G13 consideram os erros da aprendizagem como normais, afinal só erra quem tenta, os erros são anormais se forem continuados e, sua insistência é anormal. “Todos somos possíveis de erro”. Existe uma cultura de revisão, pois, os erros relativos à forma é aceitável, mas, relativo ao objetivo podem causar prejuízos, e apesar de serem considerados normais, existe uma cobrança dura em relação as atividades, mas quando acontecem são enxergados como parte da aprendizagem, para exemplificar num gerenciamento de projeto falhou-se com a comunicação o erro foi assumido pela gestão e todos do setor pegam a sua parcela para si, na verdade, os erros são considerados como parte do ser humano, mas se avalia a ação a fim de não se repetir. G4 e G11 afirmam que erro não é considerado normal, por isso é importante o processo de busca do conhecimento e existe penalização. G10 considera normal o erro quando se é iniciante. Se recebida orientação uma vez, não pegou o ritmo ainda e errou, isso é normal, resumindo G12 afirma que o erro faz parte do aprendizado. Desde que não traga dano ao erário.

Os servidores são estimulados a correrem riscos e tomar decisões?

Os gestores G1, G2, G3, G7, G10, G9, G8 e G12 consideram que os servidores são estimulados a correrem riscos e tomar decisões, pois estes são inerentes ao trabalho, dado que se trabalha com milhões em recursos financeiros. As decisões devem ser alinhadas com a legislação, pois possíveis erros causam penalidades. Todas as pessoas que trabalham com fiscalização e licitação correm riscos, porém não são todos que apesar de orientados se fecham, a maioria de nós arrisca e dá certo. O IFRR adota políticas de gestão participativa e a flexibilidade é tão grande que a tomada de decisão é inerente ao cargo ocupado, um risco que se aponta e a falta de orientação sobre o tipo de consequência, mas as pessoas tem conhecimentos acumulados que jogam para acertar e acertam. Já G5 pontua que a administração pública é burocrática e as decisões tem que ser bem justificadas, pois a legislação é muito subjetiva. G11 ratifica o G5 informando que tudo que é feito é baseado na legislação, quando é uma ação que não necessita ser fechada com a legislação, compartilha-se

ideias e resolve a demanda juntos no setor. Por fim, G13 assume que os servidores tem uma liberdade limitada pois na verdade deve acompanhar a lei, no entanto, em situações que não dependem da lei o servidor deve tomar a iniciativa.

Como é feito o processamento das informações e feedbacks dados ao cliente (comunidade, aluno)?

G1 e G11 participam que o processamento de informações e feedbacks dados ao cliente (governo, servidores e comunidade) é realizado por meio do relatório PAT, neste comunicam as atividades realizadas, as em planejamento e o valor gasto em cada ação. Neste sentido, o G4 utiliza-se o portal da transparência, o PAT, PDI e o relatório de gestão, G2 expressa que é realizado manualmente e com uso do Sistema Unificado em Administração Pública- SUAP. Já o G5 destacou ação realizada pela reitora e pro-reitores de administração, diretor geral e departamento de ensino realizada com alunos, como inovador. G7 informa que realiza exposições em murais. G8 estabeleceu uma forma prática como a criação de um grupo de conversas no whatsapp diretamente com pais, já com os alunos por existir maior proximidade a comunicação costuma ser direta. O G9 declara que é feito através de índices, é usada a mídia, e mostrado nossos pontos fortes, vantagens e desvantagens. G10 as informações são repassadas aos alunos mediante entrada na sala de aula de forma pontual, com os pais, é realizada reunião onde se informa a respeito da vida de seu filho no instituto. G3 informa que seu setor não lida diretamente com os alunos e que em relação ao feedback aos servidores é realizado pelo SUAP. G12 esclarece que trabalha com matérias e conduz informações para todos. G13 elucida que existe clientes internos que são nossos próprios servidores, que tem suas necessidades, e clientes externos compreendidos como as pessoas que podem estudar conosco, assim, no final de cada semestre nossos alunos realizam avaliação do docente, a instituição como um todo tem uma comissão própria de avaliação que avalia todo o projeto pedagógico, a estrutura e infraestrutura, o desenvolvimento, então o cliente no momento certo vai ter oportunidade de dizer se está sendo bem atendido ou não e todos tem canal aberto para chegar na direção e expor, pode ser servidor, aluno ou pai de aluno.

Estimula-se o aprendizado através da ampliação de contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização?

No quesito de estímulo a aprendizagem através da ampliação de contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização os G1, G3, G5 e G6, opinam que não existe este tipo de estímulo, e sim parte dos próprios servidores na medida que se faz necessário o sanamento de dúvidas, utiliza-se contatos como por exemplo a Universidade Federal de Roraima. Não se estimula a conhecer e ter novas experiências, no entanto, usamos outros institutos federais - IFES na realização de elaboração de documentos, mas, destaca que nunca existiu viagem para conhecer o funcionamento de departamento em outros institutos. Há casos de a coordenação não existir anteriormente e ser necessária a busca de informações. Os G7, G2, G9 e G11 consideram que o estímulo a aprendizagem através da ampliação de contatos e interação existe sim, pois se tem contato na página do governo federal com Escola Nacional de Administração Pública - ENAP que ao chegar informações sobre cursos é amplamente divulgado, no entanto, as diárias ofertadas nem sempre são atraentes, e também de forma muito prática o IFRR oferece possibilidade de formação do servidor, ele tem liberdade para se afastar para estudos, eventos, paga-se bolsa capacitação, bolsa qualificação, e o G1 aponta início de mudanças neste quesito em relação ao setor de estágios que e vem se estabelecendo criando novos relacionamentos com o mercado de trabalho e também através de projetos desenvolvidos por professores com o apoio de outras entidades públicas como o SEBRAE e SENAC. Além de tudo isso, a própria instituição está ofertando treinamento de oralidade com os jornalistas e treinamentos de capacitação de fotografias e mídias sociais, mas G13 esclarece que a instituição tem o seu plano de capacitação, que ocorre de acordo valores do orçamento que estabelece o valor de capacitação anual para atender a missão institucional.

O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa?

O G1 informa que equipe é pequena, geralmente só um faz o treinamento. G2 concorda que o treinamento é realizado das duas formas. G3 acredita que nenhuma das necessidades são atendidas pela instituição no seu setor. G4 admite que o treinamento seja voltado para as atividades rotineiras, treinamento de autoconhecimento tem que ser realizado de acordo sua demanda própria. G5 expressa que o treinamento muitas vezes é compulsório, ou seja, com mudanças ocorridas nas legislações das atividades cotidianas é necessário que o próprio servidor se coloque a par todos assuntos. G6 considera que ao assumir um cargo diferente a função te obriga a se qualificar para que possa oferecer um trabalho melhor. G7

acredita que as duas necessidades são satisfeitas e destaca que algumas demandas de capacitações não está ligado às atribuições do servidor dentro da instituição e desta maneira fica a critério da chefia imediata. G8 acredita que as duas formas são atendidas pela instituição. G9 existe momentos de reflexão sobre o seu papel na instituição que não considera treinamento. G10 concorda que existam os dois tipos de treinamento e acredita que os dois interesses são satisfeitos, o da instituição e o do servidor. G11 concorda que sim e cita caso de graduação, pos-graduação. G12 afirmou haver treinamentos diferenciados oferecidos aos servidores inclusive citou um treinamento que estava desenvolvendo com a equipe de trabalho para os servidores e destacou que os servidores que buscam melhoria conseguem ascender profissionalmente. G13 esclarece que a instituição tem o seu plano de capacitação, o levantamento das necessidades é feito de forma anual dentro dos valores e missão institucional. De acordo com orçamento, é realizado capacitação, no entanto, esclarece que o próprio servidor pode se capacitar com pesquisas no seu próprio computador, assim o treinamento pode ser livre e espontâneo.

O sucesso de longo prazo é pensado e trabalhado na instituição?

Os gestores G1, G2, G3, G9, G11 e G13 concordam que o sucesso de longo prazo é pensado e trabalhado na instituição por meio do plano diretor institucional, que de alguma forma se estabelece como a instituição vai atingir as metas e objetivos traçadas pelo governo federal. No PDI foi estabelecido ações para cinco anos. Pensou-se em ações que façam com que o aluno permaneça na escola. G4 destaca o plano de carreira dos servidores como motivação para o sucesso, porém ressaltou haver discrepância principalmente em relação à carreira dos técnicos administrativos que se inserem no instituto, mas que buscam salários melhores no âmbito federal e através de novos concursos em áreas de melhor remuneração como o Ministério Público da União – MPU ou Receita Federal – RF, causando muita rotatividade no IFRR. O G5 discorda e sua percepção é de que as ações são feita às pressas, pois existem poucos recursos financeiros e recursos humanos para se realizar um planejamento futuro. G6 informa que procura trabalhar de forma ótima a fim de ter bom resultado e o G8 considera que a gestora fica encarregada de planejar, mas nos outros departamentos geralmente é mais operacional. G12 destaca a existência de programas de mestrado, doutorado e pesquisas abertas que refletem diretamente nos alunos que vem conquistando o mercado de trabalho nas empresas em suas funções com êxito e que isso reflete o resultado positivo de nosso trabalho.

D) **Internalização** está relacionado à conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. Analisou-se o desenho das estratégias a serem alcançadas em longo prazo, realização de diretrizes para os trabalhos, diversidade profissional, realizações importantes, e preocupação com toda a organização.

São traçadas estratégias a serem alcançadas em longo prazo?

G5 percebe não haver desenho de estratégias a serem alcançadas em longo prazo, ainda, contribui informando que *“apesar de sermos um campus novo apresentamos muitos problemas, esbarramos em poucos recursos humanos, e falta de previsão certa para mudarmos para o prédio novo dificultou o processo de licitação, que precisa de um ciclo de quatro meses”*, o que gerou correria. O G10 concorda e complementa o desenvolvimento de estratégias no CBVZO e questiona: *“se o objetivo é expandir tem que ser pensado isso com antecedência. É só apagar fogo”*. O G1 pontua que as estratégias são traçadas para até dois anos por falta de capacidade operacional e G2 informa que a estratégia depende da gestão maior. Os gestores G4, G11, G12 e G13 informam que estas estratégias são associadas e acompanhadas pelo PDI e também pelo PAT, sendo que o primeiro ocorre no prazo de 5 anos e o segundo sendo de ocorrência anual. O G6 informa que está na busca de novos parceiros para absorver alunos da própria instituição. G7 informa que as estratégias são de acordo demanda que e as decisões são tomadas nos colégios de dirigentes da instituição.

Como é feita a direção para os trabalhos?

As diretrizes para o trabalho, por vezes, é feita em equipe, todos participam, incluindo a coordenação e parceiros (G1, G8 e G6), mas, ela depende de vários fatores como espaço físico, estrutura, pessoas. Muitas vezes é feita *“na cara e na coragem”* (G2), até por que os trabalhos são bastante operacionais (G3), existe maior entendimento da necessidade de delegação. Antes possuía dificuldade de delegar por pensar que não conseguiriam desenvolver o trabalho. O G5 informa que realiza a diretriz conforme o surgimento da necessidade, claro que surgem trabalhos emergenciais, e por isso é necessário estabelecer prioridades. G7 e G9 evidenciam que o Ministério da Educação - MEC realiza orientação, mas existe a particularidade de cada região, G12 informa sobre plano de trabalho e nele está descrito tudo o que a gente pode ou não fazer. G13 esclarece que as diretrizes para os trabalhos são difundidas de acordo o PDI e estabelecidas metas a serem alcançadas por cada setor.

Busca-se diversidade (personalidade, experiências, cultura e educação formal) e aumento da criatividade através do recrutamento?

A inserção do profissional na instituição é realizado por meio de concurso público (G9) e, além disso, muitos setores são unitários ou seja, só existe uma pessoa por setor, é o caso dos G1, G3, G5, G6, G11 e G13. O G11 sugere que as pessoas depois de chegarem à instituição deveriam ser conhecidas os seus perfis profissionais e serem encaixados com relação a eles. G10 destaca que se as pessoas tem vivências diversas o nível de criatividade é relativamente proporcional a ela, G7 reclama que as pessoas que se inserem no contexto da administração pública nem sempre tem responsabilidade ou tem iniciativa, exemplifica quando faz algumas solicitações e as pessoas tem dificuldade de resposta ou se sentem assediadas.

Realizações importantes são comemoradas?

De acordo os gestores G1, G3, G5, G6, G9, G11 e G13 as realizações importantes são comemoradas de forma como um alívio, até por que há muita pressão, mas a comemoração nasce da necessidade de reconhecer as conquistas, que podem ser demonstradas com uma fala, um abraço, um sorriso, um sentimento de alívio ou um agradecimento na página, nas redes sociais o G2 considera que o trabalho deve ser realizado e não espera comemoração. G10 afirma que a comemoração acontece algumas vezes, mas não sempre.

As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam otimização conjunta?

Os gestores G2, G3 e G13 acreditam que pessoas têm senso de colaboração mútua e estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam otimização conjunta. Enquanto os gestores G1, G4, G5, G6, G10 e G11 não acreditam que exista senso de equipe entre administrativo, ensino e parte pedagógica, cada um está voltado para sua área, não se percebe interação. G5 destaca que servidores isolados em todos os setores e percebe-se níveis de proatividade diferentes. G9 considera-se que tem uma boa equipe, no entanto, destaca que o serviço público tem a sua própria cultura, mas existe um percentual interessante de servidores que são empenhados e preocupados com o trabalho.

4.3 CO E GC, UMA RELAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Sensue, Cahyaningsih, Wibowo (2015) consideram que a CO é um facilitador da GC, já que, atua como guia do comportamento de todos na organização de forma individual e coletiva e, pode ser influenciada para ser uma “cultura burocrática, eficaz, eficiente, produtiva e profissional”, ou seja, a CO pode ser algo influenciável para o alinhamento da missão e visão organizacional, o que proporciona o envolvimento das pessoas no processo de GC e geração de resultados. Este processo é composto por atividades relacionadas com a descoberta, retenção, compartilhamento e aplicação de conhecimentos que promovem o alcance dos objetivos organizacionais, seu funcionamento ocorre por meio de identificação, seleção, gerenciamento, transmissão e disseminação de informações utilizadas para resolução de problemas organizacionais, ainda auxilia no planejamento estratégico, tomada de decisão e aumento do capital intelectual.

Diante do exposto, comparou-se a relação existente entre CO e GC estabelecidos no CBVZO. Utilizou-se de informações adquiridas pelos questionários aplicados de CO e GC, e finalmente foi relacionado com o posicionamento dos gestores em entrevista sobre a GC. O Quadro 19 expõe esta relação associando os modelos de CO de Denison (2004) e EGC desenvolvido por Pais (2014) e o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008).

Quadro 19 – Relação entre a CO/Modelo Denison e GC/Modelos EGC e SECI no CBVZO.

(continua)

Questionário aplicado CO – Modelo de Denison		Questionário aplicado EGC – proposto por Pais		Entrevista SECI- Nonaka e Takeuchi
Traço	Indicador de CO	Fator	Indicadores GC	Processos de conversão do conhecimento
Consistência	Valores Fundamentais	Fator 1 – Orientação cultural para do conhecimento	• 19. O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas; • 14. Agimos de acordo com certos princípios; • 6. Cada um de nós tem uma função a cumprir; • 2. Pensamos como resolvemos os problemas no passado (nossos sucessos e insucessos); • 10. Agimos de acordo a	Socialização – é o processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Exemplo: sessões informais, interações com o cliente, etc. (TERRA, 2005, pp.82-83).

Quadro 19 – Relação entre a CO/Modelo Denison e GC/Modelos EGC e SECI no CBVZO.

(continuação)

Questionário aplicado CO – Modelo de Denison		Questionário aplicado EGC – proposto por Pais		Entrevista SECI- Nonaka e Takeuchi
Traço	Indicador de CO	Fator	Indicadores GC	Processos de conversão do conhecimento
Consistência	Acordo Coordenação e integração	Fator 1 – Orientação cultural para do conhecimento	forma que estamos organizados; •13.Procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho; •18.Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar.	
Envolvimento	Trabalho de equipe Empoderamento Desenvolvimento de capacidades	Fator 2 – Orientação competitiva	•9.O que sabemos se vê naquilo que fazemos melhor que nossos concorrentes (instituições similares); • 5. Sabemos que os nossos concorrentes (instituições similares) tem informação sobre nós; • 22. O que sabemos é uma arma fundamental para ultrapassarmos nossos concorrentes; • 8. Estamos atentos ao que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo (p.ex. adotamos as melhores estratégias).	Externalização – este seria o modo de conversão do conhecimento mais importante, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve o uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Esta prática facilita a comunicação de conhecimentos tácitos, que normalmente é de difícil verbalização (TERRA, 2005, p.83)
Missão	Integração e direção estratégica. Metas e objetivos. Visão.	Fator 3 – Práticas formais para a GC	• 7.Somos encorajados a tomar a iniciativa; •21.São recompensados aqueles que partilham o que sabem; •16.Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica e contratamos especialista; • 11.Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho. • 3.Juntamo-nos ao grupo para resolver problemas; • 17. Frequentamos curso de formação ou formação no posto de trabalho.	Combinação – se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve, pois bastante uso das mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas, e também, o de rede de computadores (TERRA, 2005, pp.83-84).

Quadro 19 – Relação entre a CO/Modelo Denison e GC/Modelos EGC e SECI no CBVZO.

(conclusão)

Questionário aplicado CO – Modelo de Denison		Questionário aplicado EGC – proposto por Pais		Entrevista SECI- Nonaka e Takeuchi
Traço	Indicador de CO	Fator	Indicadores GC	Processos de conversão do conhecimento
Adaptabilidade	Criação de mudanças. Foco no cliente Aprendizagem organizacional	Fator 4 – Práticas informais para a gestão do conhecimento	•20. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p.ex., no café); •15. Falamos da nossa instituição; • 12. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passou em nosso trabalho; • 1. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem; •4. Falamos de nossas funções.	Internalização – os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo “conhecimento”, ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional (TERRA, 2005, p.84).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para Terra (2005) a “Era do Conhecimento” é uma vivência atual na realidade organizacional e demanda atuação dos gestores em trabalho voltado para a cultura organizacional compreendida como normas e valores, pois, possibilita entendimento dos fatos e de informações pelos colaboradores e promovem autonomia e adaptação, o que facilita a coordenação e acordos.

Assim, foi analisada no CBVZO a existência das relações entre a CO e GC. Utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* (r) e considerou para fins de diagnóstico os resultados entre 0,10 e 0,29 como pequenas relações, os índices entre 0,30 e 0,49 como uma média relação e os valores entre 0,50 a 1,0 como uma grande relação entre Traços da CO e Fatores de GC.

A primeira relação estabelecida foi com o *Traço da Consistência da CO* (valores fundamentais, acordos e, coordenação e integração), e do Fator 1 - orientação cultural do conhecimento da GC, dispostos na tabela 11.

Tabela 11 – Correlação de *Pearson* (r) entre os indicadores do Traço da consistência (CO) e o Fator 1 - Orientação cultural para o conhecimento (GC)

Fator 1 - Orientação Cultural para o conhecimento Indicadores de GC	Traço 1 – Consistência Indicadores da CO		
	Valores Fundamentais	Acordos	Coordenação e Integração
19. O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	0,73	0,70	0,57
14. Agimos de acordo com certos princípios.	0,98	0,52	0,81
6. Cada um de nós tem uma função a cumprir	0,95	0,40	0,73
2. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nossos sucessos e insucessos)	-0,01	0,60	0,16
10. Agimos de acordo a forma que estamos organizados.	0,72	0,83	0,70
13. Procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho.	0,85	0,83	0,77
18. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	0,73	0,70	0,57

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As informações acima demonstram existir uma grande relação entre o Traço de Consistência CO e o Fator 1 – Orientação Cultural para o Conhecimento/GC. Contudo, o indicador de GC sobre “*pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nossos sucessos e insucessos)*”, apresenta relação baixa e inversa com os valores fundamentais e, baixa com coordenação e integração. O que sugere que as ações da socialização nestes aspectos podem estar sendo falhas.

Ao retomar a percepção dos servidores em relação à Orientação Cultural para o Conhecimento (Tabela 12), certifica-se que “*pensamos como na forma que resolvemos problemas no passado (nossos sucessos e insucessos)*”; apresentou escores acentuados em aplica-se pouco (31,77%) e aplica-se moderadamente (41,03%), o que aponta para a baixa relação entre os valores fundamentais e coordenação e integração. Estando mais adequado aos acordos trabalhados na CO.

Tabela 12 – Percepção dos Servidores do CBVZO sobre a Orientação Cultural para o Conhecimento

Fator 1 – Orientação cultural para o conhecimento							
GC	INDICADORES	1	2	3	4	5	não respon deu
19	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	-	2,56%	48,72%	28,21%	20,51%	
14	Agimos de acordo com certos princípios.	-	5,13%	20,51%	43,59%	30,77%	
6	Cada um de nós tem uma função a cumprir	-	7,69%	12,82%	46,15%	33,33%	
2	Pensamos como na forma que resolvemos problemas no passado (nossos sucessos e insucessos)	5,13%	30,77%	41,03%	12,82%	5,13%	5,13%
10	Agimos de acordo a forma que estamos organizados.	5,13%	-	48,72%	35,90%	10,26%	
13	Procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho.	2,56%	7,69%	38,46%	33,33%	17,95%	
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	-	5,13%	38,46%	30,77%	25,64%	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A relação de GC e CO identificada na forma de como se trata os problemas organizacionais do CBVZO demonstra necessidades de ajustes. Pires; Macêdo, (2006), corroboram que a CO pode ensinar os membros da organização a trabalharem com os problemas externos de adaptação e internos de integração, na medida em que, possam compreender, refletir e sentir em relação a estes.

Na análise do Traço do Envolvimento (trabalho em equipe, empoderamento e desenvolvimento de capacidades) da CO e sua relação com o Fator 2, orientação competitiva para o conhecimento da GC, estudou-se o comportamento organizacional voltado para a gestão do conhecimento competitivo. Terra, (2005), considera o sucesso organizacional como sendo a conexão direta entre as competências centrais que formatam o conhecimento necessário e a competitividade. Liderança, organização e gerenciamento da força de trabalho são habilidades que possibilitam alcançar resultados que promovem diferença para clientes ou consumidores.

Na tabela 13 apresentou-se a correlação de competitividade estabelecida no CBVZO voltada a CO e GC por meio do coeficiente correlação de *Pearson* (r).

Tabela 13 – Correlação de *Pearson* (r) entre os Indicadores do Traço de Envolvimento (CO) e o Fator 2 - Orientação para a Competitividade (GC)

Fator 2 – Orientação para a competitividade Indicadores de GC	Traço do envolvimento Indicadores da CO		
	Trabalho de Equipe	Empoderamento	Desenvolvimento de Capacidades
9. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que nossos concorrentes (instituições similares)	0,43	0,10	0,56
5. Sabemos que os nossos concorrentes (instituição similares) tem informação sobre nós.	0,34	0,04	0,41
22. O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos nossos concorrentes	0,82	0,87	0,81
8. Estamos atentos aos que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo (p.ex. adotamos as melhores "estratégias")	0,42	0,08	0,55

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com a tabela acima, foi possível validar que não houve relação entre o indicador de empoderamento da CO e os indicadores da GC: “sabemos que os nossos concorrentes (instituição e similares) tem informação sobre nós” e “estamos atentos ao que nossos concorrentes (instituição e similares) estão fazendo (p.ex. adotamos as melhores estratégias)”, e uma baixa relação entre “o que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que nossos concorrentes (instituição e similares)”. Todavia, apresentou grande correlação entre o indicador do Fator 2 da GC: “o que sabemos é uma arma fundamental para ultrapassarmos nossos concorrentes” com indicadores de Envolvimento da CO - trabalho em equipe, empoderamento e desenvolvimento de capacidades.

Na apreensão dos gestores, professores e técnicos administrativos do CBVZO, a análise do indicador de GC “Sabemos que os nossos concorrentes (instituições similares) tem informação sobre nós”, apresentou escores totalizados nas avaliações de “nunca se aplicou”, “aplica-se pouco” e “aplica-se moderadamente” em 82,06%, o que assinala o pouco tempo de mercado da organização e a falta de conhecimento, no qual está inserido, e ainda não possui cultura voltada para a concorrência, facilmente demonstrado no exame do indicador de GC “Estamos atentos aos que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo (p.ex, adotamos as melhores “estratégia”) “que perfaz 87,18% concentrados em “quase nunca de

aplica”, ”aplica-se pouco” e “aplica-se moderadamente. O que pode ser ratificada na Tabela 14.

Tabela 14 – Percepção dos servidores do CBVZO sobre a Orientação para a Competitividade.

Fator 2 - Orientação Competitiva							Não respon deu
GC	Indicadores	1	2	3	4	5	
9	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que nossos concorrentes (instituições similares)	12,82%	17,95%	43,59%	20,51%	2,56%	2,56
5	Sabemos que os nossos concorrentes (instituição similares) tem informação sobre nós.	25,64%	28,21%	28,21%	17,95%	-	
22	O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos nossos concorrentes	10,26%	10,26%	28,21%	38,46%	12,82%	
8	Estamos atentos aos que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo (p.ex., adotamos as melhores "estratégias")	12,82%	30,77%	43,59%	12,82%	-	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste sentido, compreende que esta percepção demonstra que a organização tem pouco conhecimento sobre seus concorrentes e o mercado.

Para resultados organizacionais positivos, Vilain; Souza; Lunkes, (2015) confrontam com desenvolvimento da missão organizacional, já que esta é considerada importante instrumento de atuação para atender necessidades dos clientes e do mercado. Além disso, transmite concordância em seus aspectos, foco e direção para os seus *stakeholders*.

Na busca da compreensão sobre a influência da missão na concretização de resultados positivos, foi analisado o Traço da Missão – CO e, sua relação com Fator 3 – Práticas Formais da GC. Na Tabela 15 esta relação está disposta com o auxílio do coeficiente de correlação de *Pearson* (r) em que frisou a grande relação entre indicadores de integração e direção e, os indicadores da GC. Existiu apenas uma relação média voltada para “são recompensados aqueles que partilham o que sabem”, e, atestou relação negativa entre os indicadores de metas e objetivos da CO e o indicador de GC “são recompensados aqueles que partilham o que sabem,” e atestou relação negativa entre os indicadores de metas e objetivos da CO, e o indicador de GC: “são recompensados aqueles que partilham o sabem”.

Tabela 15 – Correlação de *Pearson* (r) entre os Indicadores do Traço de Missão (CO) e o Fator 3 – Práticas Formais para o Conhecimento (GC)

Indicador de Gestão do Conhecimento	Indicadores da Cultura Organizacional		
	Integração e Direção	Metas e Objetivos	Visão
7. Somos encorajados a tomar a iniciativa	0,85	0,82	0,82
21. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	0,47	-0,12	0,58
16. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica e contratamos especialista.	0,87	0,04	0,89
11. Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho	0,95	0,69	0,90
3. Juntamo-nos em grupo para resolver problemas	0,98	0,43	0,97
17. Frequentamos curso de formação ou formação no posto de trabalho	0,97	0,37	0,96

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Amayah (2013) reflete que as organizações públicas assim como as privadas sofreram mudanças significativas em sua estrutura, sendo baseadas também no conhecimento, uma vez que, se transformaram ao longo do tempo para uma abordagem gerencialista. Apesar disto, o compartilhamento do conhecimento nestas, tem sido considerada uma dificuldade, pois, o funcionário não é obrigado a compartilhar o conhecimento tácito, considerado muitas vezes, difícil de ser transposto. Outros fatores são apontados para a indisposição dos funcionários não compartilharem o conhecimento, como: fatores de motivação associados a benefícios pessoais; barreiras: interpessoal, processual, tecnológica, cultura; cultura corporativa, confiança e ferramenta. No CBVZO foi encontrada uma relação negativa entre as metas e objetivos da CO com o indicador da GC “São recompensados aqueles que partilham o que sabem” e “Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica e contratamos especialista”. O que pode ser verificado na Tabela 16 na percepção dos servidores sobre a GC representada por uma percepção de 69,23% e 74,36% respectivamente distribuídos em “quase nunca se aplica”, “aplica se pouco” e “aplica se moderadamente”.

Tabela 16 – Percepção dos Servidores do CBVZO sobre as Práticas Formais da Gestão do Conhecimento

Fator 3 – práticas formais para a gestão do conhecimento							Não respondeu
GC	Indicadores	1	2	3	4	5	
7	Somos encorajados a tomar a iniciativa	7,69%	15,38%	23,08%	38,46%	15,38%	
21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem	10,26%	33,33%	25,64%	23,08%	7,69%	
16	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica e contratamos especialista.	7,69%	10,26%	56,41%	25,64%		
11	Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho	7,69%	5,13%	33,33%	41,03%	12,82%	
3	Juntamo-nos em grupo para resolver problemas	5,13%	7,69%	43,59%	35,90%	7,69%	
17	Frequentamos curso de formação ou formação no posto de trabalho	7,69%	10,26%	41,03%	30,77%	10,26%	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A última relação analisada foi a dos indicadores do Traço da Adaptabilidade da CO com os indicadores do Fator 4 – Práticas Informais sobre a GC (Tabela 17). Nesta correlação foi apontada baixa relação da CO e GC com o indicador de GC traduzido em “falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem” relacionado com os indicadores do traço da adaptabilidade disposto em de criação de mudanças e foco no cliente.

Tabela 17 – Correlação de *Pearson (r)* entre os Indicadores do Traço de Adaptabilidade (CO) e o Fator 4 – Prática informais para o Conhecimento (GC)

Indicador de Gestão do Conhecimento	Indicadores da Cultura Organizacional		
	Criação de mudanças	Foco no cliente	Aprendizagem organizacional
20. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no café)	0,32	0,28	0,38
15. Falamos da nossa instituição.	0,68	0,74	0,65
12. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram em nosso trabalho	0,62	0,70	0,47
1. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.	0,15	0,25	0,47
4. Falamos das nossas funções.	0,51	0,63	0,80

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Esta correlação demonstrou que a criação de mudanças tem uma pequena relação com: falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem. No indicador de CO relacionado com o foco no cliente, percebeu-se haver uma grande relação com os indicadores de GC, destacando apenas conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p.ex., no café) e falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem como uma correlação pequena. No indicador de aprendizagem organizacional foram encontradas médias e grandes relações com os indicadores de GC estas relações podem ser associadas ao juízo realizado pelos servidores sobre as práticas informais da gestão do conhecimento (tabela 18).

Tabela 18 – Percepção dos Servidores do CBVZO sobre Práticas Informais sobre a Gestão do Conhecimento

Fator 4 – Práticas informais para a gestão do conhecimento							Não respo ndeu
GC	Indicadores	1	2	3	4	5	
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p.ex. no café)	-	2,56%	43,59%	30,77%	23,08%	
15	Falamos da nossa instituição	5,13%	5,13%	25,64%	33,33%	25,64%	5,13%
12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passou em nosso trabalho	5,13%	12,82%	33,33%	25,64%	23,08%	
1	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	12,82%	28,21%	46,15%	12,82%	-	
4	Falamos de nossas funções	10,26%	17,95%	43,59%	23,08%	5,13%	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As relações apresentadas entre CO e GC foram associadas aos processos de conversão do conhecimento de acordo a matriz SECI que são práticas relacionadas com o compartilhamento, articulação, agregação e incorporação do conhecimento.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

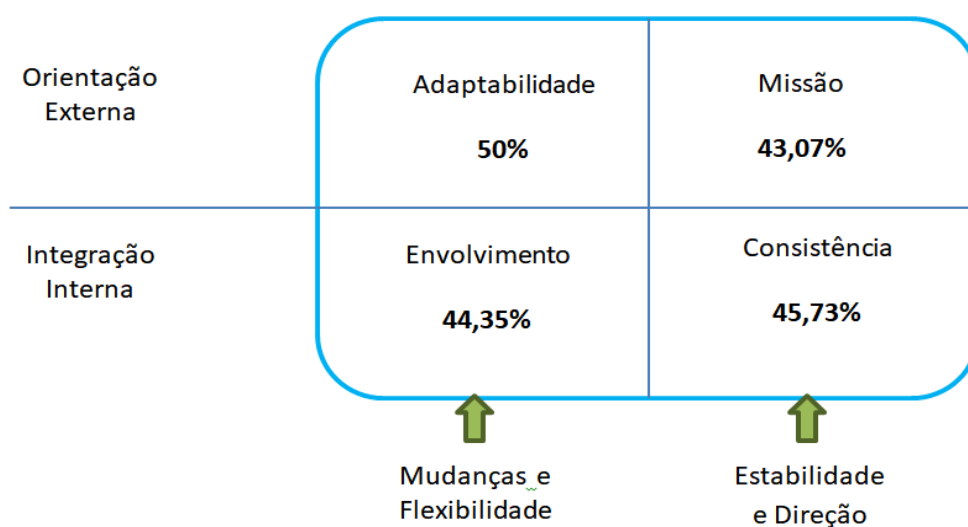
Desde 1980, o estudo da cultura organizacional tem evoluído de forma conectada com as mudanças sociais e organizacionais, sendo tema de debates importantes no meio acadêmico, no entanto, poucos estudos comparam a suas diferenças entre o setor público e o privado.

Neste estudo além de analisar CO em uma instituição pública também averigou a sua relação com a GC, dois temas que se inter-relacionam e, associá-los em uma instituição pública na capital Boa Vista/RR possibilitou identificar mudanças ocorridas neste contexto.

Para Denison, Haaland e Goelzer (2004) pesquisas revelaram que organizações eficazes capacitam seus funcionários, conseguem trabalhar em equipe e comprometem as pessoas na participação das atividades do dia a dia, além disso, organizações com culturas fortes tendem a serem integradas e bem coordenadas, ou seja, existe facilidade de negociação e acordo, elas se adaptam com facilidade à necessidade do cliente, aprendem com os seus erros e, além disso, tem o senso claro de ideal e de propósito, definindo objetivos organizacionais e estratégicos.

A instituição foi avaliada sobre os aspectos da CO, objetivando conhecer os principais traços e indicadores de eficácia de acordo com os seus traços culturais. Inicialmente a figura 13 aponta escores de concordância da CO identificada no CBVZO, e ao verificá-los é possível compreender que a orientação externa traz os traços da adaptabilidade com maior grau de concordância que o traço da missão, enquanto, a integração e interna demonstrada pelos traços de consistência e envolvimento, os escores apontam maior proximidade, o que indica que a organização deve verificar ações que traduzam o desenvolvimento de CO voltados para a missão organizacional.

Figura 13 – Interação dos Traços da CO



Fonte: Adaptado Denison, Haaland, Goelzer (2004).

A pesquisa demonstra neste resultado que a CO indica escores aproximados e medianos. Para Denison (2004), as crenças e suposições organizacionais são formadas sob a influência de seu foco interno e externo e de grau de estabilidade e flexibilidade adotado no âmbito organizacional. Para o trabalho de orientação externa a instituição foi avaliada nos traços de adaptabilidade e missão, já os traços de envolvimento e consistência estão direcionados para a integração interna. Para demonstrar mudanças e flexibilidade nota-se internamente o envolvimento e, externamente a adaptabilidade. A Estabilidade e direção estão ligados a integração interna com os traços da consistência, e na orientação externa aos traços da missão.

Como é perceptível na Figura 13, há uma harmonia entre os escores de Missão, Consistência e Envolvimento, destacando o maior escore para a Aptabilidade (50%). Neste sentido, Denison, Haaland e Goelzer (2004) informa que a integração interna e a adaptação externa muitas vezes podem estar em desacordo, pois, as organizações integradas são mais difíceis de promover mudança.

No estudo do **Traço do Envolvimento da CO** identificou que nos indicadores de trabalho em equipe e desenvolvimento de capacidades, os escores relacionados a concordância foram menores que do neutro para o discordo total. A maior concordância ficou distribuída no indicador de empoderamento. Neste traço os docentes confirmaram que há compartilhamento de informações e incentivos por parte dos gestores que possibilitam envolvimento dos interessados e informam que este traço da CO quando bem trabalhado contribui para a eficiência dos serviços a comunidade, no entanto, sugerem que investimentos na formação do profissional e melhoria de informação de alguns emails possam e oportunizar o desenvolvimento de projetos.

Além disso, aconselham que o processo de comunicação, pode ser melhor trabalhado para consolidar o trabalho em equipe. Os técnicos administrativos destacam a importância deste traço, já que, por meio dele é possível o atingimento dos objetivos e para isso se faz necessário maior compartilhamento e integração da informação e lembra da não existência de política de comunicação e de acompanhamento do nível conhecimento organizacional da equipe em relação às ações desenvolvidas. Os gestores consideraram que este traço é bem trabalhado pela instituição, exemplo disto é que os servidores têm acesso as informações da instituição mas nem todos participam de suas ações, apesar de proporcionar informações aos servidores nem sempre existe êxito em sua participação.

O **Traço da Missão** indicou grande neutralidade nos indicadores de integração e visão com escores acima de 42% (quarenta e dois por cento), contrariamente este traço indicou as metas e objetivos com uma concordância de mais de 56,41% (cinquenta e seis virgula quarenta e um por cento). A contribuição dos docentes neste traço foi que os indicadores não estão claros ou presentes nas preocupações cotidianas, explicitaram que as estratégias propostas devem delinear melhor o futuro e nem sempre alcançam a meta proposta. Os técnicos administrativos consideraram que não há direcionamento acerca do planejamento institucional e participativo, e os gestores dizem que a informação é a base e, que somando com os recursos materiais ajudam a cumprir a missão, e destacam que estratégia para a mudança existe, mas que nem sempre conseguem se colocar em prática.

O **Traço da Consistência** apresentou-se com neutralidade em novas e melhores formas de trabalho são adotadas continuamente, os valores fundamentais são trabalhados em toda organização, a rotina é impregnada de senso de trabalho em equipe, hierarquias diferentes compartilham perspectivas comuns e metas e objetivos são bem delineados. A falta de precisão nestes pontos se torna questões a serem desenvolvidas para formação de uma CO mais consciente sobre equipe, valores e compartilhamento de informações em hierarquias diferentes apresentou grande frequência no concordo para todos os indicadores. A avaliação dos docentes neste traço é de que possível melhorar o compromisso conjunto e que para isto os gestores são de grande relevância, na medida em que, consigam deixar claros os objetivos e metas. Enquanto, os técnicos administrativos indicam que nem sempre as direções são claras e que não se trabalha com o plano de ação baseado em estratégias e cumprimento de metas e que falta discussão em equipes. Os gestores reclamam da falta de envolvimento de todos como um organismo institucional único, colocam em situação de planejamento e execução sem delineamento de metas, já que se trabalham muito de acordo surgimento de demandas.

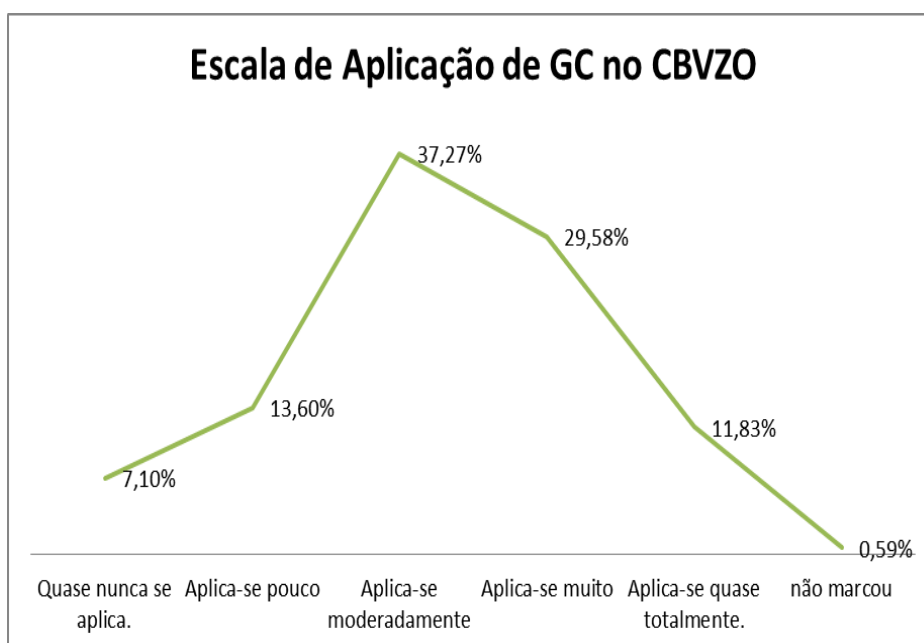
E finalmente, o estudo do **Traço da Adaptabilidade** indicou haver uma concordância acima de 42% (quarenta e dois por cento) distribuídos em seus indicadores e tendo como maior nível de concordância o indicador de criação de mudanças até por que por se uma instituição que estava sendo implantada sofreu com variações iniciais. Todavia, quase 40% (quarenta por cento) indicou neutralidade em aprendizagem organizacional. Na percepção dos docentes, neste traço há pouco espaço para o diálogo entre gestão/servidores e estudantes. O melhor feedback ao nosso cliente também foi uma das preocupações apontadas, entretanto, destacam que a instituição está preocupada em valorizar o máximo os seus membros. Os

técnicos administrativos participaram que a ação do atendimento ao cliente advém do próprio servidor e acreditam ter certa resistência ao novo. Os gestores apontaram que com as mudanças de prédio institucional proporcionaram para alguns servidores dificuldade de adaptação, mas, há aprendizado contínuo.

Com os estudos dos traços da CO com foco interno e externo e flexibilidade e estabilidade, percebeu-se que esta está em construção, já que, houve grande número de frequência de mais de 40% (quarenta por cento) em concordo, no entanto, a frequência de nulos apresentou acima de 20% (vinte por cento) com variação em todos os traços, aspecto que alerta a gestão os principais aspectos que devem ser melhorados através do ponto de vista dos docentes, técnicos administrativos e gestores.

Identificar os traços da CO possibilitou associar com a conversão dos conhecimentos desta instituição. A Figura 14 demonstra o nível de concordância na aplicação da GC no CBVZO.

Figura 14 – Escala de Gestão do Conhecimento no CBVZO.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A Figura 14 demonstra que os servidores respondentes da pesquisa consideraram que em 78,78% (setenta e oito vírgula setenta e oito) a GC é aplicada de forma moderada a quase totalmente, e que em apenas 20,7% (vinte vírgula sete por cento) a gestão do conhecimento é

pouco ou quase nunca aplicada, 0,59% (zero vírgula cinquenta e nove por cento) não soube identificar sobre os pontos avaliados.

No estudo da GC com a aplicação do modelo da EGC verificou similaridade nos quatro fatores estudados: 1. Orientação Cultural para o Conhecimento; 2. Orientação Competitiva; 3. Práticas Formais para a Gestão do Conhecimento; 4. Práticas Informais da Gestão do Conhecimento. A concentração para a aplicação moderada em todos os traços estudados de acordo frequência pontuada em aplica-se moderadamente.

No **Fator 1 – orientação cultural para o conhecimento** que é composto por indicadores voltados para *orientação às práticas*, regras e normas, o que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas; pensamos na forma que resolvemos problemas no passado (nossos sucesso e insucessos); agimos de acordo a forma que estamos organizados; procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho; todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.

Ao Fator 1 que diz respeito as normas, práticas e regras foi associado a conversão de conhecimentos tácitos para tácitos, ou seja, processo de socialização realizado pelos gestores do CBVZO e compreendeu-se que há uma política de comunicação de compartilhamento virtual e presencial que utiliza de emails, *whatssap*, oral, mídias virtuais, redes sociais, reuniões, utilização de página institucional. Sobre o envolvimento da equipe na concretização deste fator percebeu que há a política de qualidade de vida do servidor e estímulo a participação de jogos anuais dos servidores, conversas informais, reuniões. Ao estabelecer objetivos a serem alcançados, os mesmos são especificados para equipe por meio de metas no plano plurianual, que sofrem impacto em função de contingenciamento de recursos públicos que os IFES vem sofrendo. As frentes de trabalho são estabelecidas de forma legal, seguindo burocracias, e prioridades, sendo possível liberdade limitada.

No **Fator 2 –orientação competitiva** que dispõe como a organização utiliza o conhecimento na busca da diferenciação no mercado para se destacar da concorrência, encontrou-se aplicação moderada em todos os indicadores avaliados. Este fator foi associado ao processo de externalização do conhecimento que é traduzido pela conversão dos conhecimentos tácitos para explícitos, modelando assim o processo decisório, plano de ação, missão e valores da insituição, estilo de gerenciamento e trabalho em equipe. Os gestores esclareceram que as decisões são transparentes, a exemplo disto, e que no início do ano é apresentado o orçamento anual de acordo o PAT. Alguns gestores apresentaram necessidades de realizarem projeções: semanais, mensais ou semestrais, com reflexão das ações realizadas

e, ressaltaram a necessidade de melhorias da comunicação por meio de atividades que integrem os setores.

No **Fator 3 – práticas formais da gestão do conhecimento** que demonstra a reunião de modos de se realizar as atividades organizacionais apresentou aplicação moderada em: assistimos seminários/conferências, lemos o que se publica e contratamos especialistas; juntamo-nos ao grupo para resolver problemas; frequentamos curso de formação ou formação de posto de trabalho. As maiores frequências para *aplica-se muito* foi respondido pelos indicadores: somos encorajados a tomar iniciativa e passamos informações uns aos outros. Associou-se neste fator a conversão do conhecimento explícito ao conhecimento explícito gerando assim a combinação, processo de conversão do conhecimento que foi verificada em entrevistas aos gestores com pontos de direcionamento voltados aos erros na aprendizagem, processo de informação e *feedbacks*, ampliação da informação através de novos contatos e interação com outras pessoas fora da instituição, treinamento. Comprovou-se que gestores são estimulados a correm riscos em sua tomada de decisão que são inerentes ao cargo e que muitas vezes é necessário justificar a decisão já que considera-se a legislação subjetiva. Os gestores têm liberdade limitada na tomada de decisão e devem acompanhar a lei. Na ocorrência de erros, os mesmos são percebidos como parte da aprendizagem desde que seja iniciante, mas se houver repetição deste o processo existe a penalização. O estímulo da aprendizagem não parte das hierarquias e sim do próprio servidor na medida que o saneamento de dúvidas ocorrem são utilizados contatos com outras universidades e IFs, mas o treinamento existe tanto para a necessidade da instituição quanto para o aprimoramento demandado de acordo necessidades próprias de cada um, desde que venha agregar a instituição. Sendo que o sucesso tem sido pensado a longo prazo na instituição O *feedback* aos clientes são realizados através de relatório do PAT, em que consta as atividades realizadas, além disso, existe exposição em murais, conversas em whatsapp com pais de alunos, visita em sala de aula e divulgação de materias em mídias convencionais como facebook, instagram, página institucional.

No **Fator 4 – práticas informais de gestão do conhecimento** manifesta as interações informais que ocorrem na organização e proporcional a construção social do conhecimento, também se alcançou um resultado moderado em todos os indicadores, destacando apenas o indicador “falamos da nossa instituição” de forma aplica-se muito.

Associou-se ao Fator 4, a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito, ou seja, o processo de internalização, neste processo foi analisado como os gestores

realizavam estratégias de longo prazo, direção para os trabalho, comemorações importantes e o desenvolvimento de senso de equipes. Confirmou que as estratégias são acompanhadas pelo PDI e pelo PAT, enquanto a direção para o trabalho muitas vezes ocorre com a necessidade de delegação, porém em função de mudanças estruturais e poucos recursos as diretrizes surgem de acordo com as prioridades estabelecidas pela direção. As realizações importantes são comemoradas em forma de despreocupação com a tarefa.

Conhecidas a CO e GC, investigou a relação estabelecida entre elas e identificou existir relação entre os seus traços e fatores, sendo avaliada pela escala estatística proposta por Cohen (1988) destacando apenas alguns indicadores de acordo Cohen (1988) como sendo pequena entre 0,10 a 0,29, média entre 0,30 e 0,49 e 0,5 a 1 como grande.

Através da análise de Pearson(r) foram definidas as relações entre os Traços da CO e os Fatores da GC e conclui-se que o traço da Consistência e a orientação para a cultura do conhecimento alcançou uma grande relação entre os seus traços estudados. Todavia, os indicadores de valores fundamentais/CO associados ao “pensamos na forma como resolvemos nossos problemas no passado”/GC, foi encontrada uma relação nula, ou seja, não houve relação entre este traço e fator, apresentando ainda baixa relação entre coordenação e integração da CO. Nas demais relações estabelecidas entre este traço e fator, obtiveram uma média ou grande relação.

A correlação de *Pearson (r)* entre o indicadores do Traço de Envolvimento (CO) e o Fator 2 - Orientação para a competitividade (GC) mostrou que a relação entre o indicador de trabalho em equipe com os indicadores de GC apresentou uma média relação, excetuando a relação com o indicador de GC que trata “o que sabemos é uma arma fundamental para ultrapassarmos nossos concorrentes, que neste quesito apresentou grande relação com o trabalho em equipe”. Nos indicadores de empoderamento trabalhado pela CO apareceu uma baixa relação entre o indicador de GC de “o que sabemos se vê naquilo que fazemos de melhor do que nossos concorrentes (instituições similares)” e relação nula com “Sabemos que os nossos concorrentes (instituições similares) têm informação sobre nós” e “estamos atentos ao que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo (p. ex., adotamos as melhores “estratégias”). O indicador de desenvolvimento de capacidades da CO apresentou relação de média a grande com os indicadores de GC, apresentando-se como uma força estratégica para diferenciação no mercado.

Correlação de *Pearson (r)* entre os indicadores do Traço de Missão (CO) e o Fator 3 – **Práticas Formais para o Conhecimento (GC)** demonstrou uma grande relação entre o

indicador de integração e direção com todos os indicadores da GC, excluindo o indicador de GC “são recompensados aqueles que partilham o que sabem”. No indicador de metas e objetivos proposto pela CO a relação com os indicadores de GC apresentou negatividade de relação entre “são recompensados aqueles que partilham o que sabem”, e baixa relação com “assistimos a seminários/conferencias, lemos o que se publica e contratamos especialista”. Média relação com “juntamo-nos em grupo para resolver problemas” e “frequentamos curso de formação ou formação no posto de trabalho”. No indicador de visão da CO todos os indicadores de GC estabeleceram grande relação entre si.

A Correlação de Pearson (r) entre os indicadores dos Traço de Adaptabilidade (CO) e o Fator 4 – Práticas Informais para o Conhecimento (GC) demonstrou uma relação sem indicadores nulos, apresentando baixa relação entre os indicadores “criação de mudança”/CO e “falamos uns com os outros sobre assuntos que não são compreendidos bem”/GC. E “foco no cliente”/CO e “conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p.ex., no café)”/GC e “falamos uns com os outros sobre assuntos que não são compreendidos bem”, e no indicador de aprendizagem organizacional ocorreu média a grande (0,3 a 1) relação com os indicadores da GC.

As correlações estabelecidas entre traços da CO e fatores da GC deixaram claro a existência de suas relações e indicou algumas relações que devem ser melhor trabalhada pelos gestores na formação de uma cultura voltada para eficiência e gestão do conhecimento, dentre elas na primeira análise verificou que os valores fundamentais devem se alinhar com a forma como se pensa na resolução dos problemas passados; na segunda relação o empoderamento pode ser melhor direcionado na aplicação daquilo que faz de melhor que o concorrente e também no processo de aquisição da informação sobre os concorrentes têm sobre nós, ou seja, empoderar as pessoas para demonstrar o que se sabe e o que o concorrente sabe de da instituição. Na terceira relação, estabelecidas metas e objetivos é preciso responder o anseio de recompensa daqueles que partilham o que sabem e buscam em processo de aquisição de informação em seminários, conferências e especialistas. Na quarta relação, os indicadores de criação de mudanças devem ser melhorados em relação a melhor comunicação entre os servidores, bem como no esclarecimento de informações.

Ao concluir o estudo, percebe-se que não se acaba aqui esta discussão, abrindo possibilidades de maiores questionamentos e ações por parte da instituição pesquisada e de pesquisadores instigados com a relação estabelecida entre CO e GC voltados para a eficácia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo alvo desta pesquisa, foi a de caracterizar as relações existentes entre Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento em uma unidade de instituição pública. Os resultados indicam a existência da relação entre os indicadores dos traços da CO estudados por meio do modelo de Denison e dos Fatores da GC proposta por Pais. Analisou-se por meio do modelo de SECI a conversão dos conhecimentos realizados seus gestores no desenvolvimento de CO e GC. E, as relações encontradas foram pequenas, médias e grandes, apresentando apenas duas relações nulas nos traços de missão, consistência da CO e em indicadores da GC.

A burocracia apareceu como um dos limitantes na organização pública no processo de tomada de decisão e de delegação. Paradoxalmente, surgiu um outro fator importante a se considerar é que a instituição é relativamente nova e está moldando sua cultura organizacional e apresentam índices similares em seus quadrantes com proximidade entre orientação externa, integração interna, mudanças e flexibilidade e, direção e estabilidade. O que demonstrou merecer maiores investigações, talvez numa pesquisa futura

Percebe-se que os quadros de funcionários são enxutos, ou seja, poucas pessoas para desenvolverem as atividades cotidianas, o que vem sobrecarregando os gestores que ficam também no operacional e apresentam dificuldade de planejamento e divulgação de informações em suas respectivas áreas, porém quando se verifica a GC por meio da análise de ECG com destaque nos fatores de orientação para a cultura e orientação competitiva, práticas informais e práticas formais, conclui-se que gestão do conhecimento é aplicada de maneira moderada, isso pode reforçar os resultados próximos entre as dimensões de CO analisadas. Um fator que pode ter contribuído para as médias encontradas em CO e GC é que a instituição ainda é relativamente nova, passou por mudanças estruturais, já que o prédio institucional só ficou pronto em 2017.

O modelo SECI possibilitou verificar a conversão do conhecimento realizado pelos gestores em seus departamentos, e identificou haver algumas falhas de comunicação entre ensino, pedagogia e administrativo. Para fortificar a CO e o desenvolvimento de GC, sugere-se mais reuniões coletivas que envolva a presença do administrativo, pedagógico e ensino, na busca do alcance da concretização de objetivos, metas e missão, permitindo um melhor compartilhamento das informações. Desta maneira, foi conferido as relações entre a CO e GC

que poderá agregar na gestão pública e construção de relações que desenvolvam os pontos negativos ou de baixa relação.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere que seja respondida o vazio relacionado ao papel da liderança no estabelecimento de uma boa comunicação no envolvimento (trabalho de equipe, empoderamento, desenvolvimento de capacidades); consistência (valores fundamentais, acordo, coordenação e integração); adaptabilidade (criação de mudanças, foco no cliente, aprendizagem organizacional); e missão (integração e direção estratégica, visão, metas e objetivos) que podem refletir na Gestão do Conhecimento e gerar eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

AHMADY, G. A.; NIKOORAVESH, A.; MEHRPOUR, M. Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison Model. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, n. may, p. 387–395, 2016. SCOPUS. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

AKHAVAN, P.; et al. Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability. **Vine**, v. 44, n. 2, p. 228–248, 2014. SCOPUS. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/VINE-07-2012-0026>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

ALONSO, A.; LIMA, M.; ALMEIDA, R. de. **Métodos de pesquisa em ciências sociais bloco quantitativo**. SESC - São Paulo/CEBRAP, 2016. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.cebrap.org.br/arquivos/2017_E-BOOK%20Sesc-Cebrap_%20Metodos%20e%20tecnicas%20em%20CS%20-%20Bloco%20Quantitativo.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

AMAYAH, A. T.; AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 454–471, 2013. SCOPUS. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JKM-11-2012-0369>>. Acesso em: 17 maio 2018.

BATISTA, F. F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. **IPEA: texto para discussão** 1022, p. 111, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602>. Acesso em: 18 out. 2018.

BATISTA, F. F. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES). **IPEA: texto para discussão**, n. 1181, p. 1–75, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2018.

BATISTA, F. F.; et al. APF: casos reais de implantação do modelo de GC para a AP Brasileira. **IPEA: texto para discussão**, n. 1941, 2014. Disponível em: <

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2018.

BAYLÃO, A. L. S.; OLIVEIRA, V. M. Impacto da evolução tecnológica na gestão empresarial. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO TECNOLÓGICA, 12., 2015, Resende/RJ. **Anais. Resende: SEGEPE, 2015. Disponível em:** <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/14922205.pdf>>. Acesso em 08 set. 2017.

BELEI, R.A. et.al. Uso da entrevista, observação e vídeo gravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, FaE/PPGE/UFPel, Pelotas, v.30, p. 187 - 199, jan./jun.2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bwe/TempState/Downloads/1770-2407-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bwe/TempState/Downloads/1770-2407-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 03 out. 2018.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, p. 123–135, 2013. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000013372/4b0d762ee3748f253710e92399345af7/>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

BOYCE, A.S. Lesson learned using a values engaged approach to atteend to culture, diversity, and equity in a STEM programa evolution. **Journal Evaluation and Program Planning**, v.64, p.33-43, 2017. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.05.018>>. Acesso em: 02 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Expansão da rede federal**. 2016. Disponível em: <<http://rededefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 23 abr./2018.

BRASIL, Instituto Federal de Roraima – Campus Boa Vista Zona Oeste. Publicado em 22/03/2017. Disponível em: <<http://boavistazonaoeste.ifrr.edu.br/NOVOORGANOGRAMACBVZOnew.jpg>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. 2006.SCOPUS. Disponível em: <<http://libaccess.mcmaster.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21794228&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

CASTANEDA, D. I. Condiciones para el aprendizaje. **Estudios Gerenciales**, v. 31, p. 96–98,

2015

Disponível

em: <https://www.academia.edu/14265247/Condiciones_para_el_Aprendizaje_Organizacional>. Acesso em: 01 mar. 2017.

CAVAZOTTE, F. S. C. N; MORENO JÚNIOR, V. A.; TURANO, L.M. A cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro. nov./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n6/0034-7612-rap-49-06-01555.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2017.

CAULKINS, D. D. Identifying culture as a threshold of shared knowledge: a consensus analysis method. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 4, n. 3, p. 317–333, 2004. SCOPUS. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595804047813?journalCode=ccma>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CHANG, C. L.; LIN, T.-C. The role of organizational culture in the knowledge management process. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 433–455, 2015. SCOPUS. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JKM-08-2014-0353>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199–224, 2016. SCOPUS. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences, 1988. Disponível em: <<http://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower>>. Acesso em: 13 jan. 2019.

COLOSSI, N.; CONSENTINO, A.; QUEIROZ, E. G. DE. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p. 49–58, 2001. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_contexto_do_ensino.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2018.

CHOI, B.; LEE, H. **Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process**, 2002. SCOPUS. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417402000386>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

DENISON, D. R.; HAALAND, S.; GOELZER, P. Corporate culture and organizational

effectiveness: is Asia different from the rest of the world? **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 1, p. 98–109, 2004. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/eduardobustos6/lecturas/tema2/science1.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

DINAKAR, D. Knowledge management models. **People**, v. 2, n. 7, p. 1–12, 2016. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/4cbc/d5797d4c7fc401a4076f29fb2b2a7f7d4f03.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: ENCONTRO DO ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, p. 1–15, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-3084.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

FENILI, R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma análise à luz do legado de Bourdieu. **Ebape**, v. 14, n. 4, p. 872–890, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v14n4/1679-3951-cebape-14-04-00872.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

FEY, C. F.; DENISON, D. R. Organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in russia? **Organization Science**, v. 14, n. 6, p. 686–706, 2003. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.14.6.686.24868>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n.1, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/viewFile/3852/3156>>. Acesso em: 20 out. 2018.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73–82, 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 09 mar. 2018.

GAMPE, A.; DAUM, M. M. How preschoolers react to norm violations is associated with culture. **Journal of Experimental Child Psychology**, 2017. SCOPUS. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022096517304113>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/jun. 2000. Disponível em: <

file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bwe/TempState/Downloads/6284-12076-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 07 jun. 2018.

GONZALES, R.V.D; MARTINS, M.F. Knowledge management process : a theoretical conceptual research. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X0893-15.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2017.

HOFSTEDE, G. Organising for cultural diversity. **European Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 390–397, 1989. SCIENCE DIRECT Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237389900753>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

HOFSTEDE, GEERT; et al. **Measuring organizational cultures**. A qualitative and quantitative study across twenty cases geert hofstede bram neuijen denise davat ohayv geert sanders, v. 35, p. 286–316, 1990. Disponível em: <[file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bwe/TempState/Downloads/Hofstedeetal1990%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bwe/TempState/Downloads/Hofstedeetal1990%20(1).pdf)>. Acesso em: 15 de abr. 2018.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para a qualidade um estudo com o coeficiente *Alfa de Cronbach*. **Produto & Produção**, v.11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA – IFRR. **Nossa história....** Disponível em: <<http://boavistazonaoeste.ifrr.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

KLEIN, C. Negotiating cultural boundaries through collaboration: the roles of motivation, advocacy and process. **Innovative Higher Education**, p. 1–15, 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10755-016-9382-7.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1285–1301, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n5/v45n5a03.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

LIMA, D. M. DA C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893–912, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-

76122016000600893&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 09 jan. 2018.

MARTINSONS, M. G.; DAVISON, R. M.; HUANG, Q. Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 4, p. 327–338, 2017. SCOPUS. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.003>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MASCARENHAS, A. O. Novamente: podemos gerenciar a cultura? **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 248–249, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200009&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 05 mar. 2018. .

MASSARO, M, DUMAY, J., GARLATTI. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530–558, 2015. SCOPUS. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>>. Acesso em 09 jan. 2018.

MATTHIENSEN, A. Uso do coeficiente *Alfa de Cronbach* em avaliações de questionários. **Embrapa**. dez. 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8b-bwe/TempState/Downloads/DOC-48-2011-ID-112.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2018.

MIGUEL, P. A. C.; HO, L. L. Levantamento tipo Survey. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, p. 75-130, 2012.

MONAVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. **Vine**, v. 37, n. 3, p. 348–367, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO- MEC. **Expansão da Rede Federal**. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal25/03>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

NONAKA, I. A dinamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**. v. 5, n. 1, feb. 1994. Disponível em: <[https://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20\(1994\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20(1994).pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

NONAKA, I.; LEWIN, A. Y. Dynamic theory knowledge of organizational creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2635068>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, p. 419–436, 2005. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/14/3/419/679146>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, may/jun. 2009, p. 635–652, 2003. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia – IFETs. **Retta**, v. 1, n. 1, p. 89-109, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://mapadatese.files.wordpress.com/2013/02/criac3a7c3a3o-e-implantac3a7c3a3o-dos-institutos-federais-cc3a9lia-otrant.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

PAIS, Leonor. Gestão do conhecimento. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artemed, 2014. 312 p.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7–40, 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

PIRES, J. C. D. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–105, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

RAHIMI, R. Customer relationship management: people, process and technology and organisational culture in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 5, p. 1380–1402, 2017. SCOPUS. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJCHM-10-2015-0617>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8b/bwe/TempState/Downloads/7140-13629-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8b/bwe/TempState/Downloads/7140-13629-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2017.

SANTOS, A. T. Abertura comercial na década de 1990 e os impactos na indústria automobilística. **Fronteira**, v. 8, p. 107–129, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8b bwe/TempState/Downloads/3860-15452-1-SM%20(1).pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, v. 41, n. 3, p. 393–398, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/SAMSUNG/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8b bwe/TempState/Downloads/8167-28644-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 06 mar. 2018.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187–207, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 15 mar. 2018.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 13–28, 1983. Disponível em: <<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a126356.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SCHEIN, E. H. Schein, Edgar H., Coming to a new awareness of organizational culture, sloan management review, **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3–16, 1984. Disponível em: <<https://shop.sloanreview.mit.edu/store/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

SCHLESINGER, C. C. B, et. al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008. p. 120.

SENSUE, D.I; CAHYANINGSIH, E.; WIBOWO, W.C. Gestão do conhecimento: gestão do capital humano no governo da Indonésia – cultura organizacional. **Procedia Computer Science**, v. 72, 2015. p. 485–494. SCIENCE DIRECT Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915035917>>. Acesso em: 12 out. 2017.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração de escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de likert e phrase completion. **Revista Brasileira de Pesquisa e Marketing, opinião e mídia**. out. 2014. Disponível em: <<http://sistema.simead.com.br/17simead/resultado/trabalhosPDF/1012.pdf>>. Acesso em: 11 de nov. 2018.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma luz do legado de Bourdieu. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.14, n.4, p.872-890,

out./dez. 2016. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v14n4/1679-3951-cebape-14-04-00872.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do comportamento organizacional, ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2014.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TSIGA, E.; PANAGOPOULOU, E.; MONTGOMERY, A. Examining the link between burnout and medical error : a checklist approach. **Burnout Research**, v. 6, p. 1–8, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.002>>. Acesso: em 09 mar. 2018.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 2, p. 71–77, maio/ago. 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

VILAIN, J. F; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Missão organizacional análise dos principais elementos presentes nas missões das empresas hoteleiras brasileiras. **Revista Turismo: visão e ação: eletrônica**, v. 17, n. 3, set./dez. 2015. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/viewFile/8318/4677>>. Acesso em: 19 set. 2018.

ZHU, L.; CHEUNG, S. O. **Harvesting competitiveness through building organizational innovation capacity**, v. 33, n. Lange 2011, p. 1–15, 2017. Disponível em: <<https://ascelibrary.org/doi/full/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000534>>. Acesso em: 14 out. 2017.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

SARMENTO, E. S. S. **Cultura organizacional e liderança**: estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil. p. 149, 2015. Disponível em < <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3791/Eva%20Selo%20Santos%20Sarmiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 04/05/2017.

APÊNDICE A – Questionário de Cultura Organizacional



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO.

TÍTULO DA PESQUISA: Influência da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento em instituição pública.

OBJETIVO: Identificar os traços (envolvimento, consistência, adaptabilidade, missão) da cultura da eficiência organizacional no CBVZO.

I - Variáveis demográficas dos participantes da pesquisa

Estado Civil	Gênero	Educação/Maior Nível	Idade
☐ Solteiro/a ☐ Casado/a ☐ Divorciado/a ☐ Não me identifico com as opções anteriores.	☐ feminino ☐ masculino ☐ não me identifico com as opções anteriores.	☐ Ensino médio ☐ Ensino superior ☐ Pós-graduação especialização ☐ Pós-graduação mestrado ☐ Pós-graduação doutorado	☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ +60

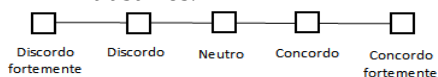
I-A – Variáveis relacionadas com as atividades profissionais dos participantes do estudo.

Já atuou em outro campus anteriormente.	Quanto tempo tem de atuação no IFRR (CBVZO e outros Câmpus)	Qual o seu cargo?
☐ Sim ☐ Não	☐ menos de dois anos. ☐ mais de 2 e menos de 3 anos ☐ mais de 3 e menos de 5 anos ☐ mais de 5 e menos de 10 anos ☐ mais de 10 e menos de 20 anos ☐ mais de 20 anos	☐ técnico administrativo ☐ docente ☒ Se possuir função gratificada marque corretamente; ☐ FG1 ☐ FG3 ☐ FCC ☐ FG2 ☐ FG4

II – Estudo da Cultura Organizacional – Traços da Cultura Organizacional voltados para a eficiência do CBVZO - Modelo de Denison.

➤ Cultura de Envolvimento (equipe, empoderamento, desenvolvimento)

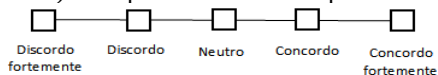
a) Todos são envolvidos pela orientação nos trabalhos.



b) A cooperação é estimulada nas atividades cotidianas.

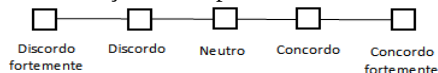


c) As pessoas trabalham para formar equipes.

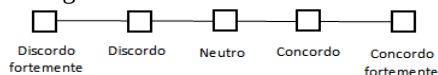


d) Trabalha-se em equipe para realizar as

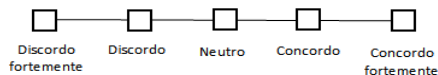
h) A informação é compartilhada com todos.



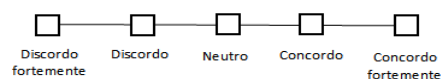
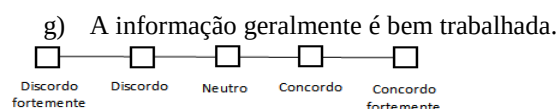
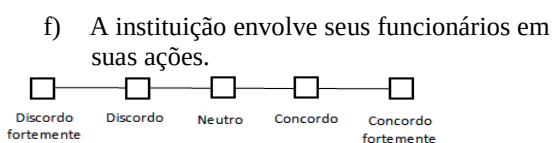
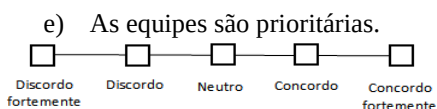
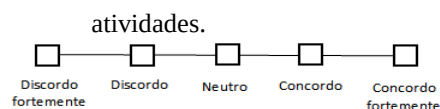
i) No desenvolvimento das tarefas a autoridade é delegada.



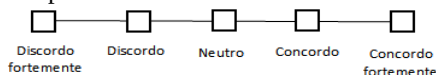
j) As pessoas são capacitadas de acordo demanda de necessidades.



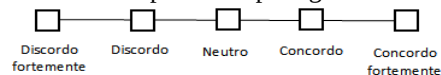
k) Existe investimento contínuo nas pessoas.



- l) As pessoas são vistas como vantagens competitivas.



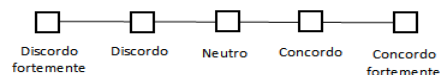
- m) As competências necessárias da equipe são acompanhadas pelo gestor.



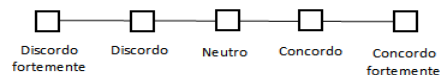
Sobre Cultura de Grupo comente o que considerar importante:

➤ **Cultura da Consistência (valores fundamentais, acordo, coordenação)**

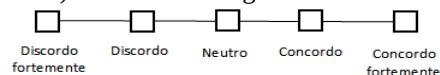
- a) O estilo de gerenciamento facilita as ações cotidianas.



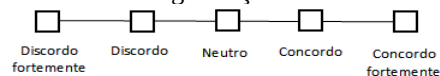
- b) Novas e melhores formas de trabalho são adotadas continuamente.



- c) A estrutura organizacional é bem definida.

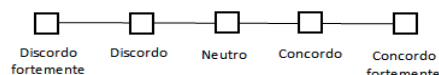


- d) Os valores fundamentais são trabalhados em toda organização.

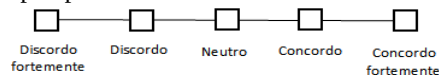


- e) O código de ética público guia ações sobre o que é certo ou errado.

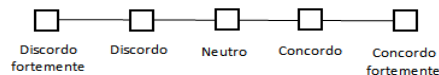
- f) A rotina é impregnada de senso de trabalho em equipe.



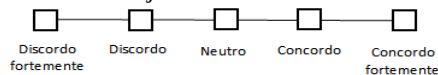
- g) Hierarquias diferentes compartilham perspectivas comuns.



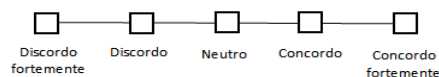
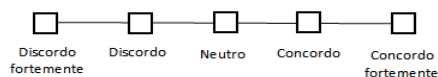
- h) Considero o meu chefe um orientador.



- i) As metas e objetivos são bem delineados.



- j) A missão é clara na direção do trabalho.



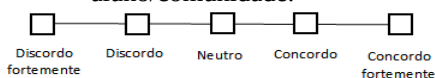
Sobre Cultura de Consistência comente o que considerar importante

➤ Cultura da Adaptabilidade (foco no cliente, aprendizado organizacional e criação de mudanças)

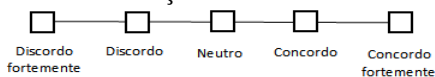
a) A inovação é valorizada no meu ambiente de trabalho.



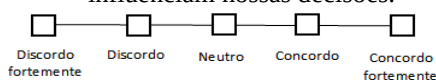
b) Os servidores tomam ações com foco no atendimento das necessidades do aluno/comunidade.



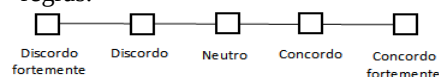
c) Meu ambiente de trabalho envolve mudanças constantes.



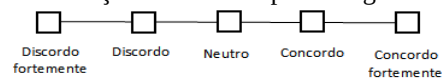
d) s informações e feedbacks vindos dos clientes (aluno/comunidade e servidores) influenciam nossas decisões.



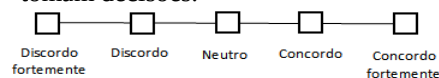
e) foco da cultura é controle e definição de regras.



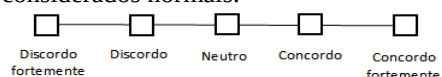
f) A instituição estimula a aprendizagem.



g) A instituição estimula o desenvolvimento dos servidores que assumem riscos e tomam decisões.



h) Os erros na aprendizagem são considerados normais.

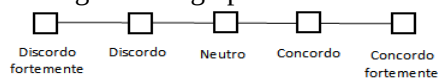


Sobre Cultura de Adaptação comente o que considerar importante

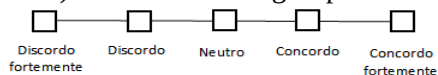
-

➤ Cultura da Missão – (Visão, Objetivos e estratégia).

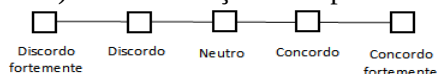
- a) As ações da Direção são voltadas à estratégia de longo prazo.



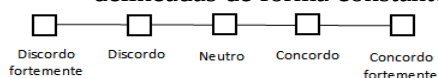
- b) Existem estratégias para a mudança.



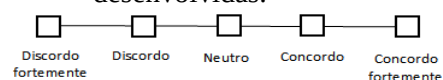
- c) Existe direção clara para o trabalho.



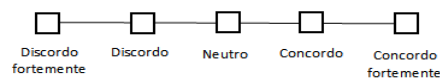
- d) As estratégias para o futuro são delineadas de forma constante.



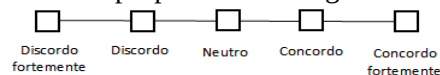
- e) Existe uma opinião generalizada sobre as atividades a serem desenvolvidas.



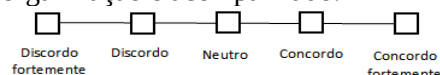
- f) Os objetivos a serem alcançados são delineados de forma realista.



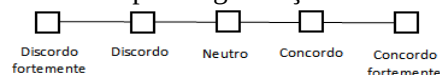
- g) As metas propostas são atingidas



- h) O progresso das pessoas na organização é acompanhado.



- i) O sucesso em longo prazo é pensado e trabalhado pela organização



Sobre Cultura de missão comente o que considerar importante

APÊNDICE B - Questionário de Gestão do Conhecimento



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO.

TÍTULO DA PESQUISA: Influência da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento em instituição pública.

OBJETIVO: Identificar como funciona a Gestão do Conhecimento.

I - Variáveis demográficas dos participantes da pesquisa

Estado Civil	Gênero	Educação/Maior Nível	Idade
☐ Solteiro/a ☐ Casado/a ☐ Divorciado/a ☐ Não me identifico com as opções anteriores.	☐ feminino ☐ masculino ☐ não me identifico com as opções anteriores.	☐ Ensino médio ☐ Ensino superior ☐ Pós-graduação especialização ☐ Pós-graduação mestrado ☐ Pós-graduação doutorado	☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ +60

I-A – Variáveis relacionadas com as atividades profissionais dos participantes da pesquisa.

Já atuou em outro campus anteriormente.	Quanto tempo tem de atuação no IFRR (CBVZO e outros Câmpus)	Qual o seu cargo?
☐ Sim ☐ Não	☐ menos de 2 anos. ☐ mais de 2 e menos de 3 anos. ☐ mais de 3 a e menos de 5 anos. ☐ mais de 5 e menos de 10 anos. ☐ mais de 10 e menos de 20 anos. ☐ + de 20 anos	☐ técnico administrativo ☐ docente ☒ Se possuir função gratificada marque corretamente; ☐ FG1 ☐ FG3 ☐ FCC ☐ FG2 ☐ FG4

II. Apresentamos a você uma lista de afirmações. Leia atentamente e diga em que medida, cada uma delas se aplica verdadeiramente na instituição pesquisada. Assinale por favor, a resposta com um X, de acordo com a seguinte escala.

1	2	3	4	5
Quase nunca se aplica.	Aplica-se pouco.	Aplica-se moderadamente.	Aplica-se muito.	Aplica-se quase totalmente.

01	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.	1	2	3	4	5
02	Pensamos como na forma como resolvemos problemas no passado (nossos sucessos e insucessos).	1	2	3	4	5
03	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.	1	2	3	4	5
04	Falamos das nossas funções.	1	2	3	4	5
05	Sabemos que os nossos concorrentes (instituições similares) tem informações sobre nós.	1	2	3	4	5
06	Cada um de nós tem uma função a cumprir.	1	2	3	4	5
07	Somos encorajados a tomar a iniciativa.	1	2	3	4	5

08	Estamos atentos aos que nossos concorrentes (instituições similares) vão fazendo. (p. ex., adotamos as melhores “estratégias”).	1	2	3	4	5
09	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que nossos concorrentes (instituições similares).	1	2	3	4	5
10	Agimos de acordo a forma que estamos organizados.	1	2	3	4	5
11	Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho.	1	2	3	4	5
12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram em nosso trabalho	1	2	3	4	5
13	Procuramos toda informação necessária para melhorar a qualidade de nosso trabalho.	1	2	3	4	5
14	Agimos de acordo certos princípios.	1	2	3	4	5
15	Falamos da nossa instituição.	1	2	3	4	5
16	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se pública ou contratamos especialistas.	1	2	3	4	5
17	Frequentamos curso de formação ou temos formação no posto de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	1	2	3	4	5
19	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	1	2	3	4	5
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café).	1	2	3	4	5
21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem.	1	2	3	4	5
22	O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes (instituições similares).	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

APÊNDICE C- Traço de Envolvimento/ Cultura Organizacional – Modelo Denison

TRAÇO	INDICADOR	DESCRIÇÃO	DISC. TOTAL	DISC	NEUTRO	CONC.	CONC. TOTAL
ENVOLVIMENTO	TRABALHO EM EQUIPE	a) Todos são envolvidos pela orientação nos trabalhos	-	30,77%	33,33%	35,90%	-
		b) A cooperação é estimulada nas atividades cotidianas	-	5,38%	15,38%	66,67%	2,56%
		c) As pessoas trabalham para formar equipes	2,56%	25,64%	23,08%	46,15%	2,56%
		d) Trabalha-se em equipe para realizar as atividades	-	23,08%	15,38%	58,97%	2,56%
		e) As equipes são prioritárias	-	33,33%	46,15%	20,51%	-
	EMPODERAMENTO	f) A instituição envolve seus funcionários em suas ações	-	7,69%	23,08%	53,85%	15,38%
		g) A informação geralmente é bem trabalhada	2,56%	30,77%	15,38%	48,72%	2,56%
	DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	h) A informação é compartilhada com todos	-	33,33%	15,38%	48,72%	2,56%
		i) No desenvolvimento das tarefas a autoridade é delegada	2,56%	7,69%	33,33%	48,72%	2,56%
		j) As pessoas são capacitadas de acordo com a demanda de necessidade	-	41,03%	23,08%	33,33%	2,56%
		k) Existe investimento contínuo nas pessoas	-	41,03%	28,21%	28,21%	2,56%
		l) As pessoas são vistas com vantagens competitivas	-	15,38%	51,28%	33,33%	-
		m) As competências necessárias da equipe são acompanhadas pelo gestor	2,56%	12,82%	33,33%	51,28%	-

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

APÊNDICE D - Traço de Consistência/Cultura Organizacional - Modelo Denison

TRAÇO	INDICADOR	DESCRIÇÃO	DISC. TOTAL	DISC	NEUT.	CONC.	CONC. TOTAL
CONSISTÊNCIA	VALORES FUNDAMENTAIS	a) O estilo de gerenciamento facilita as ações cotidianas	2,56%	17,95 %	28,21%	38,46 %	10,26 %
		b) Novas e melhores formas de trabalho são adotadas continuamente	2,56%	28,21 %	38,46 %	28,21 %	2,56 %
		c) A estrutura organizacional é bem estruturada	2,56%	12,82 %	20,51 %	58,97 %	5,13 %
		d) Os valores fundamentais são trabalhados em toda organização	2,56%	15,38 %	38,46 %	33,33 %	7,69 %
		e) o código de ética público guia ações sobre o que é certo ou errado	-	7,69 %	12,82 %	66,67 %	12,82 %
	ACORDO	f) A rotina é impregnada de senso de trabalho em equipe	2,56%	23,08 %	35,90%	38,46 %	-
		g) Hierarquias diferentes com partilham perspectivas comuns	2,56%	12,82 %	35,90 %	41,03 %	5,13 %
	COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO	h) Considero que meu chefe é um orientador	2,56%	7,69 %	15,38%	58,97%	15,38 %
		i) As metas e objetivos são bem delineados	2,56%	20,51%	30,77 %	38,46 %	7,69 %
		j) A missão é clara na direção do trabalho	2,56	10,26	25,64	51,28	10,26 %

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE E – Traço da Missão/ Cultura Organizacional – Modelo Denison

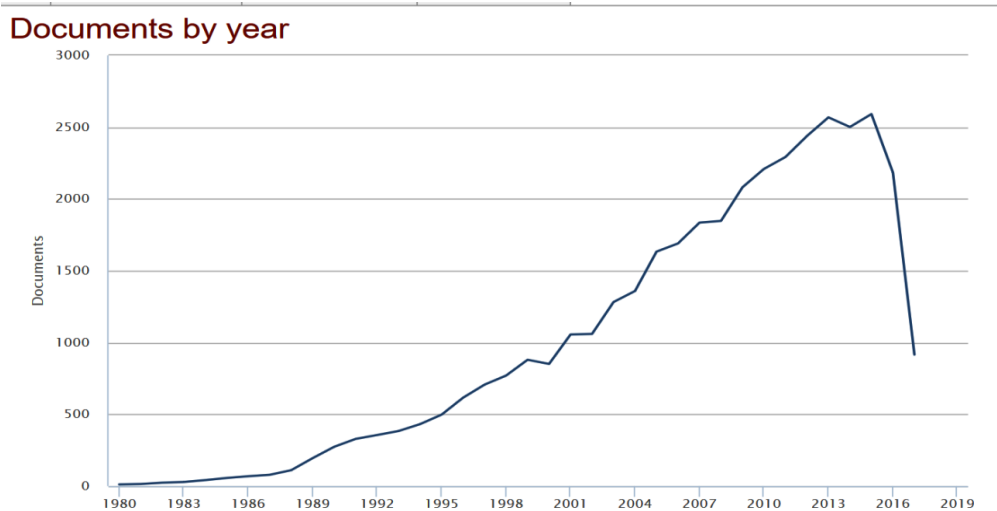
TRAÇO	INDICADOR	DESCRIÇÃO	DISC. TOTAL	DISC.	NEUT.	CONC.	CONC. TOTAL
MISSÃO	INTEGRAÇÃO E DIREÇÃO ESTRATÉGICA	a) As ações da direção são voltadas à estratégia de longo prazo	2,56 %	12,82 %	38,46 %	43,59 %	2,56 %
		b) Existem estratégias para a mudança	2,56 %	7,69 %	46,15 %	38,46 %	5,13 %
		c) Existe direção clara para o trabalho	2,56 %	5,13 %	35,90 %	51,28 %	5,13 %
		d) As estratégias para o futuro são delineadas de forma constante	5,13 %	10,26 %	48,72 %	35,90 %	-
	METAS E OBJETIVOS	e) Existe uma opinião generalizada sobre as atividades a serem desenvolvidas	2,56 %	15,38 %	53,85 %	28,21 %	-
		f) Os objetivos a serem alcançados são delineados de forma realística	2,56 %	12,82 %	35,90 %	46,15 %	2,56 %
		g) As metas propostas são atingidas	2,56 %	10,26 %	48,72 %	35,90 %	2,56 %
	VISÃO	h) O progresso na organização é acompanhado	2,56 %	23,08 %	38,46 %	35,90 %	-
		i) O sucesso em longo prazo é pensado e trabalhado pela organização	2,56 %	7,69 %	48,72 %	41,03 %	-

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

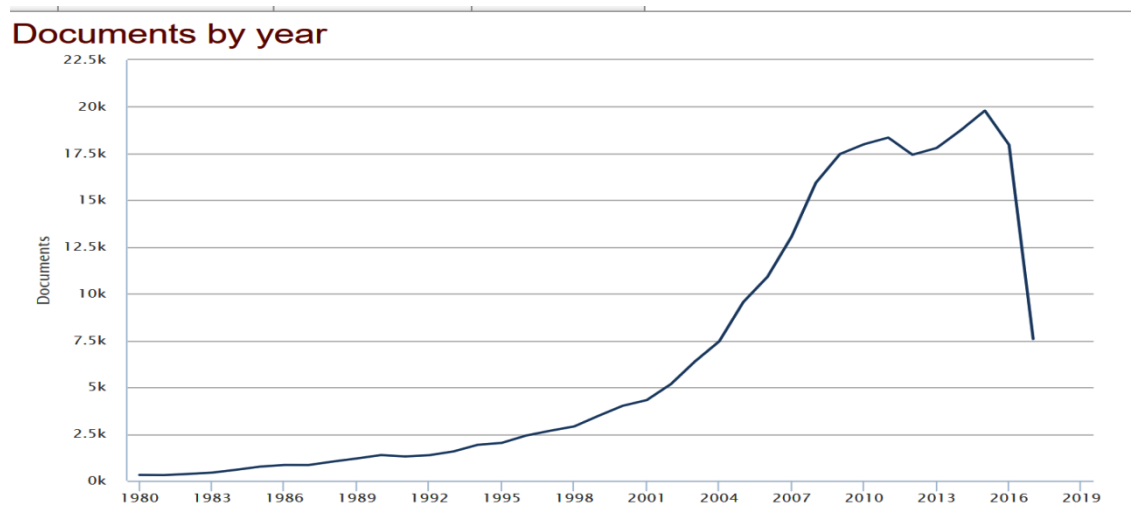
APÊNDICE F – Traço da Adaptabilidade/Cultura Organizacional – Modelo Denison

TRAÇO	INDICADOR	DESCRIÇÃO	DISC. TOTAL	DISC.	NEUT.	CONC.	CONC. TOTAL
ADAPTABILIDADE	CRIAÇÃO DE MUDANÇAS	a) A inovação é valorizada no meu ambiente de trabalho	-	7,69%	33,33%	51,28%	7,69%
		b) Os servidores atuam com foco no atendimento das necessidades do aluno/comunidade	-	2,56%	7,69%	82,05%	7,69%
		c) Meu ambiente de trabalho envolve mudanças constantes	-	15,38%	41,03%	41,03%	2,56%
	FOCO NO CLIENTE	d) As informações e feedbacks vindos dos clientes (alunos/comunidade e servidores) influenciam nossas decisões	5,13%	-	15,38%	69,23%	10,26%
		e) o foco da cultura é controle e definição de regras	5,13%	12,82%	48,72%	28,21%	5,13%
	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	f) A instituição estimula a aprendizagem	2,56%	2,56%	12,82%	69,23%	12,82%
		g) A instituição estimula o desenvolvimento de servidores que assumem riscos e tomam decisões	2,56%	15,38%	51,28%	28,21%	2,56%
		h) Os erros na aprendizagem são considerados normais	10,26%	5,13%	53,85%	30,77%	-

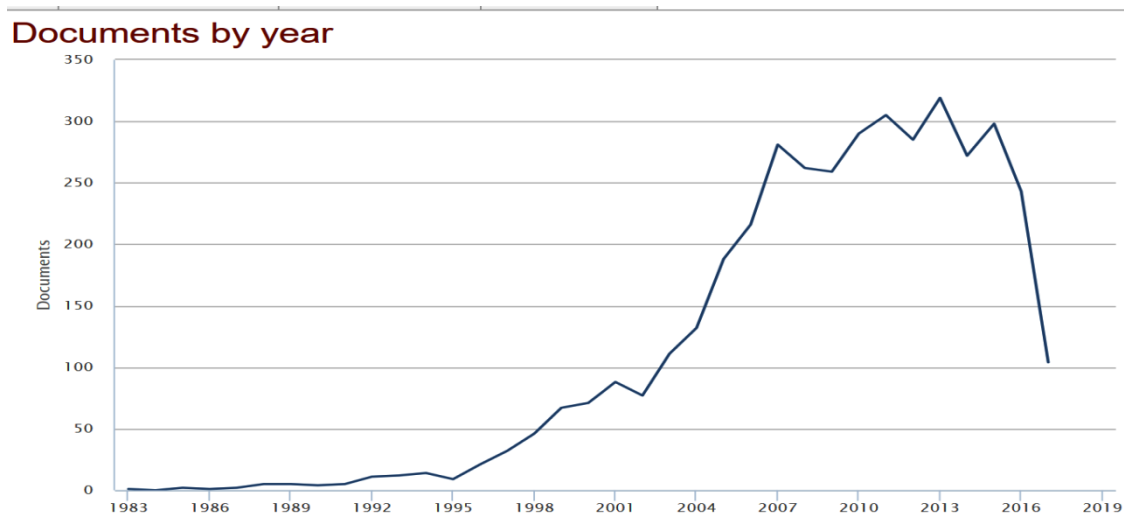
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

ANEXO A - Evolução de publicações acadêmicas relacionadas à CO.

Fonte: Scopus (Elsevier API) (2017).

ANEXO B - Evolução das publicações acadêmicas relacionadas com a GC.

Fonte: Scopus (Elsevier – API) (2017).

ANEXO C - Evolução de publicações acadêmicas relacionadas à CO e GC.

Fonte: Scopus (Elsevier – API) (2017).