

A CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO

MARCELO CUSTODIO DE OLIVEIRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -
FEA

marcelo.coliveira@usp.br

CIRO ANTONIO FERNANDES

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

ciro_af2@hotmail.com

Introdução

A intensa competição, as rápidas e constantes variações que ocorrem no ambiente externo fazem com que as organizações mudem suas estratégias e busquem alternativas que as tornem mais competitivas e capazes de enfrentar a forte concorrência e as constantes ameaças à sobrevivência do negócio. Essa situação requer dos gestores, disposição para ajustar a cultura da organização entendida como um conjunto de pressupostos subjacentes de valores e expectativas organizacionais e seus membros.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A dificuldade em implementar mudanças que afetem valores, expectativas e comportamentos, pode gerar obstáculos à criação, organização, gerenciamento e difusão do conhecimento, e ainda perda do ganho de vantagem competitiva.

Partindo desse pressuposto, este ensaio tem por objetivo identificar e analisar as lacunas existentes nos frameworks que tratam da influência da cultura no desenvolvimento da gestão do conhecimento com foco na proposição da construção de um modelo integrativo abrangente.

Fundamentação Teórica

Segundo Dalkir (2005) a gestão do conhecimento representa uma abordagem sistemática de criação, armazenamento, transferência e aplicação, que tem como um de seus principais processos a identificação e localização de fontes de conhecimento “valioso” dentro da organização. A adoção da gestão do conhecimento exige mudanças na cultura organizacional, uma vez que esta tem influência direta nos processos de mudança. (CAMERON e QUINN, 2011).

Metodologia

Foi utilizado a Revisão Sistemática da Literatura (systematic literature review – SLR). Para Koller, de Paula Couto e Hohendorff (2014), a revisão sistemática é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada. Para Petticrew e Robert (2006), a SLR é um método que procura trazer sentido a uma grande quantidade de informação e contribui para o entendimento sobre o que funciona e o que não funciona.

Análise dos Resultados

A análise dos modelos e frameworks apresentados mostrou que ainda existe um gap representado pela ausência de um modelo amplo e integrativo que possa orientar tanto as pesquisas acadêmicas em administração quanto as ações dos gestores.

Neste sentido, no framework proposto há três atores principais que se destacam, a cultura nacional do ambiente corporativo, o tipo de estilo cultural da organização e os fatores internos da organização que influenciam a adoção da gestão do conhecimento.

Conclusão

Após uma seleção e análise criteriosa dos artigos foi possível elenca-los em 3 áreas distintas, que culminou na classificação dos frameworks teóricos existentes envolvendo três diferentes fatores influenciadores da gestão do conhecimento, a cultura nacional da organização, os tipos de estilo cultural da organização e os fatores internos da organização. Estes critérios serviram de base para a proposição de um framework teórico integrativo a partir das lacunas identificadas.

Referências Bibliográficas

- Cameron, K. S; Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 2011.
- Dalkir, K. Knowledge Management in Theory and Practice. 2005.
- Koller, S.H; Couto M.C; & Hohendorff, 2014.
- Hofstede, G.; McCrae, R. R. Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture, 2004.
- Petticrew, M.; Roberts, H. Systematic Reviews in the Social Sciences: a practical guide. Oxford, 2006.
- Porter, E. M. Estratégia Competitiva, 2004.

A CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO

INTRODUÇÃO

A intensa competição, as rápidas e constantes variações que ocorrem no ambiente externo, aliadas as incertezas que as acompanham, fazem com que as organizações mudem suas estratégias e busquem alternativas que as tornem mais competitivas e capazes de enfrentar a forte concorrência e as constantes ameaças à sobrevivência do negócio. Essa situação requer dos gestores, disposição para ajustar a cultura da organização às contingências impostas pelo ambiente competitivo (CAMERON e QUINN, 2011).

Segundo Cameron e Quinn (2011), que definem cultura organizacional como um conjunto de pressupostos subjacentes de valores e expectativas que caracterizam as organizações e seus membros, a cultura somente será ajustada se houver disposição à mudança pessoal dos gestores. Para Hofstede e McCrae (2004) a cultura é um atributo coletivo, manifesta em comportamentos e comum apenas para algumas pessoas.

A dificuldade em implementar mudanças que afetem pressupostos, valores, expectativas e comportamentos individuais e grupais, pode gerar obstáculos à criação, organização, gerenciamento e difusão do conhecimento, e ainda perda do ganho de vantagem competitiva por parte da organização.

Partindo desse pressuposto, este ensaio tem por objetivo identificar e analisar as lacunas existentes nos *frameworks* que tratam da influência da cultura organizacional no desenvolvimento da gestão do conhecimento com foco na proposição da construção de um modelo integrativo abrangente.

Segundo Dalkir (2005) a gestão do conhecimento representa uma abordagem sistemática de criação, armazenamento, transferência e aplicação, que tem como um de seus principais processos a identificação e localização de fontes de conhecimento “valioso” dentro da organização. Identificado e devidamente localizado, esse conhecimento “valioso” é traduzido em forma explícita, a fim de facilitar a divulgação mais ampla. Posteriormente, são utilizados *networks*, e instituídas práticas e incentivos para facilitar a transferência daquele conhecimento “valioso” de pessoa-a-pessoa, bem como são providenciadas ligações de conteúdo, pessoa-conhecimento. Essas ações têm como objetivo auxiliar os gestores a resolver problemas, tomar decisões ou agir com base no melhor conhecimento possível. Uma vez que este conhecimento “valioso” é testado em campo, o *know-how* é transferido para um repositório de conhecimento organizacional, para se tornar parte da “memória corporativa”. Essa característica da gestão do conhecimento de identificar, localizar, divulgar e transformar o conhecimento “valioso” em memória corporativa gera vantagem estratégica à organização.

Nesse sentido, Porter (2004) diz ser natural que empresas busquem o crescimento por meio da inovação, provocando mudanças fundamentais no meio competitivo das companhias, mas que as empresas não conseguem enxergá-las com clareza. Essa dificuldade de enxergar a evolução da concorrência exige a transição para a maturidade, que pode ir além das possibilidades estratégicas, havendo a necessidade de mudanças, que têm implicações na estrutura organizacional da empresa e na função de sua liderança.

Cultura organizacional no desenvolvimento da gestão do conhecimento

As pessoas não têm conhecimento de sua cultura até que são desafiadas a conhecer uma nova. Por não ser detectável na maioria das vezes, a cultura foi ignorada por tanto tempo pelos gestores e estudiosos. A figura 1 ilustra os diferentes níveis de manifestações da cultura, a partir dos elementos percebidos, mas não observáveis – para os elementos mais evidentes e visíveis. No mais fundamental nível, a cultura se manifesta como os pressupostos implícitos que definem a condição humana e sua relação com o meio ambiente. (CAMERON e QUINN, 2011).

Elements of Organizational Culture

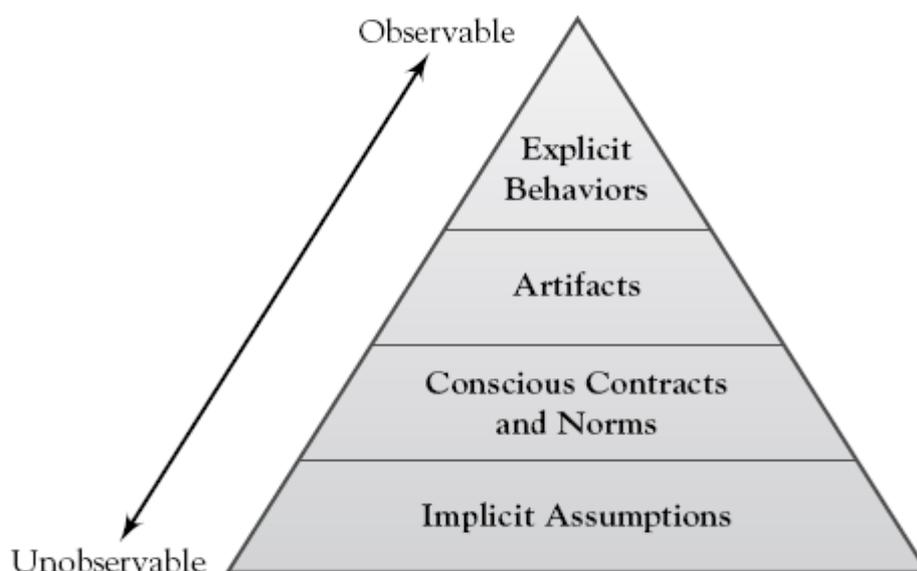


Figura 1: Elementos da Cultura Organizacional
Fonte: Cameron e Quinn (2011, p. 19)

As hipóteses expressas na figura 1, não são reconhecidas a menos que provocadas por suposições (*Implicit Assumption*) incompatíveis ou contraditórias, que se impõem ao indivíduo a partir de situação desafiadora. Dessas suposições surgem contratos e normas (*Conscious Contracts And Norms*) que irão reger a interação humana. Em relação aos artefatos (*Artifacts*) estes são ainda mais observáveis e ostensivos, pois representam os edifícios em que se trabalha, as roupas e os modelos dos móveis. A manifestação mais óbvia da cultura é o comportamento explícito (*Explicit Behaviors*), que em uma organização significa a maneira como as pessoas interagem e investem “todo seu potencial” na organização, à medida que uma atividade inovadora é tolerada ou incentivada. Desse modo, percebe-se que a cultura organizacional tem influência direta nos processos de mudança e desenvolvimento organizacional, comprometendo implementação de projetos como, por exemplo, o de gestão da qualidade total (TQM). Duas das principais razões para falha na implementação são a implantação parcial e a incapacidade de integrar a gestão da qualidade à mudança da cultura organizacional. (CAMERON e QUINN, 2011).

A Figura 2 apresenta o *Competing Values Framework* o qual destaca um conjunto de fatores mais abrangentes à gestão da qualidade, que, usado de maneira integrada aumenta significativamente a taxa de sucesso. (CAMERON e QUINN, 2011).



Figura 2: *Competing Values Framework*
 Fonte: Cameron e Quinn (2011, p. 57)

O *Competing Values Framework* destaca de forma mais abrangente um conjunto de fatores da gestão pela qualidade (TQM), que quando utilizados de maneira integrada, aumenta a taxa de sucesso significativamente. Cameron e Quinn (2011) explicam que a promoção de níveis mais elevados de qualidade nas organizações requer a aplicação de uma variedade de atividades que melhorem a avaliação da cultura de hierárquica, o controle sistemático de processos e resolução de problemas. Outra necessidade está em atingir um padrão mundial de qualidade, o que exige a aplicação de pesquisas de cultura de mercado, para medir as preferências dos clientes, antes e após a entrega de produtos e serviços, decorrendo dessa ação a melhoria da produtividade, a criação de parcerias com fornecedores e clientes, e o aperfeiçoamento da competitividade, envolvendo os clientes no planejamento e no *design* dos produtos.

Segundo Cameron e Quinn (2011) é preciso também incluir atividades que abordem a cultura dos grupos (*clã*) como a emancipação, formação de equipe, o envolvimento dos trabalhadores, o desenvolvimento de recursos humanos e a comunicação aberta. A gestão pela qualidade também deve abarcar atividades *adhocracy*, tais como, surpreender e encantar os clientes, criar novos padrões de desempenho, antecipando-se às necessidades dos clientes, a prática de melhoria contínua, e a implementação de soluções criativas para os problemas originários das novas preferências dos clientes. Os autores esclarecem que na maioria das tentativas de implantação da gestão pela qualidade (TQM), esta falhou, pois foi realizada dentro de uma abordagem parcial dos fatores descritos no *Competing Values Framework*.

A busca pela qualidade faz parte da gestão do conhecimento, pois parte-se do pressuposto de que bons conhecimentos levam às melhores práticas e, conseqüentemente, a melhores resultados, agregando valor à organização e ao consumidor final. Todavia, a busca pela qualidade, a partir da gestão do Conhecimento, implica na construção de uma cultura social, que tem com essência a dessa construção a interação entre as pessoas, pois a baixa sociabilidade nas empresas torna difícil o compartilhamento de informações, e conseqüentemente o sucesso de projetos que dependem do compartilhamento de conhecimentos, como é o caso da gestão do conhecimento. (DALKIR, 2005)

A mudança cultural exigida ao desenvolvimento da gestão do conhecimento implica muitas vezes, em alterar um valor social. E nesse aspecto a cultura é resistente à mudança, porque muitos dos mecanismos de controle culturais tornam-se internalizados na mente dos membros da organização. Não obstante, a mudança da cultura muitas vezes significa que os indivíduos têm que mudar toda sua identidade social, implicando na mudança de *status*, papéis ou identidades. Essa situação causa maior resistência em funcionários de cargos mais elevados. Embora a mudança de comportamento e da estrutura pareça ser mais fácil, esse tipo de mudança muitas vezes não é bem sucedida, porque os gerentes não mudam a cultura subjacente e por isso eles acham que a cultura e a estrutura estão em conflito. Embora a mudança organizacional seja difícil, e muitas vezes demorada de se realizar, é um requisito essencial à implementação da gestão do conhecimento. (DALKIR, 2005)

A importância contributiva da cultura organizacional e seu impacto na gestão do conhecimento e a decorrente busca pela competitividade e gestão da qualidade por si só justificam o desenvolvimento por diversos autores de “*frameworks*” ou modelos conceituais que procurem explicar essa inter-relação. Dessa forma este ensaio tem por objetivo identificar e analisar as lacunas existentes nos *frameworks* que tratam da influência da cultura organizacional no desenvolvimento da gestão do conhecimento com foco na proposição da construção de um modelo integrativo abrangente.

A seguir são apresentados os métodos de investigação científica, neste, realizados.

MÉTODOS DE PESQUISA

Como método de investigação científica e sistematização das informações disponíveis, foi utilizado a Revisão Sistemática da Literatura (*systematic literature review* – SLR). Para Koller, de Paula Couto e Hohendorff (2014), a revisão sistemática é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada. Para Petticrew e Robert (2006), a SLR é um método que procura trazer sentido a uma grande quantidade de informação e contribui para o entendimento sobre o que funciona e o que não funciona.

Este estudo seguiu a metodologia de revisão sistemática de literatura descrita por Akobeng (2005) pela delimitação da questão a ser pesquisada, escolha das fontes de dados, eleição das palavras-chave para busca, busca e armazenamento dos resultados, seleção de artigos pelo resumo, de acordo com critérios de inclusão e exclusão, extração dos dados dos artigos selecionados, avaliação dos artigos e síntese e interpretação dos dados.

O processo de escolha das fontes de dados foi suportado pela utilização da base eletrônica de dados *Scopus* para a seleção dos artigos publicados, conforme relevância e publicações realizadas entre o período de janeiro de 2011 e junho de 2016. Para Koller, de Paula Couto e Hohendorff (orgs.) (2014), a *Scopus* faz parte das principais bases eletrônicas de dados e costumam ser a primeira opção para compor um projeto de revisão, já que congregam um amplo volume de material sobre tópicos específicos e podem ser facilmente consultadas.

A estratégia de consulta consistiu da busca de artigos acadêmicos que contivessem no campo título as palavras “*knowledge management*” e “*culture*” adicionado de uma das palavras: “*model*” ou “*framework*” nos campos título, resumo e palavras-chave. Esta busca resultou em 20 referências potencialmente relevantes. Vale ressaltar que três destes artigos ficaram fora do escopo desta análise, por não terem sido encontrados disponíveis para leitura em sua íntegra.

Uma nova etapa foi realizada, considerando os 17 artigos disponíveis em que, através de um critério de inclusão, foram considerados após a leitura dos resumos, somente os artigos acadêmicos em que o tema principal de discussão pertencia ao objeto da presente pesquisa e a proposição autoral de *frameworks* teóricos. Isto reduziu a base considerada neste estudo para 14 artigos. Para Koller, de Paula Couto e Hohendorff (orgs.) (2014), o caminho natural de uma revisão sistemática é remover artigos durante esse processo por não apresentarem dados a serem extraídos, ou por não serem bem-avaliados a partir dos critérios que foram estabelecidos pelos pesquisadores.

Avaliação e interpretação dos dados dos artigos

Petticrew & Roberts (2006) comparam o processo de revisão sistemática a montagem de um quebra-cabeça, portanto, na sequência da metodologia adotada passou-se para a leitura atenta dos 14 artigos selecionados, o que permitiu uma avaliação e interpretação dos dados obtidos, culminando na classificação dos *frameworks* teóricos existentes envolvendo três diferentes fatores influenciadores da gestão do conhecimento:

- Cultura nacional da organização;
- Tipos de estilo cultural da organização;
- Fatores internos da organização, apresentados na tabela 1, que relaciona os artigos analisados por área de abordagem.

Tabela 1: artigos por área de abordagem

| # | ID | Artigo | Autores | Fator influenciador da gestão do conhecimento |
|---|----|---|--------------------------------|---|
| 1 | 1 | <i>The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence</i> | De Angelis (2016) | Cultura Nacional da Organização |
| 2 | 8 | <i>Understanding Ethnicity and National Culture: A Theoretical Perspective on KnowledgeManagement in the Organization</i> | Khan e Khan (2015) | |
| 3 | 14 | <i>Impact of Culture on Knowledge Management: A Meta-Analysis and Framework</i> | Jacks, Wallace e Nemati (2012) | |
| 4 | 16 | <i>Knowledge management culture, strategy and process in Malaysian firms</i> | Erwee, Skadiang e Roxas (2012) | |
| 5 | 10 | <i>The role of organizational culture in the knowledge management process</i> | Chang e Lin (2015) | Tipos de estilo cultural da organização |
| 6 | 2 | <i>Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement</i> | Lee, Shiue e Chen (2016) | |
| 7 | 7 | <i>Positioning organizational culture in knowledge management research</i> | Said (2015) | |
| 8 | 20 | <i>The effects of hierarchical culture on knowledge management processes</i> | Tseng (2011) | |

| | | | | |
|----|----|--|---|---------------------------------|
| 9 | 19 | <i>Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework</i> | Rai (2011) | |
| 10 | 4 | <i>Function of knowledge culture in the effectiveness of knowledge management procedures: A case study of a knowledge-based organization</i> | Dilmaghani, Fahimnia, Ardakan e Naghshineh (2015) | Fatores internos da organização |
| 11 | 11 | <i>Implementing and maintaining a knowledge sharing culture via knowledge management teams: a shared leadership approach</i> | Taylor (2013) | |
| 12 | 3 | <i>Impact of organizational culture on knowledge management process in construction</i> | Idris, Nita e Godwin (2015) | |
| 13 | 5 | <i>Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study</i> | Mojibi, Hosseinzadeh e Khojasteh (2013) | |
| 14 | 12 | <i>Identifying the Impact of Organizational Culture on Knowledge Management</i> | Rezvani, Ghods, Farid e Salehi (2013) | |

Cultura nacional da organização

A influência de aspectos da cultura nacional como fator influenciador da gestão do conhecimento foi foco de desenvolvimento dos modelos teóricos de De Angelis (2016), Khan e Khan (2015) e Jacks, Wallace e Nemati (2012).

O estudo de De Angelis (2016) investigou a comparação da influência da cultura nacional e organizacional sobre a gestão do conhecimento e a inteligência governamental. Segundo de Angelis (2016) muitos autores apontam que a cultura organizacional não é apenas um fator crítico de sucesso para a gestão do conhecimento, mas também o fator mais difícil e importante para se resolver, particularmente se a cultura apropriada ainda não existir. Por meio de uma pesquisa quantitativa realizada com funcionários de instituições governamentais de países distintos como o Brasil e a Alemanha o autor demonstrou haver implicação teórica importante e alta correlação entre a cultura organizacional / nacional e a gestão do conhecimento e a inteligência organizacional o que justifica a discussão destas relações na comunidade acadêmica.

Khan e Khan (2015) apresentaram o modelo conceitual demonstrado na figura 3, fornecendo bases conceituais para entender o efeito da etnia e valores culturais nacionais na partilha e transferência de conhecimentos em organizações.

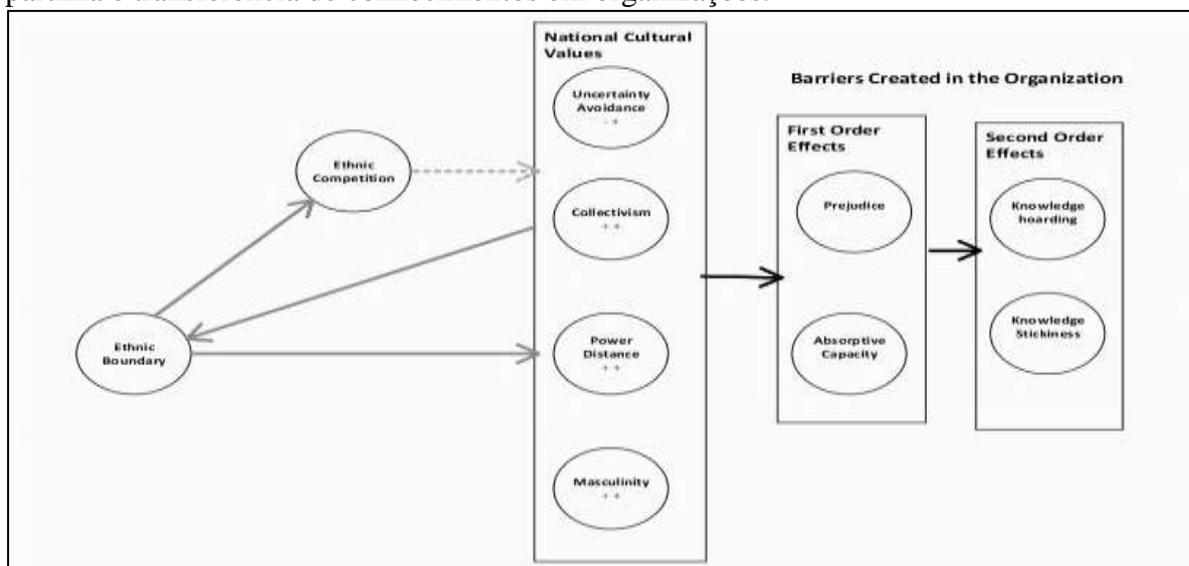


Figura 3 - Modelo Conceitual de Khan e Khan (2015)

Os autores discutiram em seu estudo valores da cultura nacional como a aversão à incerteza, o coletivismo, a distância do poder e a masculinidade como aspectos geradores de barreiras para a transferência de conhecimento nas organizações. Diferentes culturas e línguas nacionais podem também representar desafios para a criação de conhecimento e partilha em organizações multinacionais e empresas controladas.

O modelo proposto de Jacks, Wallace e Nemati (2012) aborda as questões de poder inerentes ao contexto cultural da gestão do conhecimento. Seus estudos apontam que a confiança e abertura são importantes dimensões culturais organizacionais que impactam os processos de gestão do conhecimento e que estas características são alcançadas através da liderança empresarial eficaz, ao invés de um artefacto tecnológico em particular. A descoberta generalizável mais marcante do estudo dos autores é que a cultura organizacional pode superar ou mitigar as diferenças de cultura nacional.

Por final, Erwee, Skadiang e Roxas (2012), em seu estudo sobre a gestão da Malásia confirmam que as empresas com culturas orientadas a gestão do conhecimento são mais propensas a adotarem e implementarem estratégias bem definidas de gestão do conhecimento.

Tipos de estilo cultural da organização

Diversos estudos foram encontrados onde são abordados diferentes aspectos da cultura organizacional.

Chang e Lin (2015) analisaram o impacto da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento a partir da perspectiva de classificação dos tipos de cultura pela perspectiva comportamental da empresa, resultando na classificação de orientada aos resultados, rigidamente controlada, orientada ao trabalho, de controle fechado e orientada ao profissional. Seus achados indicam que, dentre os tipos de cultura que apresentaram efeito significativo sobre a gestão do conhecimento, culturas orientadas ao trabalho e aos resultados tem efeito positivo sobre a intenção do indivíduo em desenvolver o processo de gestão do conhecimento (criação, armazenamento, transferência e aplicação), enquanto culturas rigidamente controladas tem efeito negativo.

Lee, Shiue e Chen (2016) avançam no conhecimento da relação de cultura organizacional e gestão do conhecimento através do desenvolvimento de um modelo inovador para explorar o impacto da partilha de conhecimentos sobre o sucesso de processos de melhoria de software. Neste modelo, representado pela figura 4 abaixo, o tipo de cultura organizacional representada pelo tipo “clan”, que enfoca as relações humanas, tem uma forte associação com a partilhas de conhecimentos.

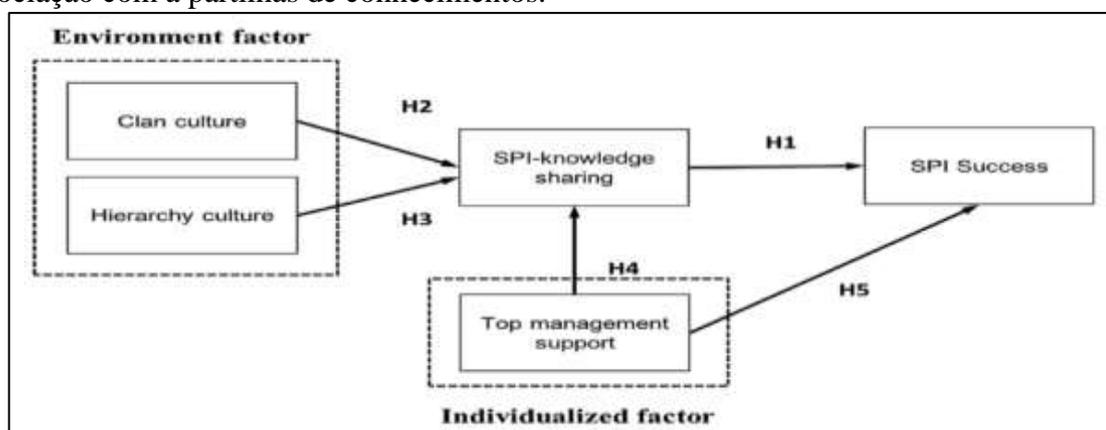


Figura 4 - Modelo de Pesquisa de Lee, Shiue e Chen (2016)

Já Said (2015) desenvolveu, a partir da análise da literatura existente, um modelo conceitual das relações entre os níveis de cultura organizacional, processos de gestão do conhecimento e desempenho organizacional (figura 5). Neste modelo três níveis de aspectos da cultura organizacional foram explorados: artefatos, crenças e valores abraçados e suposições subjacentes básicas. Os autores propõem uma abordagem mais abrangente para a compreensão da cultura organizacional na medida em que se baseia nestes aspectos, e revela o seu impacto na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento que pode afetar o desempenho global da organização.

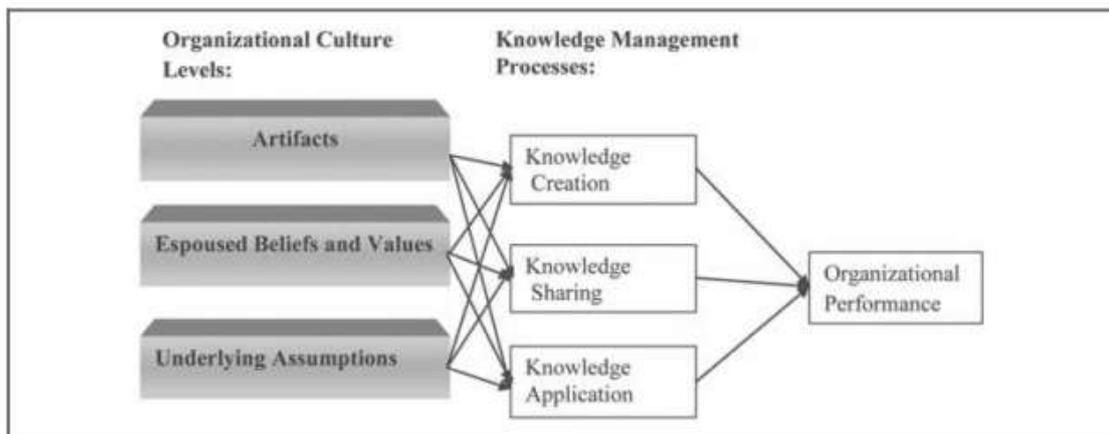


Figura 5- Modelo teórico de Said (2015)

Vale ressaltar também a contribuição de Tseng (2011) que demonstrou que a cultura hierárquica influencia o processo de gestão do conhecimento e pode agir como mediador para a conversão do conhecimento e o processo de gestão do conhecimento e a de Rai (2011) que formula seis proposições sobre a propensão das organizações de diferentes estilos culturais dominantes em se envolver nos quatro processos de criação e conversão do conhecimento. Deste trabalho emerge um framework que envolve as dimensões culturais (*clan, adhocracy, market e hierarchical*), modos de criação e conversão de conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), contexto (originário, dialogante, sistematização, exercitante) e ativos do conhecimento (experiential, conceitual, sistêmico e rotineiro).

Fatores internos da organização

Fatores que influenciam a cultura das empresas orientadas a gestão do conhecimento é tema abordado por diversos autores, como descrito na tabela 1, de artigos por área de abordagem. Dilmaghani, Fahimnia, Ardakan e Naghshineh (2015) elaboram um modelo conceitual com foco na validação dos fatores periféricos influenciadores da cultura do conhecimento, figura 6. Os autores afirmam que o principal componente da gestão do conhecimento organizacional são os membros da equipe. A gestão do conhecimento depende de membros da equipe que acreditam na aprendizagem, criar, cooperar e compartilhar conhecimento e experiência como um comportamento desejável. Se uma organização está disposta a partilhar o conhecimento entre seus membros da equipe, ele deve tentar o seu melhor para criar a cultura do conhecimento.

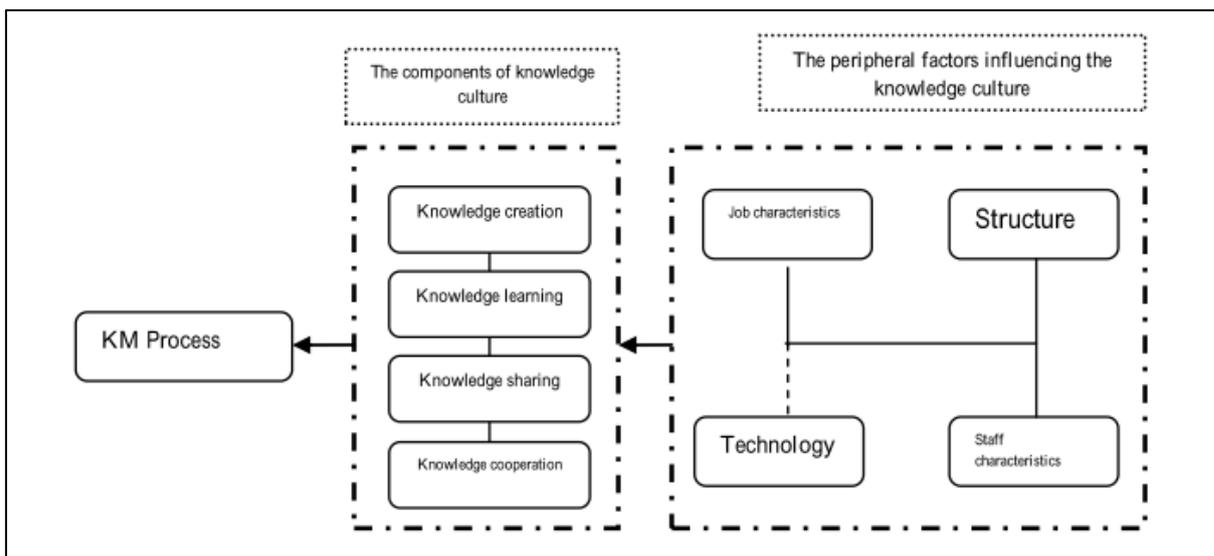


Figura 6 - Modelo Conceitual de Dilmaghani, Fahimnia, Ardakan e Naghshineh (2015)

Analogamente, centrado foco no capital humano responsável pelo desenvolvimento da cultura de gestão do conhecimento, Taylor (2013), apresenta um modelo conceitual que aborda o impacto que equipes têm em criar e manter uma cultura de partilha de conhecimentos e de condução e sustentação da mudança através de iniciativas estratégicas do programa de gestão do conhecimento. O estudo integra os princípios de liderança compartilhada e como esses princípios podem ser empregados por equipes de gestão de conhecimento para enfrentar os desafios comuns vividos por líderes organizacionais e equipes de gestão do conhecimento.

Já Mojibi, Hosseinzadeh e Khojasteh (2013), figura 7, mensuraram a relação da cultura organizacional com a gestão do conhecimento, seus resultados apontam para um *ranking* de fatores que influenciam a estratégia de gestão do conhecimento e mostram que a prioridade e importância dos traços da cultura organizacional com base em seus efeitos sobre a estratégia de gestão do conhecimento são, respectivamente, participação, capacidade de adaptação, consistência e missão.

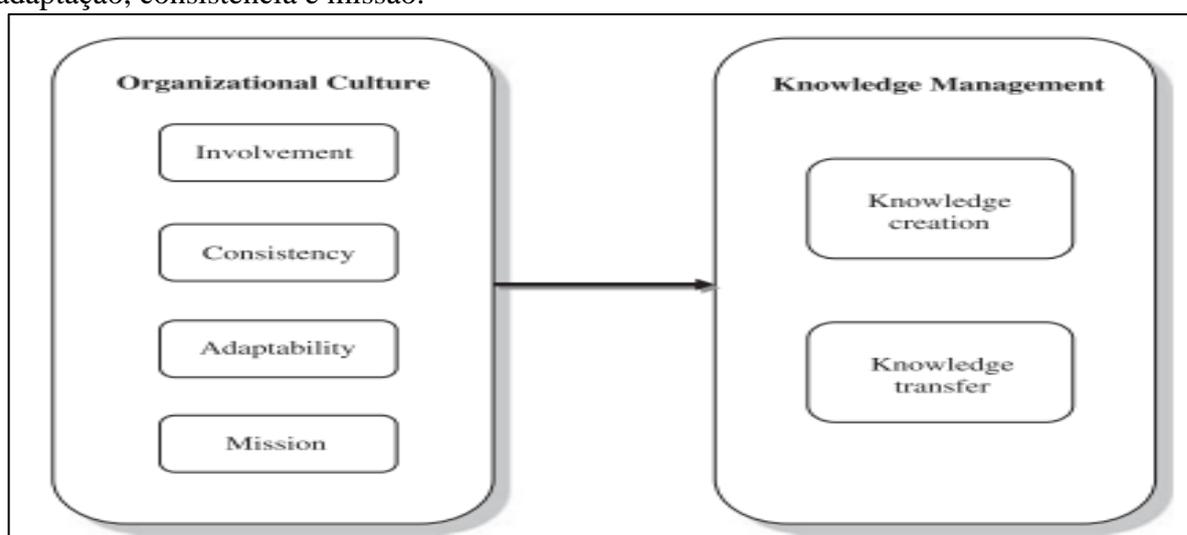


Figura 7 - Modelo de Pesquisa de Mojibi, Hosseinzadeh e Khojasteh (2013)

O estudo de Idris, Nita e Godwin (2015), na direção de demais autores descritos neste ensaio, demonstra que a cultura teve uma influência significativa sobre o processo de gestão do conhecimento. A análise revelou que a aprendizagem gerencial e confiança foram fatores-chave que impactaram positivamente o processo de KM dentro da organização.

Para Rezvani, Ghods, Farid e Salehi (2013) alguns dos itens mais importantes que aqueles que administram organizações têm que tomar cuidado são fatores como valores, crenças e normas existentes que desempenham um papel vital na cultura organizacional. Por outro lado, o conhecimento que atua vigorosamente no momento em que uma organização enfrenta um desafio está sob a influência da cultura organizacional e seu ciclo de vida depende de crenças e normas da organização.

Proposição de um framework integrativo

A análise dos modelos e frameworks apresentados mostrou que ainda existe um gap representado pela ausência de um modelo amplo e integrativo que possa orientar tanto as pesquisas acadêmicas em administração quanto as ações dos gestores.

Neste sentido, a figura 8 apresenta o framework proposto. Nele, três atores principais se destacam, a cultura nacional do ambiente corporativo, o tipo de estilo cultural da organização e os fatores internos da organização que influenciam a adoção da gestão do conhecimento.



Figura 8 – Framework integrativo proposto pelos autores

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar as lacunas existentes nos *frameworks* que tratam da influência da cultura organizacional no desenvolvimento da gestão do conhecimento com foco na proposição da construção de um modelo integrativo abrangente.

Para tanto foi realizada uma revisão sistemática da bibliografia existente entre os anos de 2011 e 2015 a partir de consulta realizada na base de dados de artigos acadêmicos *Scopus*. Após uma seleção e análise criteriosa dos artigos foi possível elenca-los em 3 áreas distintas, conforme o objetivo do estudo analisado e culminou na classificação dos *frameworks* teóricos existentes envolvendo três diferentes fatores influenciadores da gestão do conhecimento, a cultura nacional da organização, os tipos de estilo cultural da organização e os fatores internos da organização. Estes critérios serviram de base para a proposição de um *framework* teórico integrativo a partir das lacunas identificadas e que tem como propósito ampliar as fronteiras do conhecimento em relação a influência da cultura organizacional sobre os processos de gestão do conhecimento e consequente melhoria dos resultados da empresa.

A partir da visão exposta no *framework* integrativo proposto da figura 8, pretende-se estimular futuras pesquisas que permitam validá-lo e tragam uma visão mais holística do tema.

Por fim, é necessário ressaltar que o presente ensaio possui limitações já que a base analisada representa apenas uma amostra do universo de produção científica sobre o tema e que, para uma avaliação mais aprofundada, seria necessário realizar estudos semelhantes considerando outras bases de dados, além do fato deste apresentar uma versão inicial de um modelo integrativo, com as naturais e potenciais incompletudes que se pode esperar desse esforço.

REFERÊNCIAS

- Akobeng, A. K. *Understanding systematic reviews and meta-analysis. Archives of disease in childhood*, 2005.
- Cameron, K. S. Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Third edition*, 2011.
- Chang, C. L., & Lin, T.-C. The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 2015.
- Dalkir, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Elsevier, 2005.
- De Angelis, C. T. The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence. *Journal of Modelling in Management*, 2016.
- Naghshineh, N. *Function of knowledge culture in the effectiveness of knowledge management procedures: A case study of a knowledge-based organization. Webology*, 2015.
- Erwee, R., Skadiang, B., & Roxas, B. Knowledge management culture, strategy and process in Malaysian firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 2012.
- Idris, K. M., Nita, A. K., & Godwin, A. U. *Impact of organizational culture on knowledge management process in construction. Asian Social Science*, 2015.
- Jacks, T., Wallace, S., & Nemati, H. R. *Impact of Culture on Knowledge Management A Meta-Analysis and Framework. Journal of Global Information Technology Management*, 2012.
- Khan, S.R., Khan, I.A. (2015). *Understanding Ethnicity and National Culture: A Theoretical Perspective on Knowledge Management in the Organization. Knowledge and Process Management*, 2015.

- Koller, S.H.; Couto M.C.; & Hohendorff, J.V. (orgs). **Manual de Produção Científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. *Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement*. *Computers in Human Behavior*, 2016.
- Hofstede, G.; McCrae, R. R. *Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*. *Cross-Cultural Research*, Vol. 38 No. 1, February, 2004.
- Mojibi, T., Hosseinzadeh, S., Khojasteh, Y. *Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study*. *Knowledge Management Research & Practice*, 2013.
- Petticrew, M.; Roberts, H. *Systematic Reviews in the Social Sciences: a practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- Porter, E. M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier. 2004.
- Rai, R. K. *Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework*. *Journal of Knowledge Management*, 2011.
- Rezvani, M., Ghods, M. A., Farid, H., & Salehi, S. *Identifying the Impact of Organizational Culture on Knowledge Management*, 2013.
- Said, A. A. S. *Positioning organisational culture in knowledge management research*. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164–189, 2015.
- Taylor, G. *Implementing and maintaining a knowledge sharing culture via knowledge management teams: a shared leadership approach* *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 17, Number 1, 2013
- Tseng, S.-M. *The effects of hierarchical culture on knowledge management processes*. *Management Research Review*, 33(8), 827–839, 2010.