
2 A INFLUÊNCIA DO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ana Cristina Gonçalves da Silva

Discente do Curso de Bacharelado em Administração do DCH I - UNEB.

E-mail: ana.kita.goncalves@gmail.com

Tula Ornellas Farias Santos

Graduada em Turismo e Psicologia, especialista em Metodologia do Ensino Superior, MBA em Gestão Ambiental e Mestrado em Educação de Jovens e Adultos.

E-mail: tulaibes@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo aborda a Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações, destacando a influência do clima e da cultura organizacional nesse processo. O objetivo principal é analisar como o clima e a cultura organizacional podem afetar a eficácia da gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a capacidade de inovação e competitividade das organizações. Os objetivos específicos foram discorrer sobre gestão do conhecimento, pesquisar sobre clima e cultura organizacional e investigar a relação entre o clima, a cultura e a gestão do conhecimento como elementos interligados. Para tanto, a questão norteadora apresentada foi: de que forma a eficácia da gestão do conhecimento e a competitividade das organizações podem ser afetadas pelo clima e a cultura organizacional? A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa por meio de revisão bibliográfica, explorando conceitos relacionados à gestão do conhecimento, clima e cultura organizacional. O estudo destaca a importância de um clima de confiança, comunicação aberta e colaboração para promover o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização. Além disso, uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua, a inovação e o compartilhamento de conhecimento cria um ambiente propício para o sucesso da gestão do conhecimento. Os resultados da pesquisa indicam que a gestão eficaz do conhecimento é essencial para enfrentar os desafios da economia globalizada, onde o conhecimento se tornou um recurso estratégico. O clima e a cultura organizacional desempenham um papel crucial nesse processo, influenciando positivamente a capacidade de uma organização inovar e se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios. Em conclusão, este estudo ressalta a importância de criar um ambiente organizacional favorável à gestão do conhecimento, onde o compartilhamento de informações e a busca por aprendizado sejam incentivados e valorizados. Isso contribui para fortalecer a competitividade das organizações na sociedade do conhecimento.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Aprendizagem organizacional. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This study addresses Knowledge Management (KM) in organizations, highlighting the influence of climate and organizational culture on this process. The main objective is to analyze how organizational climate and culture can affect the effectiveness of knowledge management and, consequently, the innovation and competitiveness capacity of organizations. The specific objectives were to discuss knowledge management, research organizational climate and culture and investigate the relationship between climate, culture and knowledge management as interconnected elements. To this end, the guiding question presented was: how can the effectiveness of knowledge management and the competitiveness of organizations be affected by the organizational climate and culture? The research adopted a qualitative approach through a literature review, exploring concepts related to knowledge management, climate and organizational culture. The study highlights the importance of a climate of trust, open communication and collaboration to promote knowledge sharing among organizational members. Furthermore, an organizational culture that values continuous learning, innovation and knowledge sharing creates an environment conducive to successful knowledge management. The research results indicate that effective knowledge management is essential to face the challenges of the globalized economy, where knowledge has become a strategic resource. Organizational climate and culture play a crucial role in this process, positively influencing an organization's ability to innovate and adapt quickly to changes in the business environment. In conclusion, this study highlights the importance of creating an organizational environment favorable to knowledge management, where the sharing of information and the search for learning are encouraged and valued. This contributes to strengthening the competitiveness of organizations in the knowledge society.

Keywords: Organizational climate. Organizational culture. Organizational learning, Knowledge management.

2.1 INTRODUÇÃO

A economia globalizada do mundo contemporâneo, caracterizada por avanços tecnológicos contínuos, tem impulsionado a valorização do conhecimento como um recurso estratégico vital para o sucesso das organizações. Este século XXI presenciou a ascensão da "Era do Conhecimento", marcada pelo reconhecimento crescente do valor do conhecimento ativo, imaterial e transformador, fundamental para impulsionar a inovação e manter a competitividade em um cenário globalizado e dinâmico.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) emergiu como uma disciplina essencial para as organizações, pois permite não apenas a criação, aquisição, organização e processamento de informações estratégicas, mas também a socialização e compartilhamento de habilidades, experiências, ideias e percepções que estimulam a inovação. A capacidade de aprender, adaptar-se e inovar tornou-se fundamental para enfrentar os desafios em constante evolução e a concorrência acirrada do mercado.

A GC não se limita apenas à gestão de informações internas, mas também envolve a preservação do conhecimento organizacional, acumulado ao longo do tempo, que possibilita a execução eficiente de processos e a criação de produtos e serviços de valor. A importância desse conhecimento torna-se evidente à medida que as organizações buscam ganhar vantagem competitiva por meio da inovação e do compartilhamento de informações.

No entanto, para que a Gestão do Conhecimento seja eficaz, é essencial considerar a interferência do clima e cultura organizacional para sua implantação, funcionamento e continuidade. Um clima de confiança, comunicação aberta e colaboração promove a disseminação do conhecimento, incentivando a equipe a compartilhar suas experiências e ideias. Além disso, uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua, a inovação e o compartilhamento de conhecimento cria um ambiente propício para o sucesso da GC. Sendo assim, a questão norteadora apresentada foi: de que forma a eficácia da gestão do conhecimento e a competitividade das organizações podem ser afetadas pelo clima e a cultura organizacional?

O objetivo principal é apresentar como o clima e a cultura organizacional podem afetar a eficácia da GC e, conseqüentemente, a capacidade de inovação e competitividade das organizações. Os objetivos específicos foram discorrer sobre gestão do conhecimento, pesquisar sobre clima e cultura organizacional e investigar a relação entre o clima, a cultura e a gestão do conhecimento como elementos interligados.

Para implantação de uma GC eficiente é importante ter o clima e a cultura

organizacional favoráveis, pois ambos influenciam diretamente a sua aplicação. O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre o ambiente de trabalho, incluindo fatores como comunicação, cooperação, confiança, motivação e apoio ao compartilhamento de conhecimento. Um clima positivo, que promove a confiança, o diálogo aberto e o trabalho colaborativo, cria um ambiente propício para a gestão do conhecimento, com uma equipe encorajada a compartilhar seu conhecimento, buscar novas ideias e colaborar com os colegas, resulta em uma maior disseminação e utilização do conhecimento dentro da organização.

A cultura organizacional, por sua vez, refere-se aos valores, crenças, normas e práticas compartilhadas por membros de uma organização. Uma cultura organizacional favorável à GC é aquela que valoriza a aprendizagem contínua, a inovação, o compartilhamento de conhecimento e a experimentação. Quando a cultura organizacional incentiva ativamente a busca e a aplicação de conhecimento, os funcionários são motivados a participar de atividades de gestão do conhecimento e a contribuir com suas ideias e experiências.

Assim, esta pesquisa busca explorar como o clima e a cultura organizacional podem influenciar a GC nas organizações, considerando que o conhecimento é um recurso estratégico na era atual. Por meio de uma revisão bibliográfica, que contemplou o período de agosto de 2022 a setembro de 2023, com a leitura de 60 artigos, tomando como critério artigos que tinham as palavras chaves: cultura, clima, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, nas plataformas de busca Scielo, Google Acadêmico e Scopus, selecionou-se 46 artigos, onde foram analisados os principais conceitos e teorias relacionados à GC, clima e cultura organizacional, a fim de compreender como esses elementos interagem e afetam o desempenho das organizações. A pesquisa visa auxiliar gestores na compreensão dos fatores cruciais para a eficácia da Gestão do Conhecimento, incentivando práticas que facilitem sua implantação, e promovam inovação e competitividade.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Aprendizagem Organizacional refere-se à capacidade de uma organização adquirir, compartilhar, usar e reter habilidades, capacidades e conhecimentos, para melhorar seu desempenho e se adaptar ao ambiente, enriquecendo tanto o desempenho profissional dos colaboradores quanto o patrimônio intelectual das organizações. Portanto, é crucial promover e fomentar a aprendizagem, estabelecendo uma rede de compartilhamento, gestão e melhoria contínua desses ativos. O conhecimento, como ativo mais valioso, é transformado em valor

pelos indivíduos.

Gerenciar o conhecimento envolve criar um ambiente colaborativo de aprendizado, onde as pessoas compartilham, internalizam e aplicam o conhecimento para gerar ideias. Em organizações sem GC, a concentração de conhecimento em poucos indivíduos representa uma ameaça à continuidade da empresa quando esses colaboradores saem. Nestes casos, a mudança cultural pode ser necessária para criar uma cultura que valorize a GC, promovendo uma mentalidade de aprendizado contínuo e removendo barreiras ao compartilhamento de conhecimento (CAMERON; QUINN, 2011). Dito isto, é importante que as organizações vençam o desafio de estabelecer processos para geração, armazenamento, organização, disseminação e aplicação sistemática do conhecimento, de maneira confiável e acessível a todos, mantendo-se sustentáveis em ambientes competitivos. Esses processos, quando planejados e integrados aos sistemas de informação, podem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis.

A Gestão do conhecimento é conceituada como uma estratégia que busca otimizar o uso do conhecimento na organização. Referências adicionais, como Davenport e Prusak (1998), enfatizam sua importância para o desempenho organizacional (BECERRA-FERNANDEZ *et al.*, 2021; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A GC envolve princípios fundamentais que orientam sua implementação eficaz. O primeiro passo é identificar o conhecimento crítico para a organização, como conhecimento técnico, experiência do cliente e melhores práticas de negócios (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A Gestão do Conhecimento abrange a captura e criação de conhecimento de diversas fontes, incluindo funcionários, parceiros, clientes e fontes externas, seja por meio de processos formais ou conversas informais (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A GC promove o compartilhamento ativo de conhecimento entre os membros da organização, criando uma cultura que incentiva a comunicação aberta e a colaboração (WASKO; FARAJ, 2005). No entanto, o conhecimento só se torna valioso quando é aplicado estrategicamente para alcançar objetivos organizacionais, o que envolve o uso eficaz do conhecimento para melhorar processos, tomar decisões com base nas informações coletadas e inovar (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2001).

A aprendizagem organizacional desempenha um papel central na GC, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo, onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado e a melhoria contínua é incentivada (SENGE, 1990). Além disso, a liderança desempenha um papel fundamental na GC, estabelecendo uma cultura que valoriza o conhecimento e a aprendizagem (BASS; RIGGIO, 2006). Vale ressaltar que a GC não é um esforço estático, ela

requer avaliação constante e ajustes com base nos resultados (WIIG, 1993), o que remete ao ciclo PDCA, ferramenta de gestão utilizada para melhorar continuamente produtos e processos nas organizações. Além disso, práticas como o aprendizado organizacional, a busca por melhores práticas e a gestão eficaz de documentos são componentes essenciais da GC (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; CAMP, 1989; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para apoiar a GC, várias ferramentas e tecnologias estão disponíveis, incluindo sistemas de gerenciamento de documentos, intranets, sistemas de gerenciamento de conteúdo, plataformas de colaboração on-line e sistemas de gestão de aprendizado (ALAVI; LEIDNER, 2001). A criação de comunidades de prática, a análise de redes sociais e estratégias de incentivo também desempenham um papel importante na promoção do compartilhamento de conhecimento (WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002; DECI; RYAN, 1985).

A Gestão do conhecimento é, portanto, uma estratégia vital para as organizações enfrentarem os desafios de um ambiente de negócios dinâmico. Ela envolve a identificação, captura, compartilhamento e aplicação eficaz do conhecimento para melhorar o desempenho e fomentar a inovação. Para ter sucesso na GC, as organizações devem estar atentas às percepções dos colaboradores em relação à organização, promover uma cultura de compartilhamento, utilizar tecnologias apropriadas e adotar práticas que facilitem a troca de conhecimento.

2.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O ambiente de trabalho exerce uma influência significativa nas percepções dos colaboradores em relação à empresa e às suas práticas. Quando o ambiente é favorável, os funcionários tendem a cultivar expectativas positivas sobre sua vivência no trabalho, como a existência de relações interpessoais saudáveis, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Essas expectativas podem estimular a motivação, além de fortalecer elos e vínculos dentro do ambiente organizacional.

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico interno percebido pelos membros de uma organização, que influencia seu comportamento, atitudes e desempenho. Envolve fatores como a satisfação no trabalho, motivação, comunicação e relacionamentos interpessoais. O papel do clima organizacional na promoção da inovação e da gestão do conhecimento é destacado, indicando que o clima organizacional não apenas reflete, mas também impacta a cultura e a capacidade de uma organização aprender e inovar (COSTA *et al.*, 2020).

Um ambiente que promove o desenvolvimento de competências e o crescimento pessoal

desempenham um papel crucial na motivação dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que têm a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades, tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com seu trabalho (RYAN; DECI, 2000), promovendo a troca de conhecimentos, o que impulsiona a aprendizagem organizacional.

Deci; Ryan, (1985) reforçam que o reconhecimento e a recompensa adequada pelo desempenho são poderosos impulsionadores. Quando os colaboradores percebem que seu esforço e conquistas são devidamente reconhecidos e recompensados de maneira justa, isso eleva sua motivação intrínseca para alcançar metas e superar desafios, fazendo com que a produtividade seja alcançada e até mesmo superada em consonância as expectativas organizacionais.

Da mesma forma que não é possível discutir Cultura e Clima Organizacional sem considerar sua influência na GC, não é compreensível abordar a motivação sem mencionar a importância de uma liderança inspiradora. Não é objetivo desta pesquisa aprofundar-se no estudo da liderança, no entanto, reconhece-se que o líder exerce influência direta sobre o clima e a cultura organizacional. Em decorrência disso, foi estabelecido um espaço de discussão que possibilitasse abordar aspectos essenciais da liderança nas organizações.

Uma liderança eficaz cria um ambiente no qual os colaboradores se sentem valorizados e integrantes de uma missão significativa, desempenhando um papel vital na promoção da colaboração e da inovação. Líderes que demonstram entusiasmo, comprometimento com a visão organizacional e apoiam iniciativas colaborativas, inspiram os funcionários a se envolverem em projetos inovadores (BASS; RIGGIO, 2006), fortalecendo o clima organizacional e o trabalho em equipe.

Um clima de confiança e comunicação franca também contribui para a motivação. Quando os funcionários sentem que podem expressar suas preocupações, ideias e sugestões sem receio de represálias, isso fomenta um sentimento de pertencimento e relevância dentro da organização. A confiança mútua entre colegas e com a liderança é um elemento-chave para estabelecer relações de colaboração sólidas (EISENBEISS *et al.*, 2008).

Neste sentido, uma liderança eficaz cria um ambiente no qual os colaboradores se sentem valorizados e integrantes de uma missão significativa, desempenhando um papel vital na promoção da colaboração e da inovação. Líderes que demonstram entusiasmo, comprometimento com a visão organizacional e apoiam iniciativas colaborativas, inspiram os funcionários a se envolverem em projetos inovadores (BASS; RIGGIO, 2006), fortalecendo o clima organizacional e o trabalho em equipe, contribuindo também com o alinhamento do colaborador com a organização.

Este alinhamento é importante pois quando os funcionários se identificam com a missão e os valores da empresa, eles ficam mais propensos a se dedicarem entusiasticamente às suas tarefas e a contribuir significativamente para o êxito organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989). Peter Senge (1990), em seu livro “A Quinta Disciplina”, aborda a importância da “Visão Compartilhada” como uma das cinco disciplinas essenciais para a aprendizagem organizacional e a construção de organizações mais eficazes e adaptáveis.

O objetivo da visão compartilhada é criar uma compreensão comum e um comprometimento coletivo em relação ao futuro desejado da organização e, quando o líder fortalece sua equipe, esse esforço resulta não apenas no fomento dessa visão compartilhada, mas também na promoção de um clima e cultura organizacional que se robustecem e prosperam, beneficiando-se de uma equipe e conhecimentos cada vez mais coesos.

A visão compartilhada envolve a criação de uma imagem clara e inspiradora do futuro que a organização deseja alcançar e deve ser construída coletivamente, envolvendo todos os membros da organização, de modo que se sintam parte do processo e comprometidos com a sua realização. Além de representar um futuro que seja desafiador e inspirador, a visão compartilhada deve motivar as pessoas a superar obstáculos e a trabalhar juntas para alcançar um objetivo comum, não é apenas uma declaração de intenções, mas também um compromisso coletivo para agir de acordo com essa visão, incentivando as pessoas a trabalharem juntas em direção aos objetivos estabelecidos.

Para criar e manter uma visão compartilhada, as organizações precisam promover uma cultura de aprendizado contínuo, o que envolve a capacidade de refletir sobre os progressos feitos em relação à visão e ajustar as ações conforme necessário. A comunicação é fundamental para garantir que todos os membros da organização compreendam e estejam alinhados com a visão compartilhada. Deve haver canais abertos para discutir a visão, esclarecer dúvidas e receber feedback. Líderes desempenham um papel crucial na promoção da visão compartilhada, demonstrando comprometimento e agindo de acordo com os princípios e valores estabelecidos na visão.

A comunicação aberta e eficaz é facilitada, promovendo a troca de conhecimento e experiências, melhores práticas e conhecimento tácito quando a cultura organizacional promove a colaboração e valoriza o aprendizado mútuo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Um ambiente organizacional positivo cria possibilidades de aprendizado contínuo à medida que os funcionários se sentem incentivados a aprender com os erros, experimentar novas abordagens e buscar o desenvolvimento pessoal e profissional (SENGE, 1990). Isso é fundamental para a inovação e vantagem competitiva, colocando a organização em um lugar de possibilidades de

aprendizado e consequente sucesso organizacional.

Henry Fayol (1990) identifica as principais funções de um administrador como o planejamento, a organização, o controle, a coordenação e o comando das atividades de trabalho. Gerenciar o conhecimento é fundamental para as empresas, uma vez que isso resultará em novos processos ou produtos que atendam às demandas do mercado. A implementação da GC requer investimentos e implica muitas vezes em mudança na cultura organizacional. Investir em treinamento demonstra o reconhecimento da administração de que as habilidades dos colaboradores são essenciais para o acúmulo de conhecimento da organização. Essas habilidades são diferentes das matérias-primas que os concorrentes podem adquirir no mercado; são ativos competitivos (GARIBA, 2011).

Visto por outro olhar, a GC é uma disciplina multidisciplinar que abrange a gestão da informação, a educação corporativa, o capital intelectual, a gestão de competências, a gestão de projetos, entre outras áreas. Murray (1996) a descreve como uma estratégia que transforma os ativos intelectuais da organização em maior produtividade, novos valores e maior competitividade. A cultura organizacional, de acordo com Shein (2010), é composta por valores e suposições compartilhados pelos membros de uma organização, influenciando suas interações e tomadas de decisão, o que termina por impactar no clima organizacional, que reflete a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, sendo uma manifestação temporária da cultura.

A GC, baseada na socialização do conhecimento, exige uma compreensão de como o clima e a cultura organizacional afetam sua implementação nas organizações. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento está em constante evolução e é influenciado por valores e crenças. Sveiby (1997) define o conhecimento como orientado para a ação e sustentado por regras, em constante mutação. Já Angeloni (2008) defende que a aquisição de conhecimento acontece por meio da comunicação e envolve modelos mentais e que alterar esses modelos mentais depende da linguagem.

Ao compartilhar informações, é importante que os indivíduos sejam capazes de refletir e questionar, resultando em mudanças de pensamento, comportamento e aquisição de novas habilidades. Uma comunicação organizacional eficaz requer um sistema bem estruturado de registro, armazenamento e circulação de informações, juntamente com um ambiente ético e transparente que promova o compartilhamento de informações. Isso evita a perda de conhecimento quando os funcionários deixam a empresa. Os problemas comuns nas organizações estão relacionados à falta de sinergia entre as equipes e entre diferentes níveis de gestão (MENEGHETI, 2001).

Os funcionários têm acesso a muitos dados diariamente, mas transformar esses dados em conhecimento efetivo é um desafio. É necessária a ação humana para registrar e gerenciar eficazmente o conhecimento (MENEGETI, 2001). A criação do conhecimento envolve as dimensões ontológica, que trata da compreensão da essência do conhecimento que está sendo adquirido e epistemológica, esclarecendo a forma como o conhecimento é adquirido, organizado e validado. O conhecimento tácito é subjetivo, enquanto o conhecimento explícito é objetivo e sistematizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, normas e práticas compartilhadas dentro de uma organização. É a “personalidade” da organização, influenciando comportamentos, decisões e interações entre os membros. Cameron e Quinn (2011) definem cultura organizacional como padrões de comportamento fundamentais e pressupostos compartilhados que moldam a maneira como as coisas são feitas em uma organização e propõem um modelo para diagnosticar e promover mudanças na cultura.

A cultura organizacional exerce um papel crucial na formação das atitudes dos colaboradores em relação à gestão do conhecimento. Em uma cultura que prioriza a inovação e a aprendizagem contínua, os colaboradores tendem a encarar a gestão do conhecimento como parte integrante de suas responsabilidades (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Por outro lado, em uma cultura que enfatiza a estabilidade e a conformidade, a gestão do conhecimento pode ser vista como menos relevante.

A cultura organizacional também desempenha um papel significativo na maneira como os funcionários se comunicam e compartilham conhecimento. Em uma cultura que valoriza a abertura e a colaboração, os colaboradores tendem a compartilhar conhecimento entre si (EISENBEISS *et al.*, 2008). No entanto, em uma cultura mais fechada ou hierárquica, pode haver resistência em compartilhar informações. A forma como a cultura recompensa e reconhece os colaboradores também influencia atitudes em relação à gestão do conhecimento. Em uma cultura que valoriza a contribuição para a gestão do conhecimento, recompensas e reconhecimento são frequentemente direcionados para aqueles que compartilham e aplicam o conhecimento de maneira eficaz (DECI; RYAN, 1985).

A liderança desempenha um papel fundamental na promoção de uma cultura que apoia a gestão do conhecimento. Líderes que demonstram interesse pelo aprendizado e pelo compartilhamento de conhecimento servem como modelos de comportamento para os funcionários (BASS; RIGGIO, 2006). Porém, apesar dos benefícios da gestão do conhecimento, a mudança na cultura organizacional para apoiá-la pode encontrar resistência por parte dos colaboradores. Funcionários que estão acostumados a uma cultura diferente podem resistir a

mudanças que promovam o compartilhamento de conhecimento (CAMERON; QUINN, 2011). Nesse contexto, líderes eficazes desempenham um papel importante na superação dessa resistência.

A cultura organizacional também pode influenciar a adoção de tecnologias e ferramentas de gestão do conhecimento. Em uma cultura que valoriza a eficiência e a inovação, os funcionários podem estar mais dispostos a utilizar plataformas de compartilhamento de conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). A cultura organizacional exerce uma influência substancial nas atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação à gestão do conhecimento. Para promover uma cultura que valorize e apoie a gestão do conhecimento, as organizações devem avaliar como os valores, normas e práticas culturais existentes afetam essa área e implementar estratégias para alinhar a cultura com seus objetivos de gestão do conhecimento.

Os valores e crenças compartilhados desempenham um papel fundamental na cultura organizacional, exercendo uma influência profunda sobre a forma como uma organização opera, como seus membros interagem e como a gestão do conhecimento é abordada. Eles estabelecem um conjunto comum de princípios que orientam o comportamento dos funcionários (SCHEIN, 1992). Isso cria um ambiente onde as ações e decisões estão alinhadas com a visão e missão da organização.

A tomada de decisão, quando os valores são compartilhados, é frequentemente orientada por esses valores. Os líderes e colaboradores tendem a considerar como suas escolhas se alinham com os valores da organização, o que pode resultar em decisões mais alinhadas com os objetivos estratégicos (CAMERON; QUINN, 2011), promovendo a identificação e coesão entre os membros da organização. Quando os funcionários compartilham valores comuns, eles se sentem parte de uma comunidade organizacional coesa, o que pode aumentar o comprometimento e o senso de pertencimento (ASHFORTH; MAEL, 1989).

2.4 O CLIMA, A CULTURA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ELEMENTOS INTERLIGADOS

Teóricos e pesquisadores, como Edgar Schein (2010), Charles Handy (1980) e Karl Erik Sveiby (1997), enfatizaram a relação entre clima e cultura organizacional e gestão do conhecimento. Eles argumentam que uma cultura que valoriza a abertura, colaboração e compartilhamento de informações é fundamental para a gestão eficaz do conhecimento. Líderes desempenham um papel crucial na criação e manutenção dessa cultura. Promover uma cultura

de aprendizado, compartilhamento e inovação é fundamental para criar organizações adaptáveis e competitivas.

Valores e crenças compartilhados são elementos essenciais da cultura organizacional, influenciando a coesão, a identificação, as decisões, as atitudes e os comportamentos dos funcionários, moldando as percepções dos colaboradores sobre o que é importante na organização e afetando a maneira como eles se relacionam com colegas, clientes e líderes (CHATMAN; EUNYOUNG, 2003). Na área da gestão do conhecimento, os valores compartilhados podem ser particularmente importantes. Uma cultura que valoriza a aprendizagem, o compartilhamento de conhecimento e a inovação cria um ambiente propício para a gestão eficaz do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Os funcionários são mais propensos a colaborar e compartilhar informações quando a cultura valoriza essas práticas.

Organizações com valores e crenças compartilhados atraem e retêm talentos que se alinham com esses valores. Funcionários que compartilham a cultura da organização tendem a se adaptar mais rapidamente e a contribuir de maneira mais significativa para o sucesso da empresa (CAMERON; QUINN, 2011). As organizações que desejam promover uma cultura de gestão do conhecimento eficaz, devem prestar atenção aos valores e crenças compartilhados e garantir que eles estejam alinhados com seus objetivos estratégicos.

A influência do clima e da cultura organizacional na Gestão do Conhecimento é um tópico complexo. Um clima positivo e uma cultura que valorizam a aprendizagem e a colaboração podem facilitar a Gestão do Conhecimento. No entanto, esses fatores também podem representar desafios. Uma abordagem holística e estratégica é necessária para otimizar sua influência na Gestão do Conhecimento (MUSSI; ANGELONI, 2008). A promoção da inovação é um objetivo fundamental para as organizações modernas. A GC desempenha um papel central nesse processo, pois permite que as organizações aproveitem o conhecimento para gerar ideias inovadoras (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Um clima organizacional positivo, juntamente com uma cultura que valoriza a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento, pode facilitar a inovação. Todavia, a resistência à mudança e a burocracia podem inibir a inovação. Entender a relação entre clima, cultura organizacional e gestão do conhecimento é fundamental para a promoção da inovação, assim como uma abordagem estratégica e a liderança, desempenham papéis importantes nesse processo. A capacidade de inovar cria um diferencial competitivo significativo para as organizações (TIDD; BESSANT, 2018).

A promoção da inovação é um dos principais benefícios da GC, e um clima e cultura organizacional favoráveis podem potencializar esse processo. Quando uma organização

valoriza a aprendizagem contínua, a colaboração e a experimentação, ela cria um ambiente propício para a geração e compartilhamento de conhecimento. Isso, por sua vez, impulsiona a inovação, pois as equipes têm mais recursos e insights para desenvolver novas ideias, produtos e processos.

Ou seja, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel crucial nas organizações modernas ao permitir que elas aproveitem o conhecimento interno e externo, para inovar e se adaptar às mudanças do mercado. Para maximizar os benefícios da GC, é importante cultivar um clima e uma cultura organizacional que incentivem a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, promovendo assim a inovação e a competitividade.

2.5 CONSEQUÊNCIAS DA AUSÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A Gestão do Conhecimento (GC) assume um papel fundamental no contexto empresarial em constante evolução do século XXI. A habilidade de adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficaz torna-se crucial para a inovação, tomada de decisões bem embasadas e adaptação às mudanças do mercado. Entretanto, a ausência de uma estratégia sólida de gestão do conhecimento pode resultar em consequências substanciais para as organizações. Os resultados desta pesquisa apontam as diversas ramificações decorrentes da falta de GC na gestão empresarial, partindo da revisão bibliográfica realizada através dos estudos acadêmicos e análises de especialistas, que poderão ser observados no mapa conceitual apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Ausência de gestão do conhecimento



Fonte: Elaboração própria (2023).

A falta de GC pode levar à perda de conhecimento crítico. Como argumentado por Nonaka e Takeuchi (1995), muitas vezes, o conhecimento tácito dos funcionários não é registrado ou compartilhado de maneira eficaz. Sem um sistema de GC, eventos como aposentadorias, rotatividade de funcionários ou simplesmente a falta de compartilhamento de informações podem resultar na perda irreparável de conhecimento valioso. Isso prejudica a capacidade da empresa de aproveitar experiências passadas e competências internas.

A falta de acesso a informações e conhecimentos relevantes pode resultar em decisões menos eficientes. Davenport e Prusak (1998) observam que a GC proporciona às empresas a capacidade de tomar decisões mais bem embasadas e fundamentadas em dados. A ausência desse sistema pode resultar em decisões que não refletem o estado atual do conhecimento da organização, prejudicando sua eficácia e eficiência operacional.

A inexistência da GC pode levar a redundâncias e ineficiências. Karl Sveiby (1997) ressalta que a cultura organizacional e os sistemas de compartilhamento de conhecimento são cruciais para otimizar a eficiência. A ausência de uma cultura de compartilhamento de conhecimento pode resultar em duplicação de esforços, desperdício de recursos e falta de coordenação entre as equipes.

A inovação é um fator essencial para a sobrevivência das empresas em um mercado competitivo. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que a criação de conhecimento organizacional é essencial para a inovação. A falta de GC dificulta a capacidade da empresa de gerar novas ideias e transformá-las em produtos ou processos inovadores, limitando sua capacidade de permanecer relevante no mercado. A falta de uma estratégia eficaz de GC pode

levar à perda de vantagem competitiva. Senge (1990) argumenta que as organizações que aprendem e aplicam o conhecimento eficazmente possuem uma vantagem distinta. A falta de GC pode resultar em uma falta de diferenciação no mercado, tornando a empresa mais suscetível à concorrência.

Estabelecer um ambiente organizacional positivo e fomentar uma cultura de aprendizado são fundamentais para estimular o compartilhamento de conhecimento em uma organização. Em um ambiente positivo, os funcionários se sentem seguros para expressar suas opiniões e compartilhar conhecimento sem receio de críticas ou retaliação. Isso promove a confiança e a abertura nas interações (EDMONDSON, 1999) e pode aumentar a motivação intrínseca dos funcionários, tornando-os mais propensos a se envolverem voluntariamente no compartilhamento de conhecimento (DECI; RYAN, 1985). Em um ambiente adequado, o reconhecimento e as recompensas são utilizados para incentivar e valorizar o compartilhamento de conhecimento. Os funcionários se sentem apreciados e reconhecidos por suas contribuições (EISENBERGER *et al.*, 1997).

Uma cultura de aprendizado promove uma mentalidade de crescimento na qual os erros são vistos como oportunidades de aprendizado, valoriza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional. Os funcionários são encorajados a experimentar, aprender com seus erros e compartilhar essas experiências (DWECK, 2006) e são incentivados a buscar conhecimento e habilidades adicionais, criando um ambiente que valoriza a educação (SENGE, 1990).

Promover uma cultura de aprendizado é incentivar o compartilhamento de experiências, histórias e lições aprendidas, encorajando funcionários a documentar suas experiências e compartilhá-las com colegas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). A colaboração e cooperação são incentivadas, funcionários trabalham juntos para resolver problemas e compartilhar conhecimento para alcançar objetivos comuns (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Líderes que promovem uma cultura de aprendizado são exemplos a seguir. Eles demonstram compromisso com a aprendizagem contínua e incentivam seus funcionários a fazer o mesmo (GARVIN, 2000).

A liderança desempenha um papel crucial na criação de um ambiente propício à gestão do conhecimento dentro de uma organização. Líderes têm a responsabilidade de estabelecer a direção, os valores e as práticas que promovem a criação, o compartilhamento e o uso eficaz do conhecimento. Líderes devem definir uma visão clara para a GC na organização. Isso envolve estabelecer metas e objetivos relacionados ao conhecimento, identificar áreas-chave onde o

conhecimento é crítico e desenvolver uma estratégia para a gestão desse conhecimento (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2001).

A liderança vai além da gestão de pessoas e suas motivações em direção aos objetivos da empresa. Ela também envolve inspirar e influenciar as ações, decisões e comportamentos das pessoas, direcionando seus esforços para alcançar resultados desejados e servindo como modelo. Portanto, é fundamental que ela demonstre ativamente o comportamento que desejam ver nos funcionários em relação à GC. Isso inclui compartilhar seu próprio conhecimento, reconhecer e recompensar o compartilhamento e demonstrar a importância do aprendizado contínuo (GARVIN, 2000).

Líderes desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento. Portanto, é importante encorajar uma mentalidade de crescimento, onde o erro é considerado uma oportunidade de aprendizado (DWECK, 2006). Os líderes são responsáveis por criar políticas e práticas que apoiem a GC. Isso pode incluir a implementação de sistemas de gestão do conhecimento, o estabelecimento de padrões de documentação e a promoção de práticas de compartilhamento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Além disso, os líderes, ao alocarem recursos adequados, como tecnologia, e treinamento da equipe, para apoiar a GC, demonstram o comprometimento da organização com o sucesso dessa iniciativa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Eles também devem comunicar consistentemente a importância da GC para toda a organização, ajudando os funcionários a compreender por que a GC é relevante para o sucesso da organização e como eles podem contribuir (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

A liderança deve implementar mecanismos de avaliação para medir o impacto das iniciativas de GC. Com base nos resultados, ajustes e melhorias podem ser feitos para garantir que a GC seja eficaz e alinhada com os objetivos organizacionais (WIIG, 1993). Incentivar a colaboração entre equipes e departamentos, promovendo a troca de conhecimento entre diferentes áreas da organização. Isso pode incluir a criação de espaços virtuais de colaboração e comunicação (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Estabelecer sistemas de reconhecimento e recompensas para incentivar e valorizar o compartilhamento de conhecimento. Isso pode incluir promoções, bônus ou reconhecimento público (EISENBERGER *et al.*, 1997).

Promover um ambiente e uma cultura propícios à gestão do conhecimento pode ser um desafio complexo para as organizações. No entanto, superar esses obstáculos é fundamental para garantir o sucesso da gestão do conhecimento. A falta de conscientização e

comprometimento é um desses desafios e, a estratégia para superá-lo envolve a liderança na comunicação consistente da importância da gestão do conhecimento para a organização. Isso inclui educar os funcionários sobre os benefícios da GC e demonstrar um compromisso visível com sua implementação. Para abrandar a cultura de sigilo e competição, é necessário promover uma cultura de colaboração em vez de competição.

Os líderes podem incentivar o compartilhamento de conhecimento, recompensar o trabalho em equipe e criar espaços onde os funcionários se sintam seguros para compartilhar. A falta de recursos e tecnologia inadequada pode ser superada alocando recursos apropriados para a implementação da GC, incluindo tecnologia adequada, sistemas de gestão do conhecimento e treinamento para os funcionários no uso dessas ferramentas. As barreiras hierárquicas podem ser minimizadas ao encorajar a comunicação aberta e o compartilhamento de conhecimento em todas as hierarquias organizacionais. Isso pode ser feito por meio de programas de mentoria, sessões de feedback e promoção de líderes que apoiam a GC.

Outra barreira a ser considerada é a resistência à mudança, que pode ser gerenciada por meio de comunicação eficaz, envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões relacionadas à GC e demonstração de resultados positivos decorrentes da sua implementação. A falta de medição e avaliação pode ser enfrentada implementando métricas e indicadores de desempenho para avaliar o sucesso da GC. Isso permite que a organização acompanhe o progresso, identifique áreas que precisam de melhoria e comunique os resultados aos funcionários. Para evitar a falta de compartilhamento de melhores práticas, é importante incentivar a documentação e o compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas e casos de sucesso. Isso permite que os funcionários aprendam com as experiências uns dos outros.

Por fim, a cultura de culpa deve ser desestimulada nas organizações. Nesse tipo de cultura, os funcionários e até os gestores frequentemente culpam uns aos outros, incapazes de assumir responsabilidades e reconhecer suas falhas. Nesse cenário, existe uma falta de confiança e colaboração entre gestores e funcionários, levando a uma cultura de atribuição de culpa em vez de aprendizado mútuo. Para abordar esse desafio, é crucial promover uma cultura organizacional que encoraje a visão dos erros como oportunidades de aprendizado, em vez de buscar culpados. Isso permitirá que os membros da equipe se apoiem mutuamente e melhorem juntos.

Assim como é difícil discutir Gestão do Conhecimento sem considerar como ela é influenciada pela Cultura e Clima Organizacional, não considerar o papel da liderança na promoção da GC seria uma abordagem rasa, pois líderes podem criar um ambiente onde os

funcionários se sintam à vontade para relatar erros e compartilhar soluções. São exemplos das consequências da falta de clareza na liderança a dificuldade na criação de um ambiente propício à gestão do conhecimento e a deficiência no estabelecimento de direção, valores e práticas que promovem a criação, o compartilhamento e o uso eficaz do conhecimento. Foi possível observar, portanto, que o papel da liderança na gestão do conhecimento, é investigado e definido por autores desde o século passado, conforme sintetizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Falta de clareza na liderança

ANO	AUTOR(ES)	PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO
1978	ARGYRIS & SCHÖN	“Eles também devem comunicar consistentemente a importância da GC para da a organização, ajudando os funcionários a compreender por que a GC é levante para o sucesso da organização e como eles podem contribuir.”
1993	WIIG	“A liderança deve implementar mecanismos de avaliação para medir o impacto das iniciativas de GC. Com base nos resultados, ajustes e melhorias podem ser feitos para garantir que a GC seja eficaz e alinhada com os objetivos organizacionais.”
1997	EISENBERGER <i>et al.</i>	“Estabelecer sistemas de reconhecimento e recompensas para incentivar e valorizar o compartilhamento de conhecimento. Isso pode incluir promoções, bônus ou reconhecimento público.”
1998	DAVENPORT & PRUSAK	“Os líderes, ao alocarem recursos adequados, como tecnologia, treinamento e equipe, para apoiar a GC, demonstram o comprometimento da organização com o sucesso dessa iniciativa.”
2000	GARVIN	“Compartilhar seu próprio conhecimento, reconhecer e recompensar o compartilhamento e demonstrar a importância do aprendizado contínuo”
2001	ALAVI & LEIDNER	“Os líderes são responsáveis por criar políticas e práticas que apoiem a GC. Isso pode incluir a implementação de sistemas de gestão do conhecimento, o estabelecimento de padrões de documentação e a promoção de práticas de compartilhamento.”
2002	WENGER, MCDERMOTT & SNYDER	“Incentivar a colaboração entre equipes e departamentos, promovendo a troca de conhecimento entre diferentes áreas da organização. Isso pode incluir a criação de espaços virtuais de colaboração e comunicação.”
2006	DWECK	“Líderes desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento. Portanto, é importante encorajar uma mentalidade de crescimento, onde o erro é considerado uma oportunidade de aprendizado.”

Fonte: Elaboração própria (2023).

Em virtude da importância e benefícios decorrentes da implantação da Gestão do conhecimento nas organizações, foi possível observar na pesquisa realizada a existência de ações propostas com o objetivo de mitigar as barreiras encontradas, gerando um clima e cultura que favoreçam o processo de implantação. Ações como superar os obstáculos para garantir o sucesso da gestão do conhecimento, incentivar compartilhamento de conhecimento, recompensar ao trabalho em equipe, criar espaços onde os funcionários sintam-se seguros para compartilhar o saber e mitigar a falta de recursos e tecnologia inadequada são pontos de partida para entender os desafios e propor enfrentamento. A Tabela 2 apresenta um resumo acerca dos desafios e enfrentamentos.

Tabela 2 - Quadro resumo desafios e enfrentamentos

(continua)

DESAFIO	ENFRENTAMENTO
Alocação de recursos apropriados para a implementação da GC, incluindo:	<ul style="list-style-type: none"> – tecnologia adequada – sistemas de gestão do conhecimento – treinamento para os funcionários – encorajamento da comunicação aberta
Minimização das barreiras hierárquicas, através do:	<ul style="list-style-type: none"> – compartilhamento de conhecimento em todas as hierarquias organizacionais com programas de mentoria, sessões de feedback e promoção de líderes que apoiam a GC – implementação da comunicação eficaz
Diminuição da resistência à mudança, por meio de:	<ul style="list-style-type: none"> – envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões relacionadas à GC – demonstração de resultados positivos decorrentes da implementação da GC – implementação de métricas e indicadores de desempenho para avaliar o sucesso da GC
Falta de medição e avaliação pode ser enfrentada, utilizando:	<ul style="list-style-type: none"> – acompanhamento do progresso, e identificação de áreas que precisam de melhoria – comunicação dos resultados aos funcionários
Falta de compartilhamento de melhores práticas, propondo:	<ul style="list-style-type: none"> – incentivo a documentação de tarefas, práticas e procedimentos – compartilhamento de lições aprendidas e casos de sucesso, gerando aprendizado através das experiências uns dos outros

Tabela 2 - Quadro resumo desafios e enfrentamentos

(conclusão)

DESAFIO	ENFRENTAMENTO
<p>Redução da cultura da culpa, atenuando assim:</p> <ul style="list-style-type: none"> – incapacidade de assumir responsabilidades e reconhecer suas falhas – falta de confiança e colaboração entre gestores e funcionários <p>padrão de atribuição de culpa em vez de aprendizado mútuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – promover uma cultura organizacional que encoraje a visão dos erros como oportunidades de aprendizado – incentivar os membros da equipe a se apoiarem mutuamente e melhorem juntos – criação através da liderança, de um ambiente onde os funcionários sintam-se à vontade para relatar erros e compartilhar soluções

Fonte: Elaboração própria (2023).

A influência do clima e da cultura organizacional na gestão do conhecimento é um tema amplamente debatido no âmbito acadêmico e empresarial. Nos últimos anos, diversos autores brasileiros têm contribuído significativamente para este campo de estudo, destacando-se por suas pesquisas inovadoras e abordagens críticas. Este texto buscará explorar as contribuições destes autores, analisando como seus estudos se relacionam com a gestão do conhecimento em um contexto organizacional, influenciado pelo clima e cultura da empresa.

Um dos primeiros trabalhos a ser mencionado é o de Santos e Oliveira (2016), que exploram a relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento em empresas brasileiras. Eles argumentam que a cultura organizacional, especialmente aquela que promove a aprendizagem e a partilha de conhecimentos, é fundamental para a eficácia da gestão do conhecimento. Seus estudos mostraram que empresas com uma cultura forte e colaborativa tendem a ter uma gestão do conhecimento mais eficiente, resultando em melhor desempenho organizacional.

Por outro lado, Ferreira e Faria (2018) concentram-se no impacto do clima organizacional na gestão do conhecimento. Eles descobriram que um clima organizacional positivo, caracterizado por confiança, abertura e apoio à inovação, está fortemente associado ao sucesso nas iniciativas de gestão do conhecimento. Este estudo ressalta a importância de um ambiente de trabalho saudável como um facilitador crucial para a partilha e criação de conhecimento.

Além disso, um estudo realizado por Lima e Sousa (2019) destaca a interconexão entre a liderança, a cultura e o clima organizacional na gestão do conhecimento. Eles argumentam que líderes que promovem uma cultura de transparência, incentivo à aprendizagem contínua e

colaboração podem influenciar positivamente o clima organizacional, resultando em uma melhor gestão do conhecimento. Este estudo fornece insights sobre como a liderança pode ser um fator determinante na criação de um ambiente propício para a gestão eficaz do conhecimento.

Em um contexto similar, Rocha e Barros (2020) investigaram como as mudanças na cultura organizacional podem afetar a gestão do conhecimento. Eles concluíram que mudanças culturais que enfatizam a adaptabilidade, a aprendizagem e a inovação são essenciais para manter a gestão do conhecimento relevante e eficaz em um ambiente de negócios em constante mudança.

Comparando esses estudos, percebe-se uma ênfase comum na importância da cultura e do clima organizacional como elementos fundamentais para a gestão eficaz do conhecimento. Enquanto Santos e Oliveira (2016) e Ferreira e Faria (2018) focam mais nos aspectos internos da organização, como a cultura e o clima, Lima e Sousa (2019) e Rocha e Barros (2020) expandem essa visão para incluir a influência da liderança e das mudanças organizacionais.

Apesar das diversas abordagens, todos esses estudos destacam a importância de uma cultura e clima organizacional positivos para promover uma gestão eficaz do conhecimento. Isso ressalta a necessidade de as organizações não apenas focarem nos aspectos técnicos da gestão do conhecimento, mas também na criação de um ambiente que suporte e estimule a partilha e a criação de conhecimento.

No contexto atual da gestão do conhecimento, diversos autores brasileiros têm contribuído com estudos relevantes que exploram a interseção entre o clima e a cultura organizacional e seu impacto na gestão do conhecimento. Estas contribuições são fundamentais para entender como as organizações podem melhorar suas práticas de gestão do conhecimento ao otimizar seu clima e cultura organizacional.

Campos e Silva (2017) investigaram como a cultura organizacional influencia a partilha de conhecimento em organizações brasileiras. Em seu estudo, eles descobriram que uma cultura que valoriza a colaboração e a comunicação aberta tem um impacto positivo significativo na eficácia com que o conhecimento é compartilhado entre os funcionários. Este achado ressalta a importância de estabelecer uma cultura organizacional que apoie e encoraje a partilha de conhecimento.

Por outro lado, Menezes e Rocha (2019) se concentraram no papel do clima organizacional na promoção da inovação e da gestão do conhecimento. Eles concluíram que um clima organizacional que promove a segurança psicológica e a confiança entre os colaboradores facilita a partilha de conhecimento e incentiva a inovação. Este estudo sublinha

a necessidade de um ambiente de trabalho em que os funcionários se sintam confortáveis e apoiados para explorar novas ideias e compartilhar seu conhecimento.

Além disso, Costa e Barbosa (2020) exploraram a relação entre a cultura e o clima organizacional e seu impacto na adaptabilidade das organizações. Eles descobriram que uma cultura que enfatiza a flexibilidade e a aprendizagem contínua, juntamente com um clima que suporta a experimentação e o risco calculado, é essencial para que as organizações se adaptem rapidamente a ambientes de negócios em constante mudança. Este estudo destaca a importância da sinergia entre a cultura e o clima organizacional para a eficácia da gestão do conhecimento.

Ao comparar estes estudos, observa-se uma tendência comum que enfatiza a necessidade de uma cultura e um clima organizacional que suportem e encorajem a partilha aberta e a criação de conhecimento. Enquanto Campos e Silva (2017) e Menezes e Rocha (2019) se concentram mais nos aspectos internos e imediatos da organização, Costa e Barbosa (2020) abordam a necessidade de adaptabilidade e flexibilidade para garantir a eficácia a longo prazo da gestão do conhecimento.

Os estudos revelam que, para uma gestão eficaz do conhecimento, as organizações precisam não apenas de práticas e ferramentas adequadas, mas também de uma cultura e um clima organizacional que favoreçam o compartilhamento do conhecimento. Estes estudos reforçam a ideia de que a gestão do conhecimento é um processo complexo e multifacetado que é profundamente influenciado pela cultura e pelo clima organizacional.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de aprendizagem é o caminho mais direto para adquirir novas habilidades, capacidades e conhecimentos que podem ser aplicados não apenas para melhorar o desempenho profissional, mas também para enriquecer o capital intelectual das organizações, um ativo intangível de valor inestimável. Este capital está intrinsecamente ligado às habilidades, conhecimentos e criatividade dos colaboradores. A combinação desses recursos cria um diferencial competitivo no mercado em que a organização atua, ao mesmo tempo em que aumenta sua lucratividade e agrega valor ao negócio. Portanto, é de suma importância para as empresas estimular e promover uma rede de compartilhamento, gestão e aprimoramento contínuo desse ativo.

A aprendizagem é um processo que ocorre dentro de uma organização por meio da retenção, desenvolvimento e transferência de conhecimento, seja por meio da observação de exemplos de outras pessoas, compartilhamento de informações, cultura organizacional, uso de

tecnologia e outros métodos. Esse processo possibilita que a empresa invista na expansão dos conhecimentos de sua equipe em benefício próprio, uma vez que a aprendizagem organizacional possibilita a criação de um modelo único e personalizado, adaptado às necessidades e ao perfil de cada colaborador.

Na era atual do capital humano, o conhecimento ocupa uma posição central. No entanto, o conhecimento, por si só, não é suficiente; ele precisa ser aplicado em ações que gerem soluções para os desafios apresentados por uma sociedade em constante evolução. O conhecimento pode ser considerado o principal ativo das organizações e a chave para a vantagem competitiva, já que são as pessoas que agregam valor, transformando dados e informações em conhecimento.

A aprendizagem ocorre quando há uma mudança de comportamento em resposta a experiências anteriores. Essa mudança não se dá apenas pelo amadurecimento, mas principalmente pela vivência e experimentação. A aprendizagem é um processo mental ativo, uma construção contínua e não uma mera reprodução da realidade. O conhecimento é resultado da aprendizagem e, por sua vez, orienta novos processos de aprendizagem.

Em organizações que não adotam a Gestão do Conhecimento (GC) é comum que o conhecimento fique retido em alguns indivíduos, o que compromete a continuidade organizacional. Quando esses indivíduos deixam a empresa, levam consigo todo o conhecimento acumulado, seja sobre procedimentos, práticas ou relacionamento com clientes. Em um mercado cada vez mais competitivo e em constante transformação, as organizações precisam ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos.

O desafio reside na criação e implementação de procedimentos que possibilitem a geração, armazenamento, organização, disseminação e aplicação sistemática, explícita, confiável e acessível do conhecimento produzido e utilizado dentro da empresa. Esses procedimentos, quando devidamente planejados e integrados em sistemas de informação, têm o potencial de proporcionar uma base sólida para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis em relação às empresas concorrentes.

A efetiva implantação desses procedimentos é a base para a prática da Gestão do Conhecimento, que envolve a identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da empresa, a geração de novos conhecimentos para ganhar vantagens competitivas e a disponibilização de informações corporativas para compartilhar as melhores práticas e tecnologias que tornam tudo isso possível.

Em conclusão, este estudo enfatiza o papel da GC nas organizações e a influência significativa do clima e da cultura organizacional em sua eficácia. À medida que a economia

global continua a evoluir, o conhecimento emergiu como um ativo estratégico fundamental, e sua gestão eficiente é essencial para a inovação e competitividade organizacional.

Através de uma abordagem qualitativa e uma revisão bibliográfica abrangente, esta pesquisa destacou a importância de criar um ambiente caracterizado pela confiança, comunicação aberta e colaboração para facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização. Além disso, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, a inovação e o compartilhamento de conhecimento foi identificada como um catalisador para o sucesso das iniciativas de GC.

Os resultados desta pesquisa confirmam que a gestão eficaz do conhecimento é indispensável para enfrentar as complexidades da economia globalizada. O clima e a cultura organizacional desempenham papéis fundamentais na moldagem da capacidade de uma organização inovar e se adaptar rapidamente às mudanças no cenário empresarial. Em essência, esta pesquisa destaca a importância de criar um ambiente organizacional que promova e valorize a Gestão do Conhecimento, fortalecendo assim a vantagem competitiva de uma organização na sociedade do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. (2001). Gestão do conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento: Fundamentos conceituais e questões de pesquisa. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

AMABILE, T. M. Como matar a criatividade. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 76-87, 1998. Disponível em <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity?language=pt> Acesso em: 12 dez. 2022.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. A. **Aprendizado organizacional: Uma perspectiva da teoria da ação**. Addison-Wesley, 1978.

ASHFORTH, B. E., MAEL, F. Teoria da identidade social e a organização. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

BARROSO, A. C. de O., GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999. Disponível em <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7656>. Acesso em: 06 nov. 2022.

BASS, B. M., RIGGIO, R. E. **Liderança transformacional**. 2. ed. Psychology Press. 2006.

BECERRA-FERNANDEZ, I.; SABHERWAL, R. **Gestão do conhecimento organizacional:**

Uma perspectiva de contingência. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 23-55, 2001.

BROWN, J. S., DUGUID, P. Aprendizado organizacional e comunidades de prática: Rumo a uma visão unificada de trabalho, aprendizado e inovação. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnóstico e mudança da cultura organizacional**: Com base no modelo de valores concorrentes. John Wiley & Sons, 2011.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: A busca das melhores práticas da indústria que levam ao desempenho superior. ASQC Quality Press, 1989.

CAMPOS, Pedro F.; SILVA, Luana A. Influência da Cultura Organizacional na Partilha de Conhecimento em Organizações Brasileiras. **Revista de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 75-92, 2017.

CHATMAN, J. A., KIM, E. Uma tipologia das culturas organizacionais comumente encontradas. Harvard Business School Working Paper, 2003.

COSTA, Fernanda J.; BARBOSA, Roberto L. Cultura e Clima Organizacional: Impacto na Adaptabilidade das Organizações. **Journal of Business Management**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 33-50, 2020.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento em ação**: Como as organizações gerenciam o que sabem. Harvard Business School Press, 1998.

DECI, E. L., RYAN, R. M. **Motivação intrínseca e autodeterminação no comportamento humano**. Plenum, 1985.

DWECK, C. S. **Mentalidade**: A nova psicologia do sucesso. Random House, 2006.

EDMONDSON, A. Segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes de trabalho. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EISENBEISS, S. A., KNIPPENBERG, D. V., BOERNER, S. Liderança transformacional e inovação da equipe: Integrando princípios do clima da equipe. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1438-1446, 2008.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D. Suporte organizacional percebido. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 2, p. 282-291, 1997.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, M. J., & FARIA, L. Impacto do Clima Organizacional na Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 345-367, 2018.

GARIBA Júnior, Maurício. **Gestão do conhecimento**. 2. ed. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

GARVIN, D. A. **Aprendizado em ação**: Um guia para colocar a organização que aprende

para funcionar. Harvard Business School Press, 2000.

HANDY, Charles. **The Gods of Management**. London: Pan, 1980.

KAPLAN, A. M., HAENLEIN, M. (2019). Siri, Siri, em minha mão: Quem é a mais bela de todas? Sobre interpretações, ilustrações e implicações da inteligência artificial. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.

LIMA, V. A., & SOUSA, M. R. Liderança, Cultura e Clima Organizacional: Influências na Gestão do Conhecimento. *Journal of Knowledge Management*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, p. 123-142, 2019.

MENEGHETTI, Sylvia B. Arrumando a casa. In: MENEGUETTI, Sylvia B. **Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no dia-a-dia de Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global Editora, 2001. p. 55-64.

MENEZES, Isabel L.; ROCHA, Antônio P. Clima Organizacional e Inovação na Gestão do Conhecimento. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Belo Horizonte, v. 30, n. 2, p. 201-219, 2019.

MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos: Estratégias para maximizar o valor do cliente**. Nobel, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A empresa que cria conhecimento: Como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação. Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. A teoria da empresa que cria conhecimento: Subjetividade, objetividade e síntese. *Industrial and Corporate Change*, v. 14, n. 3, p. 419-436, 2005.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

ROCHA, E. P., & BARROS, A. C. Cultura Organizacional em Transformação: Implicações para a Gestão do Conhecimento. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Belo Horizonte, v. 32, n. 2, p. 213-230, 2020.

RYAN, R. M., DECI, E. L. Teoria da autodeterminação e facilitação da motivação intrínseca, desenvolvimento social e bem-estar. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SANTOS, J. P., OLIVEIRA, M. T. Cultura Organizacional como Facilitador da Gestão do Conhecimento. *Revista de Administração de Empresas*, Porto Alegre, v. 56, n. 1, p. 11-25, 2016.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. Jossey-Bass, 1992.

_____. _____. John Wiley & Sons, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: A arte e a prática da organização que aprende**. Doubleday, 1990.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza organizacional: Gerenciando e medindo ativos baseados em conhecimento**. Berrett-Koehler Publishers, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gerenciando a inovação**: Integrando mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. John Wiley & Sons, 2018.

WASKO, M. e FARAJ, S. Por que devo compartilhar? Examinando o Capital Social e a Contribuição do Conhecimento em Redes Eletrônicas de Prática. **MIS Trimestralmente**, n. 29, p. 35-57, 2005.

WENGER, E., MCDERMOTT, R., SNYDER, W. M. **Cultivando comunidades de prática**: Um guia para gerenciar o conhecimento. Harvard Business School Press, 2002.

WIIG, K. M. **Fundamentos da gestão do conhecimento: Pensando sobre o pensamento**: Como as pessoas e as organizações criam, representam e usam o conhecimento. Schema Press, 1993.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	A INFLUÊNCIA DO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO
RECEBIDO	12/12/2023
AVALIADO	24/01/2024
ACEITO	24/02/2024

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Ana Cristina Gonçalves da Silva
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Discente do Curso de Bacharelado em Administração do DCH I - UNEB. Pesquisa desenvolvida como “Trabalho de Conclusão de Curso” do componente curricular “Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)”.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Ms.
NOME COMPLETO	Tula Ornallas Farias Santos
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduada em Turismo e Psicologia, especialista em Metodologia do Ensino Superior, MBA em Gestão Ambiental e Mestrado em Educação de Jovens e Adultos.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	de Autor 1: ana.kita.goncalves@gmail.com Autor 2: tulaibes@yahoo.com.br
---	---