

Barreiras culturais à gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais – no Estado do Paraná: um enfoque na percepção dos funcionários

Verônica Leuch (CEFET/PR) veronica@pg.cefetpr.br

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho (CEFET/PR) helio@cefetpr.br

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski (CEFET/PR) kovaleski@pg.cefetpr.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo discutir o elemento cultura organizacional como barreira à gestão do conhecimento, principalmente, considerando a percepção e avaliação dos funcionários neste processo. A pesquisa foi realizada com dez funcionários de três empresas industriais de grande porte da região dos Campos Gerais – no Estado do Paraná. Os pesquisados responderam a um questionário que contou com dezesseis questões relacionadas a cultura organizacional, a resistência a mudanças e ao tema gestão do conhecimento. Os resultados apontam para uma cultura organizacional tendencialmente aberta. Quanto aos funcionários: pouca familiaridade com a expressão gestão do conhecimento e flexibilidade a mudanças. Conclui-se que iniciar um projeto de gestão do conhecimento, tendo como base a percepção e avaliação dos funcionários quanto a cultura da empresa, pode ser uma forma de torná-lo bem sucedido, tendo em vista os mesmos se posicionarem como peças e avaliadores, interagindo no processo. Facilitando assim aos gerentes, identificarem a existência de barreiras culturais à gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Cultura organizacional

1. Introdução

Face as constantes mudanças que vêm ocorrendo no mundo das empresas, adaptação e inovação tornaram-se palavras de ordem. As inovações apontam para uma gama bastante abrangente de opções que podem ir de produtos e serviços às estratégias competitivas.

Para tanto, elas necessitam de uma base de conhecimentos vasta e rica que lhe proporcione inovação e competitividade. Uma das formas de se atingir este objetivo pode ser gerenciando o conhecimento.

Mas, empreender a gestão do conhecimento é se deparar com questões específicas existentes na organização e não atentar para as mesmas, é correr riscos de insucesso. Dentre as questões específicas de cada empresa, encontra-se a cultura organizacional que se constitui em um de seus elementos essenciais, posto que desempenha importante papel em sua condução, existência e continuidade.

A cultura da organização surge da ação e interação das pessoas que a formam e pode ser observada e estudada em um conjunto de manifestações. A cultura organizacional está atrelada a duas questões primordiais: ajudar a organização em seus problemas de “sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e ajuda a integração de seus processos internos para desenvolver a capacidade de continuar a sobreviver e adaptar-se” (MOSCOVICI, 1994, p.18).

Neste contexto, destaca-se a importância das pessoas na organização que devem ser vistas como elementos que lhe dão vida, mobilizando-se para que a mesma concretize seus objetivos. No entanto, o envolvimento de pessoas com um processo de mudança não é uma tarefa fácil, pois pessoas reagem às mudanças. Por isso, se faz necessário um enfoque especial

nos problemas relacionados à resistência à mudanças. Baccarelli (1999) argumenta que a cultura organizacional é um fator impeditivo à transferência interna de conhecimentos e a grande dificuldade em gerenciar o conhecimento está em mudar o comportamento dos funcionários.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo discutir o elemento cultura organizacional como barreira à gestão do conhecimento, principalmente, considerando a percepção e avaliação dos funcionários neste processo. Para tanto, considerou-se a percepção e avaliação de dez funcionários de três empresas industriais de grande porte da região dos Campos Gerais - no Estado do Paraná, sobre a cultura organizacional das mesmas.

2. Contextualizando a cultura organizacional

Os estudos sobre a cultura organizacional apareceram nos anos 70 e passaram a ser usados com maior ênfase a partir dos anos 80 do século passado. Existem divergências quanto a sua definição, mas de maneira geral ela é observada em comportamentos regulares na interação, linguagem e rituais, normas que se criam nos grupos de trabalho, valores preponderantes adotados pela organização (MOSCOVICI, 1994). Para Robbins (2002, p.499), se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa e representa uma percepção comum mantida pelos membros”.

Nas palavras de Carvalho (1997) a empresa é uma entidade social que desenvolve “suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens” isto é, possui capacidade de produzir sua própria cultura. A cultura da empresa não é algo externo ao indivíduo que a forma, não é pré-existente, é construída a partir das interações dos indivíduos. Esta interação, não acontece por decisões autoritárias, mas por uma complexa combinação de interações entre os grupos que compõem a empresa. Assim, a empresa é um ambiente onde as sub-culturas dão condições do funcionamento cotidiano de departamentos e/ou setores, “delimitam territórios, definem o ritmo de trabalho, organizam as relações entre os trabalhadores, imaginam soluções para os problemas técnicos da produção” (CARVALHO, 1997, p.108-109).

A partir destas interações, a cultura organizacional possibilita que a empresa atinja seus objetivos, embora para isso, nem sempre se identifique um processo harmonioso e rápido. Para Oliveira (1988, p.65):

“a cultura organizacional pode ser um lubrificante bem fluido, que permite as engrenagens funcionarem sem maiores atritos e se movimentarem com harmonia e rapidez; mas pode ser de uma consistência mais dura e grosseira, fazendo com que essas engrenagens ranjam e, às vezes, mesmo se rompam, na tentativa de girar”.

Presente também nestas interações, está a alta direção da empresa, que desempenha papel relevante sobre a cultura organizacional, influenciando e norteando os rumos da organização. Baccarelli (2000) salienta, que a cultura organizacional é passível de forte influência da alta direção da empresa e é ela que propicia o “clima” que determina as nuances por quais os indivíduos agirão na mesma e constitui em fator que determina a maneira como o conhecimento adquirido sobre o mercado, em especial sobre os clientes da empresa e seus negócios, será compartilhado (ou não) por seus colaboradores e contribuirá para que a empresa se torne mais ou menos competitiva no decorrer de sua existência.

Mas, ao direcionar a empresa para a competitividade, a alta direção, por certo enfrentará alguns desafios, como a tentativa de modificar a cultura organizacional se esta não estiver em condições de responder às mudanças necessárias. Diversos autores argumentam da dificuldade em modificá-la, entre eles Aldrich (2000). No entanto, Robbins (2002) destaca que embora seja difícil; as culturas podem ser modificadas e essas mudanças se tornam mais prováveis, quando na organização estejam presentes todas ou a maioria das seguintes

situações: quando acontece uma crise dramática e a organização se defronta com um choque que desestabiliza as condições estabelecidas, então, questiona-se a relevância da cultura vigente, podem ser citados com exemplos deste tipo de crise: um grande prejuízo financeiro, a perda de um cliente fundamental e a utilização de importante avanço tecnológico pela concorrência; troca de liderança - uma nova liderança que apresente um novo esquema de valores pode ser considerada mais capaz de responder à crise; quando as organizações são pequenas e jovens, quanto menores e jovens as organizações é mais fácil a comunicação de valores e por último, a cultura fraca, quanto menos compartilhada pelos membros da organização, menor a concordância sobre seus valores – mais fraca é esta cultura.

Além de persistir no desenvolvimento de uma cultura propícia para a implantação da gestão do conhecimento, a empresa necessitará de alguns cuidados referentes à percepção das condições ambientais da organização, especialmente, quanto a identificação da resistência às mudanças, que costumam estar presentes e se manifestam sob diversas formas.

2.1 Resistência às mudanças

Um dos possíveis empecilhos que a empresa pode enfrentar para criar condições favoráveis à gestão do conhecimento é a forma como seus colaboradores reagem às mudanças, isto é, assimilando ou resistindo às mesmas. A introdução de mudanças afeta pessoas e por isso, os aspectos humanos devem ser considerados ao introduzi-la.

Para Robbins (2002) a mudança em si consiste em fazer as coisas de maneira diferente. Já a resistência à mudança “surge como uma resposta à ameaça de grande ansiedade provocada pela perda de ponto de referência já conhecidos que dão estabilidade ao contexto conhecido”. (MOSCOVICI, 1994, p.19).

A resistência à mudança é previsível para a fase inicial de quaisquer que sejam os programas de mudança planejados para as organizações. Tais resistências podem se apresentar de forma ativa ou passiva: Por resistência ativa entende-se uma situação em que para se defender contra as mudanças propostas, o indivíduo age de forma direta, questiona e apresenta argumentos contrários à sua validade, oportunidade ou maneira de implantação. A resistência passiva, consiste em atrapalhar a implantação da mudança através de manobras como dispersões e seus impactos nas ações: diminuição do ritmo aplicado em ações relacionadas à mudança; não resposta proposital; incremento de atividades menos importantes que tome o tempo das pessoas (MOSCOVICI, 1994).

- Conforme Aldrich (2000) a cultura corporativa constitui um dos obstáculos mais poderosos para a transformação organizacional, por isso, é importante a empresa buscar a mudança como um comportamento integral. Pois em geral, os funcionários vêem novas estruturas organizacionais ou qualquer ameaça ao status quo, como riscos, não como oportunidades. Entre as manifestações de resistência à mudanças encontram-se: Recusa - os funcionários se negam a experimentar e compreender por que a estrutura atual é insatisfatória, a mudança será considerada desnecessária. Mudanças desnecessárias, podem ocasionar ressentimentos, raiva e recusa em cooperar;
- Confusão - com frequência as pessoas ficam inseguras em relação a maneira da mudança proposta vir resolver o problema, ainda que a necessidade de mudança possa ser evidente e aceita; uma nova estrutura organizacional, pode não ser compreendida. A gestão precisa comunicar com clareza a visão e metas do projeto;
- Medo e ansiedade – um dos obstáculos comuns é a incerteza. Os funcionários receiam que uma nova organização lhes afete de maneira nociva. Preocupam-se por não terem as habilidades corretas, quem sabe não receberem o treinamento requerido para se adaptarem e se estabelecerem na nova estrutura. Se preocupam com a perda de seus empregos, etc.;

- Falta de confiança – as pessoas nem sempre acreditam que as coisas funcionarão como são apregoadas. Funcionários interessados em manter a expectativa de carreira e segurança no emprego, buscarão manter o status quo. Como exemplo, podem encobrir informações essenciais e sabotar projetos de modo a impedir o processo de mudança, e
- Inércia – as pessoas mudam lentamente, enfrentam o medo e ansiedade apegando-se a valores e comportamento familiares. A inércia é a força mais poderosa da natureza humana e se as mudanças aparentam drásticas demais, muitos funcionários teimam e se recusam a cooperar.
- A organização como um todo cria condições para que as coisas aconteçam em seu interior e diversos fatores interferem para que sua estrutura a conduza para desafios mais ou menos difíceis de se enfrentar. A sua forma de estruturação e organização interna pode lhe proporcionar a existência de diversas fontes de resistência a mudanças. Nesta direção, Robbins (2002) identifica seis fontes para a resistência organizacional a mudanças: Inércia estrutural – são mecanismos internos que dão condições de estabilidade da organização, entre eles está o processo de seleção que escolhe e rejeita certos tipos de pessoas; as regras e procedimentos que devem ser seguidas pelos funcionários. Novos funcionários, ao serem admitidos, tem-se em conta que se ajustarão à organização e por isso, são moldados e orientados a se comportar de determinada maneira;
- Foco limitado de mudança – as organizações são constituídas por sub-sistemas interdependentes, com isso, as mudanças afetam o todo, havendo mudança nos processos tecnológicos, emerge a necessidade de simultaneamente adaptar a mudança na estrutura para que esta seja melhor aceita;
- Inércia de grupo – as normas de grupos influenciam no comportamento individual, limitando sua mudança de comportamento. Como exemplo, um indivíduo sindicalizado pode aceitar modificações nas suas atividades, mas se a recomendação do sindicato for para se rejeitar propostas unilaterais – certamente ele ficará com as orientações do sindicato;
- Ameaça a especialização – alguns grupos especializados podem se sentir ameaçados em sua exclusividade. Os sistemas de informação por exemplo, possibilitando o acesso direto do usuário se constitui em uma ameaça aos especialistas;
- Ameaça as relações de poder estabelecidas – a redistribuição de autoridade para a tomada de decisão pode ameaçar as relações de poder estabelecidas na organização, como por exemplo, as equipes de trabalho autogerenciadas, e
- Ameaça às alocações de recursos estabelecidas – grupos que controlam algum tipo de recurso que possam sofrer freqüentes cortes, podem se sentir ameaçados. Tais grupos costumam aceitar as coisas como estão.

O fator humano na organização se constitui em um recurso impar que mobiliza, ainda que indiretamente, muitas vezes, os outros recursos para que a empresa atinja seus objetivos. Daí, a necessidade de levá-lo em conta quando da implantação de mudanças, pois os problemas de resistência às mesmas, são bastante presentes. Segundo Judson (1969), o principal problema com a instalação da mudança, está em como minimizar a oposição dos interessados. O autor destaca que dependendo da forma que toma a resistência à mudança pode caracterizar-se por ativa e total, passivas e sutis se inclinando a indiferença - até chegar à aceitação.

3. Metodologia

A pesquisa foi qualitativa e a amostragem foi do tipo não-probabilística - amostra por acessibilidade. Segundo Gil (1994) este tipo de amostragem se aplica aos estudos qualitativos,

para o qual não é exigido elevado nível de precisão.

A partir desta definição, procedeu-se a coleta de dados. A pesquisa foi feita com dez funcionários de três empresas industriais de grande porte da região dos Campos Gerais – no Estado do Paraná. Estes dez funcionários responderam os questionários no ambiente escolar, uma vez que são acadêmicos dos Cursos Superiores de Tecnologia em Alimentos, Eletrônica e Mecânica, período noturno, do CEFET-PR – Unidade de Ponta Grossa. Os pesquisadores consideraram este local mais adequado para a aplicação dos questionários, levando em conta, que os pesquisados poderiam se sentir mais à vontade para responder alguns tipos de perguntas. A forma de abordagem foi intencional, ou seja, os pesquisadores foram à sala de aula e perguntaram se havia funcionários das empresas que aqui serão denominadas de X, Y e Z. Então, os pesquisadores entregavam os questionários e pediam que até o final da terceira aula os pesquisados os acondicionassem em um envelope que estava sobre a mesa do professor e que no outro dia, os pesquisadores o apanhariam com o professor que deu a terceira aula. Os pesquisados foram comunicados que não precisariam se identificar e que as empresas em que trabalham, também não seriam identificadas na divulgação dos resultados.

O questionário utilizado na pesquisa foi dividido em duas partes. Na primeira parte, o questionário contou com dez questões fechadas e tratou da cultura organizacional, este questionário foi extraído do livro *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial* (TERRA 2000, p.113) e foi usada a escala de Likert. A segunda parte, foi composta de seis perguntas e as questões trataram da resistência a mudanças. Abordou-se também o tema gestão do conhecimento tendo em vista que a pesquisa trata de barreiras à gestão do mesmo.

Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados foi dividida em duas partes. Na primeira parte, são expostos os objetivos do questionário e os dados coletados são apresentados em um quadro, no qual se visualiza as questões colocadas aos pesquisados e os percentuais por eles atribuídos a cada uma das questões. Na segunda parte, são apresentados os objetivos das perguntas e os percentuais atribuídos a cada opção de cada pergunta. No final da primeira parte, é feita a análise e interpretação dos resultados. Na segunda parte, ao final da apresentação dos percentuais atribuídos a opção de cada pergunta, procede-se a análise e interpretação dos resultados.

4.1 Primeira parte

A primeira parte contou com o questionário abaixo apresentado, composto por dez questões que tiveram o objetivo dos pesquisados, posicionarem a empresa em que trabalham quanto a sua cultura organizacional. Para responder a cada pergunta, eles utilizaram a seguinte escala: 1 para: Discordo totalmente; 2 para: Discordo; 3 para: Concordo parcialmente; 4 para: Concordo; 5 para: Concordo totalmente. Os resultados obtidos para cada pergunta, foram transformados em percentuais e são apresentados no quadro 1.

Nº	QUESTÕES	Escala -1	Escala -2	Escala -3	Escala - 4	Escala - 5
1.	A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações	10%	10%	50%	30%	10%
2.	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa	10%	0%	40%	40%	10%
3.	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo	10%	10%	10%	30%	30%
4.	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar	0%	20%	40%	40%	10%
5.	Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidentes aquilo	10%	10%	40%	40%	0%

	que conhecem e também o que não conhecem					
6.	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam um otimização conjunta	10%	0%	30%	50%	10%
7.	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação	0%	0%	20%	40%	40%
8.	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”	10%	0%	10%	40%	40%
9.	As realizações importantes são comemoradas	10%	10%	10%	50%	20%
10	Há grande tolerância para piadas e humor	0%	0%	20%	30%	50%

Fonte: Elaboração dos autores.

Quadro 1 – Cultura organizacional – percepção dos funcionários

Os pesquisados posicionaram as três empresas em que trabalham, com tendo uma cultura organizacional, tendencialmente aberta a mudanças e até com características de empresas inovadoras, tendo em vista que os percentuais significativos se concentraram na escala 3, 4 e 5 respectivamente: concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente. Mas a escala 3 – concordo parcialmente, com respostas que concentraram em percentuais mais elevados, como a questão um que tratou da promoção da missão e valores da empresa que ficou com 50%; a questão dois, que tratou do sentimento de confiança entre empresa e funcionários e da existência de grande orgulho de se trabalhar na empresa de maneira geral com 40%; a questão quatro que tratou do estímulo à experimentação, se havia liberdade para tentar falhar que ficou com 40%; a questão cinco que tratou da existência de grande honestidade intelectual na empresa - se as pessoas são autênticas e deixam evidentes aquilo que conhecem e também o que não conhecem 40% e a questão seis, que buscou resposta para a preocupação das pessoas com a organização como um todo - não apenas com sua área de trabalho, 30%. Estes são indicativos de que há necessidade dessas empresas trabalharem a melhoria em relação a tais resultados. Uma vez que elevam o comprometimento, motivação, melhoram seus resultados e beneficiam a gestão do conhecimento, caso queiram implantá-la.

.4.2 Segunda parte

A segunda parte do questionário contou com seis perguntas que tiveram o propósito de identificar a familiaridade dos pesquisados com a expressão gestão do conhecimento e verificar o posicionamento dos mesmos frente a mudanças, especialmente, quanto à resistência as mesmas.

A pergunta número um tratou de identificar se a expressão gestão do conhecimento tem sido comum nas três empresas selecionadas para a pesquisa. 20% dos pesquisados, responderam ter ouvido a expressão nas empresas onde trabalham e relacionaram ao Departamento de Recursos Humanos - conscientizando os funcionários sobre a importância da gestão do conhecimento, assim como, através da elaboração da matriz de Habilidades e Competências. 80% dos pesquisados, responderam não terem ouvido esta expressão na empresa onde trabalham. Percebe-se, que o termo em si ainda é muito novo ou é pouco disseminado nas empresas pesquisadas.

A pergunta número dois foi referente ao compartilhamento de conhecimento entre os colegas de trabalho. Embora tenham sido dadas quatro opções de resposta, entre elas a de se compartilhar conhecimento por existir política na empresa de compensação financeira para quem compartilha conhecimentos e de não compartilhar conhecimentos, por que os outros colegas sabendo o que o pesquisado soubesse, poderia se tornar ameaça de perda de seu emprego; as respostas se concentraram na opção dada em que o pesquisado se colocou como possuindo o hábito de compartilhar seus conhecimentos com os colegas, esta opção, ficou com um percentual das 70% das respostas. 30% dos pesquisados responderam, que é prática o

compartilhamento de conhecimentos entre os colegas, na empresa. O resultado indica existência de um ambiente favorável à gestão do conhecimento, principalmente, pelo fato dos pesquisados se colocarem como tendo o hábito do compartilhamento de conhecimentos.

Através da pergunta número três buscou-se saber dos pesquisados, como se sentem para expressarem opiniões ou contestarem algo na empresa, tendo como premissa as administrações participativas que se apregoa como forma de comprometimento e motivação dos funcionários com a empresa. 40% dos pesquisados responderam que se sentem à vontade para expressarem opiniões e contestarem algo na empresa, uma vez que há liberdade para todos que assim desejarem fazer. 60% dos pesquisados, responderam que na empresa há um discurso de liberdade de expressão, mas que na prática, quem fala o que pensa ou contesta algo, não tem sido bem visto. Este resultado aponta a dificuldade que existe nas empresas em conciliar às intenções de serem ambientes acessíveis às idéias, sugestões e soluções de problemas vindas de seus funcionários e as posturas que muitas vezes adotam para que na prática elas se efetivem.

Os resultados obtidos para a pergunta de número quatro, que versou sobre o comprometimento dos funcionários quando da decisão da alta administração por alguma mudança que envolva a empresa como um todo, qual tem sido a percepção dos pesquisados; mostram a concentração das respostas nas seguintes opções: 50% dos pesquisados afirmam que os gerentes se comprometem e se empenham, criando condições para que as mudanças de fato aconteçam. 30% dos pesquisados, responderam que apenas funcionários dos mais baixos escalões se comprometem com a mudança na prática e 20% dos pesquisados, responderam que há comprometimento dos funcionários de todos os níveis com a mudança na prática. Esta pergunta deu opções de resposta aos pesquisados como: os gerentes se comprometem com as mudanças, mas cobram de seus subordinados e dão poucas condições para que elas de fato aconteçam e também a de outro comportamento que pudesse ser observado, mas estas duas proposições ficaram com 0% de respostas. Este resultado indica a existência do comprometimento com as mudanças em todos os escalões das empresas pesquisadas e que se atribui às gerências importante papel na viabilização e criação de condições para que elas aconteçam. O percentual de 70% auferido para as opções criação de condições pelas gerências e comprometimento de todos os escalões da empresa indica considerável sintonia e direção nesta condução.

Através da pergunta número cinco buscou-se identificar o comportamento individual dos pesquisados frente às mudanças que em geral acontecem na empresa. Os pesquisados concentraram suas respostas nas três opções seguintes: 40% responderam que sempre apóiam por que acham necessário que a empresa mude constantemente. 40% responderam que falam claramente quando não concordam com as mudanças propostas e 20% responderam que ficam indiferentes, por considerarem que suas opiniões não contam. Esta pergunta contou ainda, com mais duas opções de respostas; uma foi de que quando os pesquisados não concordam com a mudança, usem de artimanhas que estejam ao alcance, para que elas não aconteçam, a outra opção, foi dos pesquisados poderem citar outro comportamento que costumassem ter; estas duas opções não apareceram nas respostas dos pesquisados. O percentual de 40% dos pesquisados que dizem sempre apoiar as mudanças por acreditarem que elas acontecem para melhorar a empresa, embora não expressivo é um indicativo de abertura às mudanças e os 40% que declararam falar claramente quando não concordam com mudanças - podem estar entre os funcionários que conhecem a empresa e seu ambiente e por isso, se posicionam contrários a certas mudanças que não acreditam, assim como, podem ser resistentes a mudanças.

A pergunta de número seis buscou resposta em relação à troca de lideranças ou (chefias) das empresas, onde os pesquisados trabalham, qual tem sido o comportamento dos mesmos.

Foram dadas quatro opções de resposta. 90% dos pesquisados responderam que concordam com as mudanças de chefias, por que muda visão e a empresa pode melhorar e, 10% responderam não aprovarem as mudanças de chefias, por que os funcionários não são ouvidos e acabam tendo que aceitar uma chefia sem sintonia com o setor. As duas outras opções foram dos pesquisados não acharem as mudanças boas para a empresa, por que os ambientes pioram e baixa a produtividade e a de não acharem as mudanças boas para a empresa, por que os novos chefes mudam coisas que estão funcionando bem. Estas opções, não receberam nenhuma indicação como resposta. O alto percentual de concordância em relação à troca de lideranças indica que os pesquisados são altamente receptivos a mudanças desta natureza.

5. Conclusão

A gestão do conhecimento requer uma cultura organizacional propícia à criação, liberação, compartilhamento e o fluir do conhecimento nas organizações, para que de fato o conhecimento apareça como diferencial nos resultados das empresas.

Esta pesquisa embora tenha considerado a importância do norte gerencial na implantação de projetos de gestão do conhecimento, buscou a percepção dos funcionários quanto à cultura da empresa e suas posições em questões focadas na resistência à mudanças e gestão do conhecimento, considerando que tais projetos ganham sustentação e relevância e se encaminham para serem bem sucedidos, quando se leva em conta o comprometimento e a motivação dos funcionários, essencialmente, por serem detentores de conhecimentos úteis e produtivos à empresa.

Os resultados apontam para uma cultura organizacional tendencialmente aberta em tais empresas. Quanto aos funcionários, pouca familiaridade com a expressão gestão do conhecimento e flexíveis a mudanças. Estes resultados permitem a visualização da existência uma cultura favorável à gestão do conhecimento e as conclusões são de que iniciar um projeto de gestão do conhecimento, tendo como base a percepção e avaliação dos funcionários quanto a cultura da empresa, pode ser uma forma de torná-lo bem sucedido, tendo em vista os mesmos se posicionarem como peças e avaliadores, interagindo no processo. Possibilitando assim aos gerentes, identificarem a existência de barreiras culturais à gestão do conhecimento.

Referências

- ALDRICH, Douglas F. (2000) – **Dominando o mercado digital**, São Paulo: Mokron Books.
- BACCARELLI, R. M.(2000) - **Gestão do conhecimento nas empresas**. Economia & Tecnologia, Rio de Janeiro: v.3, n. 11, p. 29-33, nov.
- CARVALHO, Marília Gomes de. (1997) - Antropologia e as culturas organizacionais. Revista **Educação & Tecnologia** – Tema Inovação Tecnológica, ano 1, nº 2, p.107-114 – Curitiba, CEFET/PR, semestral.
- GIL, Antônio Carlos (1994) – **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas S/A.
- JUDSON, Arnold S. (1969) - **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas.
- MOSCOVICI, Fela. (1004) - **Renascença organizacional**. 4. Ed. – Rio de Janeiro: José Olympio.
- OLIVEIRA, Marco A (1988) - **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, (Coleção empresa & gerentes).
- ROBBINS, Stephen Paul. (2002) - **Comportamento organizacional**. 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall.
- TERRA, José Cláudio C. (2000) - **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora.