

CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

Talita Caetano Silva (Universidade Federal de Santa Catarina) tcsilvaa@gmail.com
Rogéria Moreira Couto (Universidade Federal de Santa Catarina) rogeria.couto@ufsc.br
Patrícia de Sá Freire (Universidade Federal de Santa Catarina) patriciadesaefreire@gmail.com
Gertrudes Aparecida Dandolini (Universidade Federal de Santa Catarina) gertrudes.dandolini@ufsc.br

Resumo:

Na contemporaneidade, as maiores dificuldades de se implementar gestão do conhecimento (GC) como um processo estratégico está relacionada fortemente à cultura que a organização privilegia e segue. De nada adianta os gestores “venderem” uma cultura que consolida o conhecimento como peça chave da empresa, se as práticas organizacionais não são voltadas para este fim. As organizações devem ser voltadas para aprendizagem em um sistema complexo. Hoje, não só os colaboradores devem ser contemplados, mas sim todos os envolvidos com a organização e com os serviços prestados por ela, como por exemplo, os próprios clientes, fornecedores e *stakeholders* de modo geral. Esta amplitude configura-se enquanto um desafio, visto que as partes interessadas ainda são pouco afetadas pelos processos de GC organizacionais. Outro desafio instaurado relaciona-se a captura e manutenção do conhecimento tácito no ínterim das empresas. E para isso, a cultura deve estar voltada e focada na GC e a infra-estrutura técnica e organizacional deve ser adequada para alavancar conhecimento; daí a importância de mecanismos de governança do conhecimento. Este estudo é de caráter teórico e vislumbra elementos que auxiliam a implantação da governança do conhecimento em organizações com cultura propícia a isso.

Palavras chave: cultura organizacional; gestão do conhecimento; governança do conhecimento; conhecimento organizacional.

ORGANIZATIONAL CULTURE FOR THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE GOVERNANCE

Abstract

In contemporary times, the greatest difficulties of implementing knowledge management (KM) as a strategic process is strongly related to culture that the organization favors and follows. It does not help managers "sell" a culture that consolidates knowledge as a key part of the company, whether organizational practices are not geared for this purpose. Organizations should be focused on learning a complex system. Today, not only employees should be included, but everyone involved with the organization and the services provided by it, such as the own customers, suppliers and stakeholders in general. This range is configured as a challenge, since the interested parties are still little affected by organizational KM processes. Another challenge brought related to the capture and maintenance of tacit knowledge in the meantime companies. And for that, the culture must be oriented and focused on the GC and the technical and organizational infrastructure should be appropriate to leverage knowledge; hence the importance of knowledge governance mechanisms. This study is of theoretical character and sees elements that support the implementation of the governance of knowledge in organizations with propitious culture to it.

Key-words: organizational culture; knowledge management; governance of knowledge; organizational knowledge.

1. Introdução

O processo evolutivo que caracteriza a sociedade moderna vem impondo mudanças que afetam as organizações devido a importância do conceito de "pessoas" na determinação das políticas corporativas, na dimensão econômica e na interação social entre cultura e os modelos organizacionais. Em uma era de modernidade líquida (BAUMAN, 2006), na qual tudo tende a mudar rapidamente, seria impensável considerar as organizações sem correlacionar sociedade, cultura e comportamento pessoal. Em um ambiente caracterizado pela incerteza, imprevisibilidade e turbulência, as organizações devem ser capazes de expressar uma elevada capacidade de adaptação e comportamento pró-ativo buscando modelos, processos, mecanismos de gestão mais dinâmicos e flexíveis, respondendo à necessidade de inovação, qualidade e foco nas pessoas.

Segundo Schein (2000) "a cultura é importante porque as decisões tomadas sem a consciência de forças culturais no trabalho pode produzir consequências inesperadas e indesejadas". A mudança organizacional é um fenômeno universal e contínuo nas organizações modernas. No passado, era considerado um fenômeno transitório, necessário para adaptar o sistema às mudanças das condições ambientais; atualmente, já não se pode mais ser pensado como um evento excepcional voltado apenas para restaurar o equilíbrio nas organizações. Em um ambiente tão complexo e incerto, as empresas devem ser capazes de expressar, na dimensão estrutural e cultural, flexibilidade, tentando estabelecer uma relação de cooperação entre todos os atores (internos e externos) tornando o ambiente organizacional propício à troca de conhecimentos.

Neste sentido, para implantar a governança do conhecimento em uma organização é necessário uma mudança cultural. Na atual conjuntura, as organizações já não podem mais definir sua estrutura baseando-se em modelos autoritários, como no passado, mas sim desenvolver uma liderança inovadora, apoiando os processos de mudança de forma flexível, favorecendo um clima organizacional do qual as pessoas se sintam motivadas a provocar mudanças. A cultura organizacional é uma grande influenciadora nesse processo de implantação da governança do conhecimento, uma vez que possui um papel determinante na formação de valores, direcionando o comportamento das pessoas.

Foss e Klein (2008) consideram que a governança organizacional relaciona-se aos instrumentos de governança que as organizações implementam para influenciar os membros da organização e outras partes interessadas, visando contribuir com os objetivos organizacionais. Para os autores, controle organizacional, estruturas e mecanismos de governança referem-se a mecanismos dentro e entre as organizações que podem influenciar comportamentos em direções desejadas.

Face as considerações expostas, evidenciando cada vez mais a importância das pessoas definiu-se a questão de pesquisa deste estudo como sendo: Quais as características da cultura organizacional que devem ser gerenciadas para a implantação da governança do conhecimento? O presente artigo pretende analisar o desenvolvimento dos modelos de organização de negócios e das novas políticas de gestão, relacionando a importância da cultura organizacional na implantação de um modelo de Governança do Conhecimento a partir de uma perspectiva teórica

sobre a importância desses dois constructos, não só na gestão dos aspectos funcionais de uma organização, mas acima de tudo, na importância de compreender a relevância da cultura nas empresas.

Além desta introdução, optou-se por organizar o artigo da seguinte forma: a segunda e a terceira seções tratam, respectivamente, dos conceitos e elementos componentes da governança do conhecimento e cultura organizacional. Na quarta seção apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Na quinta seção são dados contornos finais à discussão, retomando o objetivo proposto e por fim, as principais considerações que podem ser extraídas do artigo.

2. Governança do conhecimento

Vários são os conceitos que definem o tema governança, sendo que a maioria deles apresentam significados semelhantes, objetivando os mesmos princípios, finalidades e práticas. Segundo o Novo Dicionário Aurélio, governança significa "ato de governar". Este constructo tem aplicação em vários campos, porém com sentidos e compreensões diferentes. Pela área de administração podemos dizer que "governança" é um conjunto de processos e ferramentas de controle que a gestão utiliza para garantir o bom funcionamento e desenvolvimento da empresa. Compreende-se a sua aplicação desde a governança global, governança pública e governança corporativa. E pela, área de gestão do conhecimento, configura-se uma nova dimensão da governança que seria a governança do conhecimento.

Borghi (2006), entende a governança como o conjunto de transformações que têm a ver com a intensificação e difusão de práticas participativas, que estão estreitamente relacionadas com processos de troca entre diversos atores. Importante ainda mencionar que o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development* (1992), define Governança como: "exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo". Este documento afirma ainda que: "é a forma como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento" (WORLD BANK, 1992, p. 3).

Para apresentar os quatro tipos de governança já mencionados, buscou-se auxílio na literatura. A começa pela governança global, a qual foi definida pela Comissão sobre Governança Global criada em 1992, por um grupo independente constituído por 28 líderes e pensadores de diversas nacionalidades, estendendo-se da Alemanha ao Zimbábue. Esta comissão destinou-se a refletir sobre uma nova organização do mundo centrada nas pessoas, com o apoio da Organização das Nações Unidas. Dessa forma, a governança global é entendida como a soma de todas as ações utilizadas pelos indivíduos, instituições, públicas e privadas, para gerir os interesses comuns. Weiss e Thakur (2010) definem governança global como um processo de construção das instituições, dos mecanismos e processos, formais ou informais, que regulam o relacionamento entre Estado, Mercado (interno e externo) e Cidadão, por meio dos quais são articulados os interesses coletivos, definindo e estabelecendo direitos e deveres. Neste sentido, podemos entendê-la como um modo de organização do poder por meio da cooperação. De fato, alguns estudiosos a definem, como a única alternativa possível à desintegração das estruturas unitárias e compactas de governo. O atual ambiente político é caracterizado pela complexidade e pluralidade de interesses tal que o processo de tomada de decisão deve ser pensado como uma ação de governo resultante de uma colaboração envolvida em uma rede de comunicações e processos de negociação.

A governança corporativa é entendida como um "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários,

Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa -IBGC). Neste contexto, pode ser definida como um conjunto de regras, relações, processos de negócios e sistemas voltados para uma gestão correta e eficiente da empresa, entendida como um sistema de compensação entre os interesses dos acionistas minoritários, os acionistas controladores e os diretores de uma empresa. A estrutura das regras de governança corporativa é, portanto, expressa nos processos pelos quais as decisões são tomadas, como são definidos os objetivos da empresa e os meios utilizados para alcançar e medir os resultados. Essa governança surgiu associada às empresas privadas e está relacionada diretamente à necessidade de transparência, disponibilizando ao mercado informações além das previstas na legislação. A adoção desse modelo faz com que as organizações privadas comecem a seguir os princípios da equidade, transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

À luz desses princípios e objetivos surge a governança pública, conceituada por Bresser-Pereira como "um processo dinâmico pelo qual se dá o envolvimento político e através do qual a sociedade civil, o Estado e o Governo organizam e administram a vida pública"(BRESSER-PEREIRA, 2008 p. 8). Governança pública é, portanto, o exercício do Governo e implica também na forma como o poder é exercido. Esta nova forma gestão da administração pública envolve três categorias de atores: as instituições públicas, as empresas privadas e o chamado terceiro setor, ou seja, instituições que estão entre o Estado e o mercado. É um processo de redistribuição do poder de decisão. Kissler & Heidemann (2006) argumentam que a governança pública está associada a uma mudança na gestão política, com o objetivo de reduzir os problemas existentes entre os principais atores políticos, configurando-se em uma rede interorganizacional de coordenação e cooperação.

Por fim surge um novo conceito de governança - a "governança do conhecimento", que teve início a partir dos estudos de Grandori (1997). Baseando-se nos estudos desse autor, Foss (2007) explica que esse novo conceito (*Knowledge governance approach* – KGA) é delineado “como uma abordagem diferenciada, emergente, que permeia os campos da GC, dos estudos da organização, das estratégias e da gestão de recursos humanos”. Complementa, afirmando que a governança do conhecimento consiste em “uma tentativa constante de descobrir como as transações de conhecimento – as quais diferem em suas características e mecanismos de governança, são encontradas, usando a eficiência econômica como um princípio explicativo” (FOSS, 2007, p. 29-30). Como defendido por Foss, a governança do conhecimento considera como os mecanismos de governança influenciam os processos de uso do conhecimento, criação, retenção, integração e compartilhamento, os quais envolvem o uso e controle adequados da estrutura organizacional. Esta nova abordagem tem como objetivo tornar o conhecimento nas organizações um ativo de valor para o desenvolvimento das empresas. É uma proposta que envolve diversas áreas do saber humano. A governança do conhecimento não significa somente "controlar e supervisionar" os processos e procedimentos, mas sim uma nova abordagem de aprendizagem organizacional voltada para a criação e gerenciamento do conhecimento com valor competitivo, favorecendo um ambiente de compartilhamento de experiências onde o conhecimento compartilhado na organização torna-se a base de novas aplicações, novas experiências e assim, novos conhecimentos.

Este breve panorama acerca da evolução do conceito de governança, torna-se importante, visto a complexidade que cada um deles representa. Várias são as correntes de pensamento que definem este constructo, fazendo com que ele apresente múltiplos significados e se relacione a várias áreas das ciências econômicas e sociais. Compreender o surgimento deste termo, sua evolução, seus modelos, suas formas de aplicação, viabiliza uma melhor compreensão do conceito de governança do conhecimento, que apesar de vários estudos a cerca desta nova

abordagem, nenhuma definição foi considerada unívoca, gerando assim uma ambiguidade quanto a sua interpretação. Para seguir a leitura do presente artigo e para que possamos entender a importância da cultura na implementação da governança do conhecimento nas organizações, faz-se necessária a clareza do conceito de cultura organizacional.

3. Cultura Organizacional

Uma discussão, ainda que breve, sobre as principais contribuições da implantação de um sistema de governança baseado na gestão do conhecimento não seria completa sem uma menção ao papel da cultura na organizacional. Esse conceito foi introduzido por Deal e Kennedy em 1982. Para esses autores, a cultura engloba todas as expectativas, papéis, crenças, recompensas e penalidades existentes em uma empresa.

Em 1985, Schein definiu a cultura organizacional como um conjunto coerente de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem, por isso pode ser considerado válido e, portanto, devem ser ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir. Esses fatores operam em um nível inconsciente e identificam a forma como uma organização define a si mesma e o seu ambiente (perspectiva endógena da cultura organizacional). Diferente é a abordagem proposta por Weick e Roberts (1993), os quais entendem o conceito de cultura como o resultado dos *inputs* provenientes do ambiente organizacional definidos com base nas experiências de gestão., definindo-a como

“pessoas que agem como se estivessem em um grupo, inter-relacionam suas ações com mais cuidado e, focando na forma como estas relações são feitas, revelam o processo mental coletivo que difere de acordo com seus níveis de desenvolvimento. Nosso foco é tanto no individual quanto no coletivo, pois só os indivíduos podem contribuir para uma mente coletiva, mas uma mente coletiva é diferente de uma mente individual porque inicia-se nos padrões das atividades inter-relacionadas entre várias pessoas” (WEICK E ROBERTS, 1993, p.361).

Na visão de Srouf, a cultura é um conjunto de representações mentais (campos de saber) que assumem uma variabilidade de formas, princípios, valores, conhecimentos, expressões estéticas, tabus, crenças, convenções entre outros (SROUR, 1998, p.168). Quanto à Cultura Organizacional, Srouf (1998, p. 174) expressa que "a cultura é aprendida, transmitida e compartilhada". Sendo assim, ela não é decorrente de uma herança biológica ou genética, sendo resultante de uma aprendizagem social condicionada. A cultura organizacional revela a identidade da organização, além disso, “é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”.

McDermott e O'Dell (2001) salientam que a cultura ajuda a criar uma identidade e sem ela os valores e os objetivos da empresa não são valorizados. Já Moran e Volkwein (1992) definem a cultura como um conjunto de crenças consensualmente compartilhados que emerge da interação entre a membros da organização e influenciam o comportamento dos indivíduos.

Para efeitos do estudo da governança baseada na gestão do conhecimento a cultura possui um papel fundamental, como observa Firestone e Mcelroy (2003) ao enfatizar a cultura organizacional como fator chave e um dos principais desafios para uma eficiente gestão do conhecimento. Nessa mesma linha de pensamento, os autores enfatizam que as principais

barreiras na área de GC estão relacionadas ao fato das organizações ignorarem as pessoas e a cultura organizacional (FIRESTONE; MCELROY, 2003). Para Freire et al, a cultura deve ser percebida "não mais como simples somatório das expressões da produção humana, mas sim como fenômeno tecido por idéias, impressões, acontecimentos, ações, interações, determinações e acasos".

Vários fatores relacionados à cultura organizacional e à cultura do próprio indivíduo podem representar barreiras às iniciativas de implantação de um modelo de governança do conhecimento. Neste sentido, a mudança cultural é um fator imprescindível para implementação deste modelo, uma vez que a cultura determina conduta de todos os membros da organização. A forma como a empresa é administrada e controlada está diretamente associada à sua cultura, sendo este conceito determinante no sucesso ou insucesso da implementação deste novo modelo de governança. Este estudo é de caráter teórico e bibliográfico. As elucubrações aqui apresentadas foram extraídas a partir de leituras de documentos que apresentavam relação com a temática investigada.

4. Cultura organizacional voltada para a Governança do conhecimento

Gerir conhecimento nas organizações não é um processo recente, mas sim a institucionalização da sua prática. A partir da valorização do capital intelectual, a gestão do conhecimento tem aumentado seus esforços com o intuito de manter este conhecimento na organização. Instauram-se novos desafios para as organizações na economia contemporânea como por exemplo, o envelhecimento da força de trabalho, ou seja, a geração de trabalhadores da década de cinquenta e sessenta aproximam-se da aposentadoria. Este fato significa o acúmulo de experiência de conhecimento tácito demarcando estratégias com vistas à captura deste conhecimento. Outro desafio aparente é o próprio avanço da tecnologia, a qual pode ser utilizada a favor das organizações. Percebe-se a forte influência dos meios de comunicação como a internet, por exemplo. Este recurso faz com que os colaboradores busquem informações adequadas para as tarefas que desempenham. Observa-se também que a velocidade dos negócios também são mais ágeis onde o tempo de mercado e os ciclos de vida dos produtos são mais fluidos e dinâmicos, além da própria exigência por novos projetos e funcionalidades por parte dos consumidores.

Para que as organizações estejam a frente e se mantenham no mercado competitivo é preciso aumentar a aquisição de novas ideias que gerem inovação repercutindo em novos produtos, novos processos, novas estratégias. Mas como fazer isso? O conhecimento entra com força e vigor neste momento e passa a ser peça fundamental dos processos e práticas das organizações. No entanto, o seu manejo e disseminação ainda são processos complexos e que precisam ser melhores aprofundados. Estes fatores indicam a necessidade de uma infra-estrutura de conhecimento, investigando quais os conhecimentos necessários para agregar valor à organização (FOSS, 2007). As organizações nesse sentido, devem tornar-se veículo de captura, processamento e gerenciamento do conhecimento. Daí a importância da governança do conhecimento.

Há que se destacar também os domínios de conhecimento que parte do pressuposto que em qualquer entorno da organização há conhecimento. Estes domínios comunicam e organizam os conhecimentos organizacionais e são transmitidos a partir de redes de conhecimento. O gestor do conhecimento precisa identificar quais são as fontes, formas e locais que se pode tratar o conhecimento e facilitar a troca do mesmo. As redes do conhecimento facilitam o transporte do conhecimento e devem extrapolar somente o uso da internet, ou somente o uso de bibliotecas físicas. Os gestores, ao realizarem tomadas de decisões interferem em custos e na própria

mineração dos diferentes tipos de conhecimento. No entanto, essas decisões devem ser feitas em consonância com os objetivos estratégicos organizacionais que agreguem valor para a empresa, novamente destaca-se a importância da governança do conhecimento. A governança do conhecimento se propõe justamente a compreender e investigar de que maneira mecanismos de gestão e governança interferem nos processos de conhecimento (FOSS, 2007; GRANDORI 1997).

O desafio imposto sobre a governança do conhecimento está no fato de que o conhecimento não só deve estar alinhado com a estratégia da empresa, mas como também deve ser articulado com os próprios objetivos particulares dos colaboradores: como as organizações podem privilegiar as questões macro como também as questões micro, ou ainda, as questões objetivas, com as questões subjetivas? A governança do conhecimento parte do princípio de que se privilegia o conhecimento tácito dos colaboradores, e este fato também configura-se enquanto desafio, uma vez que o que o mais corriqueiro é a concentração de esforços para o que é explícito e habitual da empresa. Organizações que contemplem o conhecimento tácito e o transformam em conhecimento explícito, estão viabilizando a gestão do conhecimento em seu ínterim. O receio de perder funcionários pelo tempo de trabalho ou ainda por mudanças de objetivos profissionais por parte do próprio colaborador, atenua-se. Menciona-se também a importância de se contemplar a personalização e a codificação do conhecimento nas práticas de gestão. À medida que codifica o tipo de conhecimento existente, personaliza-se uma estratégia de gestão do conhecimento focada especificamente. Este tipo de abordagem viabiliza a comunicação interpessoal, melhora a retenção de pessoas, além de facilitar a própria contratação de novo pessoal (KIMIZ, 2005).

A governança do conhecimento objetiva retirar a gestão do conhecimento do plano ideal e trazendo-o para o real. É importante identificar os domínios de conhecimento em valor potencial, de modo que as organizações criem estratégias e os convertam em valor real e palpável. Comunidades do conhecimento, comunidades de práticas, educação corporativa são estratégias que caminham a favor de um modelo de GC eficaz e efetivo. No entanto, o principal fator que privilegiará um ambiente focado em conhecimento, é a manutenção da cultura organizacional; sendo esta fator chave para que estas estratégias possam ser implementadas.

O maior desafio de se capturar conhecimento está na adesão do conhecimento tácito, uma vez que este ainda não é sistematizado e organizado. O conhecimento que permanece tácito dificulta a abrangência de novos conhecimentos. Apesar do conhecimento explícito ser armazenado, ainda assim, é preciso dar atenção e criar processos que contemplem o conhecimento tácito, uma vez que a partir disso, este conhecimento, pode tornar-se explicitável, e compartilhado no ínterim da organização. Uma cultura focada em compartilhamento de conhecimento, pode demarcar a progressão da aprendizagem organizacional no interím das empresas (KIMIZ, 2005).

Parte-se da premissa de que o conhecimento é social, sendo assim, é preciso que haja espaços para a socialização do mesmo, pois o compartilhamento de conhecimentos tácitos alcançam conhecimentos explícitos e de comum entendimento; isto só é possível a partir de clima de confiança e de identificação. Os espaços institucionalizados para o compartilhamento do conhecimento, como o Ba configuram-se como importantes preditores para a aprendizagem organizacional. Kimiz (2005) também salienta a importância destes espaços sociais e apresenta as CoPs – comunidades de práticas – as quais devem ser criadas a partir de objetivos mútuos, com enfoque profissional ou até mesmo por meio de interesses pessoais dos colaboradores. A partir de um diálogo horizontal, estes espaços propiciam a troca de conhecimentos tácitos e a

criação de conhecimento organizacional. Para Kimiz (2005) a cultura e o clima organizacional podem facilitar, auxiliar e até mesmo atrapalhar e/ou inibir a transmissão e compartilhamento de conhecimentos.

É importante citar também que para que o conhecimento seja alavancado é preciso que este seja incorporado na memória organizacional, para que todos tenham acesso. O desafio das organizações está em preservar a memória organizacional, de modo a evitar perdas ou o não aproveitamento de conhecimento. Além disso aponta-se a relevância da construção da taxonomia do conhecimento, o que segundo Kimiz (2005) refere-se a basicamente a um mapa de conhecimento, que é voltada à identificação, definição, comparação e agrupamento de elementos. A taxonomia deve ser empírica e não teórica. É preciso que a organização esteja ciente dos conhecimentos críticos, deixando a obviedade de lado e definindo práticas de gestão de continuidade do conhecimento na organização; e aí a importância de líderes focados em gerir conhecimento. A aplicação do conhecimento é uma das etapas do ciclo do compartilhamento do conhecimento, mais importante. A partir do momento em que os colaboradores percebem que seus conhecimentos fazem parte das atividades organizacionais, estes sentem-se mais motivados e engajados em criar/produzir/compartilhar seus conhecimentos tácitos.

No que diz respeito à cultura organizacional, como já mencionado, esta pode configurar-se enquanto barreira aos processos de gestão do conhecimento. Implementar um modelo de GC e de governança em uma organização é tarefa complexa e contínua. Cita-se um exemplo trazido por Nair (2009) que aponta a importância da existência de um grupo de especialistas nesse processo, a saber: especialistas comportamentais, o quais focalizam a cultura organizacional buscando instaurar o compartilhamento do conhecimento na mesma; gerentes de conteúdo que responsabilizem-se pelo desenvolvimento da taxonomia do conhecimento; peritos do processo que identifiquem e iniciem os processos de GC centrais e os sincronize com os negócios; equipe de tecnologia com o aporte necessário para manutenção da infra-estrutura técnica. Freire (2010) em seu estudo de mestrado também aponta alguns atributos que influenciam no não compartilhamento do conhecimento a partir de uma cultura não propícia a isso. A autora também sinaliza possíveis soluções para cada um dos elementos destacados. O quadro abaixo foi extraído do seu trabalho e foi baseado nos estudos de Davenport e Prusak (1998):

ATRITOS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, bate-papos, relatos de conferências
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento

Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado. Basear contratações na abertura de ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não saber tudo

Tabela 1: Atritos e Soluções para o Compartilhamento do Conhecimento

Fonte: Extraído de Frere (2010), baseado em Davenport e Prusak (1998).

Para Freire (2010) as organizações precisam compreender o funcionamento de seu próprio ecossistema interno e criar competências capazes de perceber como o sistema da empresa se mantém funcionando em equilíbrio de modo a promover a sustentação desse equilíbrio. A implementação de sistemas de GC, segundo Nair (2009), deve estar prevista em quatro fases: Descobrimiento, projeção, desenvolvimento e implementação. O descobrimento concerne à fase de identificação do conhecimento existente, e das lacunas de conhecimento da organização. Na projeção podem ocorrer projetos-piloto de GC para verificar a sua aplicabilidade. O desenvolvimento refere-se a aplicação dos projetos-piloto, e a implementação diz respeito a própria implantação da GC no âmbito organizacional. É importante destacar que ao se pensar em um modelo de GC é preciso que se compreenda a visão, missão e objetivos de negócios da organização, os quais viabilizam a implantação de GC bem-sucedida na governança da empresa. Este movimento permite compreender o que a organização faz ou não em termos de GC. Por vezes, algumas organizações podem já estar realizando GC sem ter conhecimento disso, ou ainda, relatar que tem práticas de GC sem ao menos ter ciência do que é gestão do conhecimento de fato. Todos esses elementos são comportados pela governança do conhecimento, a qual institucionaliza estas práticas fomentando e potencializando atividades de GC no cotidiano organizacional (FOSS, 2007; FOSS, MAHONEY, DE PABLOS 2010).

Iniciar pela estratégia e objetivos da organização servem como âncora para as estratégias e práticas de gestão do conhecimento. A partir da identificação das lacunas de conhecimento pode-se traçar o conhecimento-chave do qual a organização necessita. Nair (2009) menciona dois tipos de lacuna do conhecimento: lacuna estratégica, a qual se refere ao que a empresa deve realizar para tornar-se competitiva e o que ela realmente está realizando no interím organizacional para que isso ocorra; a lacuna do conhecimento em potencial que diz respeito ao que uma empresa faz para tornar-se competitiva e o que ela pode realizar para isso, e também a lacuna entre o que a organização deve saber para executar sua estratégia e o que realmente sabe.

Salienta-se também que os esforços empreendidos em GC possibilitam mensurar o quão eficaz está sendo o conhecimento na organização, além de sinalizar aspectos facilitadores ou inibidores à estratégia, missão e objetivos organizacionais. Ao implementar GC é preciso ter em mente alguns pontos norteadores como: Quais os riscos? Quais os resultados que podem ser alcançados? Quais os custos em tempos e dinheiro empreendidos? Qual valor do ativo de conhecimento para as partes interessadas? E para o mercado em que a organização atua? Quais são os potenciais retornos a partir de práticas de GC em termos de colaboradores, organização, clientes e partes interessadas?

Independentemente das estratégias e modelos utilizados de GC é preciso levar em conta a natureza e especificidade das organizações. A organização deve ter clareza onde ela deve concentrar mais esforços para alavancar a inovação. E para que isso ocorra é preciso investir/incentivar/possibilitar o compartilhamento do conhecimento, trazendo uma diversidade de conhecimento tácito e transformando estes conhecimentos, em conhecimentos organizacionais.

Para Kimiz (2005) os principais desafios enfrentados pela GC consistem: na falta de enfoque nas pessoas, nas questões culturais, na excessiva valorização ao aporte tecnológico, no não alinhamento aos objetivos de negócios, no pensamento de que a quantidade é melhor do que a qualidade. Apesar de não ser uma lista exaustiva, os aspectos citados contemplam dimensões importantes sobre GC e que se analisada separadamente e aprofundadamente demandará mudanças viscerais na estratégias, cultura, governança e política da organização.

As pessoas e os aspectos culturais são um dos elementos mais críticos. Novamente menciona-se a falta de atenção que é dada ao conhecimento tácito, conhecimento este de cunho exclusivo do sujeito e que precisa de alguma forma fazer parte do conhecimento organizacional. Claro, que se as pessoas são pouco valorizadas, o compartilhamento do conhecimento tampouco é explorado. E aí, vende-se um conceito de GC discrepante ao seu real fundamento: compartilhamento do conhecimento.

A cultura é o dispositivo principal que irá ceder espaço para a GC, valorizando cada vez mais as pessoas e principalmente o que elas sabem. A GC é um processo e não apenas uma etapa em si mesma. Diante disso, o retorno dos investimentos realizados pela GC não devem ser esperados a curto prazo, mas sim, devem ser observados a longo prazo, visto que há mudanças no comportamento das pessoas e da organização. A GC implica em uma visão holística de pessoas, processos e tecnologias, além disso exige o conhecimento afincado do ciclo de gestão do conhecimento desde a identificação ao compartilhamento. Destaca-se também a importância de auditorias de conhecimento e desenvolvimento de taxonomias. E claro, os próprios espaços para que isso ocorra; as comunidades de práticas e os BAs são exemplos que caminham em prol da evidência do conhecimento tácito e do compartilhamento de conhecimentos.

Elencar os desafios impelidos à governança do conhecimento que vêm sendo enfrentada em seu caminho no âmbito organizacional pode parecer uma tarefa simples, no entanto, demanda um esforço de análise complexo sobre o seu entendimento na contemporaneidade. Ainda há poucos estudos mapeados sobre a governança do conhecimento. Além disso, confunde-se as atribuições de GC e governança, o que dificulta o seu entendimento. De antemão, é preciso ter claro que a gestão do conhecimento implica em práticas e ações na rotina organizacional, já a governança diz respeito as estruturas, mecanismos, governança, políticas e estratégias da organização. Os dois constructos são primordiais e devem atuar conjuntamente em prol de uma cultura de compartilhamento do conhecimento.

5. Considerações Finais

O conhecimento e seus processos de GC garantem maior vantagem competitiva para as organizações atuais. Evidenciar o conhecimento tácito dos trabalhadores, além de valorizar seu rol de conhecimentos, faz com que os mesmos engajem-se em trazer ideias inovadoras, tornando a organização voltada para a aprendizagem tanto individual, quanto em grupo, tanto organizacional e interorganizacional. Percebe-se aí a importância de disseminar, criar, e manter os conhecimentos no âmbito corporativo. O presente estudo se propôs a discutir as

características da cultura organizacional que devem ser gerenciadas para implementação da governança do conhecimento. Para obter novos conhecimentos, é necessário entender a cultura da empresa, promover mudanças, partindo de uma visão individual para organizacional inseridas diretamente nos processos de negócios. Essa sistematização do conhecimento é prevista pela governança do conhecimento.

O contínuo uso da base de conhecimento organizacional deve estar aliado com a potencialização de habilidades singulares, competências, pensamentos, inovações, o que implica na estabilidade da empresa no mercado competitivo num futuro não tão distante. A organização que se prepara para as mudanças e exigências do mercado de forma política e estratégica com mecanismos de GC bem institucionalizados, tende a manter-se mais estável. E esta maleabilidade só é possível a partir de um ambiente voltado para aprendizagem organizacional e inovação. A governança do conhecimento viabiliza as práticas de GC no cotidiano organizacional, estando aliada à cultura da organizacional, os processos de compartilhamento de conhecimento estarão mais assegurados e fluidos.

6. Referências

BAUMAN, Z. *Vida Líquida*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

BORGHI, V. “*Tra cittadini e istituzioni. Riflessioni sull’introduzione di dispositivi partecipativi nelle pratiche istituzionali locali*”, in Rivista delle politiche sociali, n°2, Ediesse, Roma, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Burocracia Pública na Construção do Brasil*. Julho 2008. Cap 9 “Um novo pacto nacional e democrático?” e “Conclusão”: 106-122.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEAL T.E., KENNEDY A.A., *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley, Reading (MA), 1982.

FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Key issues in the new knowledge management*. Burlington. MA: KMC Press/Butterworth Heinemann, 2003.

FOSS, N. J; KLEIN, P. “*The Theory of the Firm and Its Critics: A Stocktaking and Assessment*,” In New Institutional Economics: A Guidebook, ed. É. Brousseau and J.-M. Glachant, 425-442. Cambridge: Cambridge University Press (2008).

FOSS, N. J. *The emerging knowledge governance approach*. Organization Science, v. 14, n. 1, p. 29-52, 2007.

FOSS, N.J. *Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications*. Handbook of Economic Organization. Edward Elgar, 2012.

FOSS, N. J.; MAHONEY, J.T.; PABLOS, P.O. *Knowledge governance: contributions and unresolved issues*. Int. J. Strategic Change Management, Vol. 2, No. 4, p.263–268, 2010.

FREIRE, P. de S. Compartilhamento de conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2010.

GRANDORI, A. Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of management and governance*, n. 1, p. 29 - 42, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 03/08/2016.

KIMIZ, D. *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Elsevier, 2005.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

MC DERMOTT R., O'DELL C (2001). “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge”, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 76-81, 2001.

MORAN T.E., VOLKWEIN F.J. (1992). “The Cultural Approach to the Formation of Organisational Climate”, *Human Relations* vol. (1): 45..

MUNOZ, E. (2008). Characterization of the spaces of knowledge. Governance paths of the Spanish technological development. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV 732, pp 595-608.

NAIR, P.; PRAKASH, K. (eds.) (2006). *Knowledge Management: Facilitator’s Guide*. APO: Tokyo, 2009. **NISSSEN, M. E.,** *Harnessing knowledge dynamics: Principled Organizational Knowing and Learning*. Hershey: IRM Press.

SCHEIN, E. H (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SROUR, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WEICK, K. E.; ROBERTS, Karlene H. (1993). Collective mind in organization: heedful interrelation on. *Administrative Science Quarterly*, v.38, n.3, p.357-381.

WEISS, T. G.; THAKUR, R.(2010). *Global Governance and the UN: An Unfinished Journey*. Disponível em: <<http://www.ethicsandinternationalaffairs.org/2011/global-governance-and-the-un-an-unfinished-journey-by-thomas-g-weiss-and--ramesh-thakur/>>. Acesso em: 03/08/2016.

WORLD BANK. (1992). *Governance and development*. Washington D. C.: World Bank.