

Gestão Do Conhecimento em Organizações Públicas: O Papel da cultura Organizacional

Heriberto Alzerino Flores(UFSC) heribertofsc@gmail.com
Carlos Alberto Pereira Sanceverino (Estácio de Sá) carlossanceverino@gmail.com
Ana Maria Benciveni Franzoni (UFSC) afranzoni@gmail.com

Resumo:

A pesquisa realizada teve como objetivo buscar identificar de que forma as pesquisas acadêmicas têm abordado a relação da cultura organizacional às práticas de gestão do conhecimento em organizações do setor público. Para responder ao questionamento foi realizada uma busca sistemática de literatura, na base de dados *Scopus*, utilizando-se como palavras-chaves os termos “Gestão do Conhecimento” (em inglês, *Knowledge Management*), bem como, o termo “Cultura Organizacional” (*Organizational Culture*). Foram encontrados 567 artigos e após a limitação do período de publicação e leitura dos títulos das obras e também dos resumos, foram aproveitados 11 artigos que tratavam da Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento no âmbito público. Como resultado foi possível perceber que a Cultura Organizacional é um elemento importante para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Grande parte dos autores registrou que a Cultura Organizacional pode ser responsável tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso no processo de Gestão do Conhecimento nas organizações, e o que pode decidir por um dos resultados é o tipo de cultura existente.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Cultura Organizacional; Administração Pública.

Knowledge Management in Public Organizations: The Role of Organizational Culture

Abstract

The objective of this research was to identify the way in which academic research has approached the relationship between organizational culture and knowledge management practices in public sector organizations. In order to answer the questioning, a systematic literature search was carried out in the Scopus database, using the terms "Knowledge Management" as well as the term "Organizational Culture" (Organizational Culture). A total of 567 articles were found and 11 articles dealing with Organizational Culture and Knowledge Management were used in the public sphere, after limiting the period of publication and reading of the titles of the works and also of the abstracts. As a result, it was possible to perceive that Organizational Culture is an important element for organizations, be they public or private. Many of the authors registered that Organizational Culture can be responsible for both success and failure in the process of Knowledge Management in organizations, and the one that can decide for one of the results is the type of culture that exists.

Key-words: Knowledge management; Organizational culture; Public administration.

1. INTRODUÇÃO

A modernização do serviço público no Brasil vem ocorrendo a passos lentos, e teve seu início marcado com a reforma gerencial apresentada no Congresso Nacional em 1995, a qual tinha como objetivo principal atender a necessidade de tornar o serviço mais célere e eficiente.

Para isso, as organizações públicas iniciaram um processo de inserção de metodologias e ferramentas em seu ambiente organizacional, que tradicionalmente eram aplicadas apenas no setor privado, as quais pode-se destacar a gestão do conhecimento.

De acordo com Dávila (2016) a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como sendo um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais observáveis e intencionalmente executadas para gerir o conhecimento da empresa. É necessário saber criar, disseminar, e utilizar o conhecimento dentro das organizações. (MCKEEN, ZACK E SINGH, 2006; Kianto e Andreeva, 2014; Angeloni, 2002).

Basicamente, a gestão do conhecimento é um conjunto de práticas que criam, organizam e alavancam conhecimentos individuais e coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional (Terra, 2001).

Akhavan (2015) define Gestão do Conhecimento como uma combinação sinérgica de capacidade de processamento de dados e informações das tecnologias da informação e a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos.

Neste contexto, a cultura organizacional assume um papel fundamental para a efetiva gestão do conhecimento nas organizações, pois certamente esse novo processo trará mudanças para dentro do ambiente organizacional.

De acordo com Idris, Nita e Godwin (2015) as culturas organizacionais são referidas como um conjunto de morais mútuas que ajudam os membros da organização a compreender a organização operativa e a mudança e revisão da organização de gestão.

Dessa forma, é necessário perceber os elementos que interferem no comportamento dos indivíduos responsáveis pela gestão do conhecimento no serviço público, permitindo que sejam apontadas as oportunidades e fragilidades na busca de eficácia e eficiência da gestão do conhecimento na execução desses serviços.

A cultura organizacional e a gestão do conhecimento são temas amplamente discutidos no meio acadêmico. Entretanto, essa discussão não perpassa no setor público com a mesma intensidade como ocorre no setor privado. Dessa forma, é relevante a promoção de estudos que visem analisar as publicações acadêmicas sobre o tema.

A presente pesquisa buscará responder a seguinte pergunta: De que forma as pesquisas acadêmicas têm abordado a cultura organizacional como elemento preponderante nas práticas de gestão do conhecimento em organizações do setor público?

Para responder a esta questão definiu-se como objetivo: analisar as publicações disponíveis em base de dados acadêmicas sobre a cultura organizacional como elemento preponderante nas práticas de gestão do conhecimento em organizações do setor público.

2. O CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Mesmo diante da sua forte popularidade no meio acadêmico, o conceito de Gestão do Conhecimento chegou a uma nova etapa do seu ciclo de vida. Após a euforia tecnológica e o hype do KM, seguido pela desilusão, os fatores de sucesso da GC estão agora a caminho de serem melhor compreendidos.

Nonaka & Takeuchi (1995) consideram a KM como a capacidade de uma organização criar novos conhecimentos, disseminá-lo em toda a organização e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas. Para De Angelis (2015) a Gestão do Conhecimento pode ser considerada como um conjunto de práticas voltadas para a interação entre o conhecimento tácito e explícito para adquirir e criar novas competências (conhecimento + habilidades + atitude), que permitem uma organização para agir Inteligentemente em diferentes ambientes. Embora se saiba que as mudanças na gestão são mais difíceis de implementar no setor público e que a pressão competitiva e os incentivos para reduzir os custos têm sido tradicionalmente menos importantes em comparação com o setor privado, a falta de estudos sobre KM no setor público é um paradoxo, uma vez que a GC pode contribuir para a reforma da administração pública tornando os governos mais eficientes, transparentes, sensíveis às necessidades dos cidadãos e eficazes na consecução dos seus objetivos

Para Ahmadi (2015) a Gestão do Conhecimento consiste na função de gerenciamento que cria ou localiza o conhecimento, gerencia o fluxo de conhecimento dentro da organização e garante que o conhecimento seja usado efetivamente e eficientemente para o benefício a longo prazo da organização gerando vantagem competitiva. Para os autores, a GC é um processo que, através da criação, acumulação, organização e utilização do conhecimento, ajuda a alcançar objetivos e melhorar o desempenho organizacional.

Akhavan *et al* (2015) apresentam o conceito de Gestão do Conhecimento como processos de geração e aquisição, organização e armazenamento, divulgação e compartilhamento e aplicação de conhecimento para fornecer o conhecimento certo às pessoas certas no momento certo para ajudá-los a tomar decisões corretas e a fazer seus trabalhos.

Já em relação ao conceito de Cultura organizacional, os autores a definem como características de uma organização, que dirigem dia-a-dia das relações de trabalho de seus empregados e orientá-los sobre como se comportar e se comunicar dentro da organização, bem como a forma como a hierarquia da empresa é construída. Assim, a cultura organizacional é um dos principais fatores de sucesso de GC porque a cultura afeta a aprendizagem, aquisição, partilha e outras áreas afins de conhecimento (AKHAVAN *et al*; 2015).

A cultura é o padrão de comportamento observável de uma comunidade ou organização que emana de valores, crenças e pensamentos compartilhados. Os valores e comportamentos moldar o ambiente fisiológico e sociológico de uma organização de uma forma única e têm uma forte influência sobre o processo de tomada de decisão (CHIDAMBARANATHAN, 2015).

A cultura de uma organização é considerada um elemento crítico nas empresas, que influencia fortemente o comportamento de seus membros, as relações que estabelecem uns com os outros, a forma como tomam decisões e suas prioridades no trabalho (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015). . Pesquisas recentes sugerem que a cultura organizacional tem consequências sobre a inovação, políticas de gestão de pessoas praticadas nas empresas, o grau de preocupação das organizações com sua responsabilidade social e ambiental, sobre a liderança e sobre a própria gestão do conhecimento nas organizações. Contudo, o foco em aprendizagem contínua na cultura de empresas públicas e privadas no Brasil, e suas consequências sobre as atitudes e comportamentos de funcionários, é um tema ainda não explorado nesse campo do conhecimento (IDRIS, NITA E GODWIN, 2015).

3. METODOLOGIA

O artigo proposto utilizará como método de pesquisa a revisão sistemática de literatura. A revisão sistemática de literatura é uma forma de pesquisa que consiste na utilização de fontes

como livros, revistas, artigos científicos, entre outros, existentes sobre o assunto (GIL, 1999; LAKATOS e MARCONI, 2009).

A revisão sistemática de literatura permite a integração de informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinado tema que podem apresentar resultados coincidentes ou conflitantes, ou ainda demonstrar lacunas a serem preenchidas (SAMPAIO e MANCINI, 2007).

Com base nos trabalhos de Crossan e Apaydin (2010) e Santos, Uriona-Maldonado e Santos (2011), este estudo bibliométrico foi desenvolvido em duas grandes etapas: (i) busca sistemática da literatura; e (ii) análise descritiva dos artigos selecionados. Com características peculiares, estas fazem parte do planejamento da revisão de literatura.

Na primeira etapa, após a escolha da temática, foram traçados os objetivos do estudo, identificadas as palavras-chave a serem pesquisadas, definida a fonte de pesquisa para a busca dos artigos e, por fim, delineadas as estratégias de busca, com seus respectivos campos de busca e filtros de refinamento. Em seguida, após a realização das buscas, foi definido o conjunto de publicações que fizeram parte da revisão bem como a extração e tratamento dos dados bibliométricos.

Na sequência, na análise descritiva foram definidos os critérios para a seleção dos artigos de acordo com os objetivos do estudo. Deste ponto em diante, foi feita uma categorização dos trabalhos com o ordenamento de obras que abordavam o tema de forma agrupada ou não. A finalidade foi a preparação e a construção de um banco de dados próprio para gerar tabelas, gráficos e figuras a partir dos dados analíticos obtidos.

2.1 Busca sistemática da literatura

Inicialmente, para a coleta de dados acerca da temática cultura organizacional e gestão do conhecimento, por sua abrangência, reconhecimento científico e fácil acesso, foi utilizada a base de dados *Scopus*, e sua subárea, *Social Science*. Como critérios de busca das palavras-chave, foram incluídos os termos “*knowledge Management*” e “*Organi?ational Culture*”, onde o símbolo “?” representa a possibilidade de inclusão das palavras *organizacionale organisational*, buscando publicações tanto do inglês americano quanto do britânico, respectivamente. O uso de aspas nas expressões “*knowledge Management*” e “*Organi?ational Culture*”, permitiu a busca das palavras-chaves de forma conjunta. Finalmente, como estratégias de busca, os termos foram buscados em *Document Search*, limitando em *Article title*, *Abstract*, *Keywords*, que abrangem títulos, palavras-chave e resumo.

Na primeira busca, foram encontradas 567 publicações indexadas, porém ao estabelecer o filtro *document types* para *article* e *review*, bem como para a língua inglesa, o resultado chegou a 569 artigos. Os dados foram importados para o *software EndNote®*, que permite a organização das publicações nos critérios previamente apontados para alcançar o objetivo do presente estudo. Buscou inicialmente retirar as obras duplicadas, bem como aquelas que embora tenham sido elencadas na busca, tivesse qualquer relação com o tema de pesquisa proposto.

O último passo desta etapa foi organizar os dados bibliométricos referentes aos 567 artigos localizados. Para isso, esses dados foram exportados da *Scopus* para o referido software de análise bibliométrica e, com o apoio dessa ferramenta, foram criadas os gráficos e tabelas contendo informações sobre a quantidade de publicações realizadas no período pesquisado, bem como aqueles cuja temática de discussão estivessem ligadas ao setor público.

Após a primeira etapa, com o intuito de selecionar as obras a serem analisadas e discutidas, foram aplicados alguns critérios de busca que levam em consideração a análise de forma qualitativa das publicações sobre cultura organizacional e gestão do conhecimento, bem como sua relação no setor público. Tais critérios foram elencados com o intuito de buscar artigos com texto completo de acesso livre, que tratam da temática em questão de forma conjunta e no nível da análise organizacional.

Desse modo, para fornecer um panorama geral sobre as publicações, os artigos foram categorizados em três grupos, tais como: artigos que tratavam dos construtos de forma genérica, artigos que realizavam alguma relação entre os construtos e por fim os artigos que relacionam os construtos no âmbito público.

Foram identificados sessenta e seis artigos na subárea *Social Sciences*, que tratavam dos construtos de forma genérica, 20 artigos que realizavam alguma relação entre os construtos e por fim 11 artigos que relacionam os construtos no âmbito público. Em todas as categorias foram lidos os resumos e, quando necessário, os textos completos.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da busca sistemática, utilizando as palavras chaves definidas previamente, foram encontradas, indexadas à base de dados *Scopus*, 567 publicações. Foi selecionada a subárea *Social Sciences* a qual agrupou-se 163 trabalhos, sendo que a primeira publicação foi realizada no ano de 1998.

Após o período de publicações foi redefinido para os últimos 05 (cinco) anos, ou seja, estudos publicados a partir do ano de 2012, restando então 66 documentos que abordam de alguma forma o termo gestão do conhecimento e cultura organizacional.

Dessas 66 publicações foi realizado um refinamento a partir da leitura dos títulos e resumos de cada um deles com o objetivo de verificar a aderência dessas publicações ao objetivo proposto por esta pesquisa.

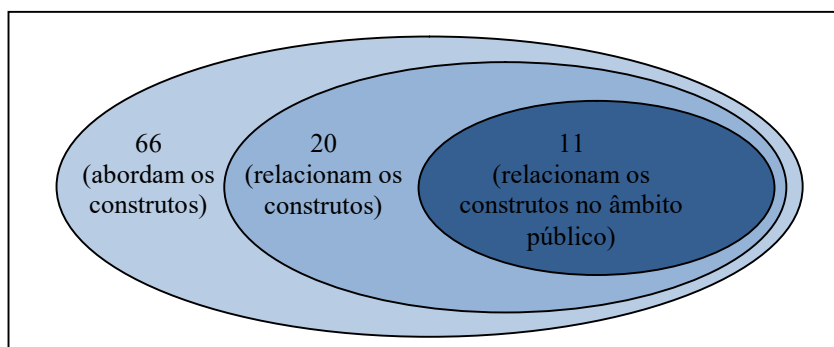


Figura 1 – Quantidade de publicações após refinamento

Dessa forma, identificou-se que 20 publicações relacionam os construtos de gestão do conhecimento com cultura organizacional e 11 delas tratam desses construtos no âmbito público, conforme demonstra a figura 1.

Assim, dos 20 artigos identificados como aqueles que relacionam os construtos de gestão do conhecimento com cultura organizacional de forma ampla, 5 foram publicados no ano de 2013, 1 registro no ano de 2014, 9 publicações no ano de 2015 e 3 delas no ano de 2016.



Gráfico 1 – Quantidade de publicações por ano

De acordo com o gráfico abaixo é possível perceber que as primeiras publicações que relacione o termo de gestão do conhecimento com cultura organizacional no âmbito público ocorreu no ano de 2013 com 3 artigos, 1 em 2014 e 7 em 2015 (sendo este o ano com o maior número de publicações sobre o tema pesquisado durante o período), e nenhuma publicação nos anos de 2016 e 2017.

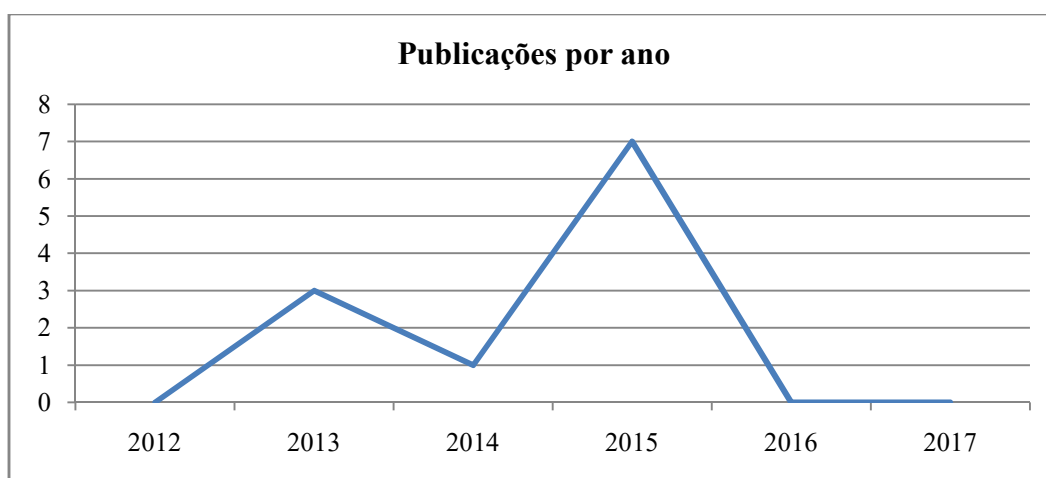


Gráfico 2 – Quantidade de publicações por ano (b)

Os artigos que relacionam os construtos de gestão do conhecimento com a cultura organizacional no âmbito público foram publicados entre o ano 2013 e 2015, com um total de 11 publicações.

AUTORES	TÍTULO	ANO PUBLIC	FONTE
---------	--------	------------	-------

		AÇÃO	
Abrahamson, D. E.; Goodman-Delahunty J.	"Impediments to information and knowledge sharing within policing: A study of three canadian policing organizations."	2014	SAGE Open
Aliyu, M. S., et al.	"Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture."	2015	Asian Social Science
Cavazotte, F. S. C. N., et al.	"Continuous learning culture, attitudes and job performance: Comparing companies in public and private sectors."	2015	Revista de Administracao Publica
De Angelis, C. T.	A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration.	2013	International Journal of Public Administration
Islam, M. Z., et al.	Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in malaysia.	2015	VINE
Marcus, R. D. (2015).	Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel–Hizballah Conflict: The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF.	2015	Journal of Strategic Studies
Martin, G. P., et al.	Beyond metrics? Utilizing 'soft intelligence' for healthcare quality and safety.	2015	Social Science and Medicine
Matin, E. K. and P. Sabagh	"Effects of knowledge management capabilities on organizational performance in Iranian export companies."	2015	Mediterranean Journal of Social Sciences
Swift, P. E.; A. Hwang	The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning.	2013	Learning Organization
Valmohammadi, C.; M. Ahmadi	The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach.	2015	Journal of Enterprise Information Management
Yun, E. K.	Predictors of attitude and intention to use knowledge management system among Korean nurses.	2013	Nurse Education Today

Tabela 1 – Artigos que relacionam os construtos em âmbito público

Dos artigos que fazem relação entre os construtos de Gestão do Conhecimento com cultura organizacional no âmbito público podemos destacar “Beyond metrics? Utilizing 'soft intelligence' for health care quality and safety de Martin e Sabagh (2015) por terem sido referenciados por 18 vezes.

3.2 A relação entre GC e Cultura Organizacional no Âmbito Público

Nesta seção serão apresentados os resultados das análises dos artigos (selecionados conforme descrito na seção 3.1 deste trabalho) sobre a relação entre Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional.

Dentre os estudos analisados, observou-se que no artigo de Akhavan e Mohamad (2015) destacam que a revisão da literatura mostra que a cultura organizacional é geralmente um conjunto de valores-chave, pressupostos, percepções e normas compartilhadas entre os membros da organização e será ministrado aos recém-chegados como a maneira correta de se comportar e agir.

Além disso, os autores destacam que a cultura organizacional tanto pode ser um fator de sucesso da organização em KM porque afeta a aprendizagem, aquisição, partilha e outras áreas afins de conhecimento, mas também pode ser identificada como a principal barreira para o sucesso de KM em organizações. No estudo realizado, que leva em consideração a Gestão do Conhecimento, a Cultura Organizacional e a Capacidade de Resposta Ambiental, eles levantam três hipóteses sobre o assunto: a) a cultura organizacional afeta diretamente e positivamente o GC; b) a cultura organizacional afeta diretamente a Capacidade de Resposta Ambiental e; c) a Gestão do Conhecimento afeta diretamente a Capacidade de Resposta Ambiental (Akhavan e Mohamad (2015).

Para De Angelis (2013) o motor para a adoção de diversas iniciativas de GC nos serviços públicos é a mudança de cultura organizacional. No entanto, o autor destaca que mudar uma cultura em uma organização pública onde as pessoas são empregados permanentes, onde existe uma estrutura organizacional rígida, e as diretrizes provêm de inúmeras fontes é um desafio formidável. O maior desafio para a administração pública é mudar de uma cultura predominante de "Conhecimento é poder" para "O compartilhamento de conhecimento é poder". Propõe ainda que o processo de mudança de cultura abranja as pessoas precisam estar dispostas a cooperar (incentivos e recompensas corretas precisam estar no lugar); Compreensão básica de como a KM pode melhorar os processos do governo, sua integração com os objetivos mais amplos da implementação do e-Gov; Criar uma rede de Diretores de Informações para gerar mudanças culturais; Medição (realizações da KM e se a produtividade e a prestação de serviços públicos foram aprimoradas); estudos mais profundos sobre as iniciativas de KM e como as políticas podem impactar as implementações do KM devem ser realizadas; modelos de colaboração entre os níveis local, regional e nacional, bem como entre organizações públicas e privadas; novos programas e políticas de seleção, recrutamento, treinamento, aprendizagem, promoção (meritocracia) e avaliação do contributo e colaboração de funcionários públicos; transcender o treinamento específico em trabalho e se preparar para o sucesso de carreira e vida a longo prazo (desenvolvimento do capital humano e aprendizagem ao longo da vida); desenvolver o pensamento criativo, a mente aberta, a mente justa e a atitude aberta, a capacidade de compreensão conceitual, a tomada de riscos; resolver problemas de uma perspectiva integrada e holística; mudanças técnicas e legislativas; e transformar gestores (líderes transacionais) em líderes transformadores. O autor salienta em seu estudo que apesar do fato de que a GC tenha sido amplamente discutida por muitos teóricos e práticos, há pouca literatura disponível que aborde o setor público.

A execução de quase KM envolve sempre uma mudança cultural - não uma evolução completa - e isso torna a cultura um assunto importante (Lang e Fahey, 2000). A cultura é talvez o fator mais influente na promoção ou na habitação da prática de KM. A cultura colaborativa é outro termo importante a fim de transferir o conhecimento entre indivíduos e grupos porque a transferência de conhecimento exige que os indivíduos se juntem para interagir, trocar ideias e compartilhar conhecimento entre si (AHMADI; 2015).

Alguns estudos, no entanto, relataram uma relação negativa entre a cultura organizacional e o desempenho da empresa. Gleason *et al.*, (2000) relataram relação negativa significativa entre cultura, capital e desempenho. Entretanto, esses autores trazem a cultura organizacional como

elemento mediador do gerenciamento do conhecimento e o desempenho organizacional (HAJIVA, ROGO, MAHMOOD; 2015).

A pesquisa de Chidambaranatham e Rani (2015) examinou a relação entre gerenciamento de conhecimento (KM) e cultura organizacional (OC) em bibliotecas educacionais superiores. Para eles a cultura organizacional está positivamente relacionada ao conhecimento gerenciamento e que os líderes precisam adaptar os valores organizacionais para revelar os valores subjacentes que podem precisar de ser alterada ou que podem actuar como obstáculos à adaptação. Sugerem que esses gestores considerem a cultura ainda no planejamento estratégico da instituição a qual são responsáveis, bem como nas iniciativas de gestão de conhecimento. Defendem a idéia de uma avaliação cultural, a qual poderá ajudar na articulação de uma missão clara e pode servir para alinhar diversas culturas intra-organizacionais, facilitando mudanças e transformações organizacionais.

Para Brdulak (2015) buscou apresentar pesquisa de cultura organizacional usando o exemplo dos tribunais poloneses e afirmou que a cultura e o gerenciamento do conhecimento estão fortemente conectados. O conceito de Gestão do Conhecimento não inclui considerações diretamente relacionadas à cultura organizacional, embora o processo de compartilhamento do conhecimento requer ações a serem tomadas nessa área. No entanto, o autor acredita que, quando não estamos falando sobre o conceito, mas sobre a gestão do conhecimento em geral, a cultura organizacional constitui um dos principais pilares. Em particular, a cultura organizacional está estritamente relacionada ao conhecimento tácito. O autor acredita que o trabalho na cultura organizacional é um esforço contínuo que às vezes pode regredir. É importante que uma unidade seja capaz de aprender com seus erros e buscar constantemente soluções destinadas a criar uma cultura desenvolvida pelos empregados na organização que lhes permita resolver de forma criativa e efetiva seus próprios problemas e os da unidade.

No artigo intitulado como “Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado” (tradução nossa), os autores Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015) estabeleceram algumas hipóteses a partir do estudo que buscou investigar a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual, comparando empresas do setor público e privado. Na hipótese 1 comentam que as empresas privadas tendem a ter culturas que reforçam mais a aprendizagem contínua do que empresas públicas. Para a hipótese 2 sugerem que os indivíduos que trabalham em organizações detentoras de uma forte cultura para aprendizagem contínua percebem mais oportunidades de crescimento na empresa. Já na hipótese 3a, os indivíduos que trabalham em organizações detentoras de uma forte cultura para aprendizagem contínua apresentam maior nível de desempenho formal no trabalho. Na sequência, a hipótese 3b levanta que os indivíduos que acreditam ter mais oportunidades de crescimento apresentam maior nível de desempenho formal no trabalho. Neste sentido, a hipótese 4a prevê que os indivíduos que trabalham em organizações detentoras de uma forte cultura para aprendizagem contínua apresentam maior cidadania organizacional. Por fim, a hipótese 4b diz que os indivíduos que acreditam ter mais oportunidades de crescimento apresentam maior cidadania organizacional.

No trabalho de Hajiya, Rogo e Mahmood (2015) sobre o papel da Cultura Organizacional na relação entre GC e desempenho organizacional, constataram uma associação significativa e positiva da GC como elemento mediador para os construtos estudado.

A cultura é talvez o fator mais influente na promoção ou na habitação da prática de KM. Por causa da importância e da posição da cultura, a análise da cultura organizacional é um dos passos sérios nas atividades do KM (AHMADI, 2015).

A característica que enfatiza a flexibilidade e as orientações internas é denominada cultura de cooperação. Este tipo de cultura organizacional fornece um ambiente de trabalho acolhedor e amigável e, portanto, melhora do empregado troca de participação, informação e conhecimento, confiança, capacitação e trabalho em equipe (Chang e Lin, 2007). Cultura inovadora que se caracteriza pela flexibilidade e pelas orientações fornece um ambiente criativo e dinâmico e enfatiza a tomada de riscos, empreendedorismo, adaptabilidade e dinamismo (Cameron e Quinn, 1999). A cultura de consistência enfatiza as orientações internas e de controle. Geralmente cria condições de trabalho formalizadas e regulares e tende a controlar os funcionários em conformidade. Este tipo de cultura, também referida como cultura hierárquica, se concentra na ordem, uniformidade, eficiência, regras e regulamentos. Finalmente, a cultura eficácia que é o produto de orientações ambientais e de controle aumenta a competitividade, a realização do objetivo, produção, eficácia, medidas orientadas para o benefício e produzir uma organização com fins lucrativos.

Os quatro tipos de cultura, nomeadamente a cultura do clã, cultura *adhocracy*, cultura de mercado e cultura hierarquia, foram submetidos a análise de regressão para verificar a previsibilidade do conhecimento gerenciamento. Os tipos de cultura organizacional clã, *adhocracy* e mercado são positivamente correlacionados com a gestão do conhecimento, e a hierarquia de tipo de cultura está negativamente correlacionada e não significativa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo buscar identificar de que forma as pesquisas acadêmicas têm abordado a relação da cultura organizacional as práticas de gestão do conhecimento em organizações do setor público.

Para responder ao questionamento foi realizado uma busca sistemática de literatura, na base de dados *Scopus*, utilizando-se como palavras-chaves os termos “Gestão do Conhecimento” (em inglês, *Knowledge Management*), bem como, o termo “Cultura Organizacional” (*Organizational Culture*).

Dos 567 artigos encontrados, após a limitação do período de publicação e leitura dos títulos das obras e também dos resumos, foram aproveitados 11 artigos que tratavam da Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento no âmbito público.

Foi possível perceber na análise realizada ao conteúdo dos artigos que a Cultura Organizacional é um elemento importante para as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Grande parte dos autores registrou que a Cultura Organizacional pode ser responsável tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso no processo de Gestão do Conhecimento nas organizações, e o que pode decidir por um dos resultados é o tipo de cultura existente. Chidambaranathan e Rani (2015) por exemplo, apresentaram quatro tipo de cultura (clã, *adhocracy*, mercado e hierarquia) e salientaram que os tipos de cultura organizacional clã, *adhocracy* e mercado são positivamente correlacionados com a gestão do conhecimento, e a hierarquia de tipo de cultura está negativamente correlacionada e não significativa.

REFERÊNCIAS

ALIYU, M. S., et al. (2015). "Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: **The role of organizational culture.**" *Asian Social Science* 11(23): 140-152.

- Angeloni, M.T. (coord) Organizações do Conhecimento: **Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRAHAMSON, D. E.; GOODMAN-DELAHUNTY J. (2014). "Impediments to information and knowledge sharing within policing: **A study of three canadian policing organizations**." SAGE Open 4(1).
- CAVAZOTTE, F. S. C. N., et al. (2015). "Continuous learning culture, attitudes and job performance: **Comparing companies in public and private sectors**." Revista de Administracao Publica 49(6): 1555-1578.
- DE ANGELIS, C. T. (2013). "**A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration**." International Journal of Public Administration 36(11): 807-819.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ISLAM, M. Z., et al. (2015). "Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: **Empirical evidence from MNCs based in malaysia**." VINE 45(1): 67-88.
- KIANTO, A.; ANDREEVA, T. **Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies**. Knowledge and Process Management, v.21, n. 4, p. 221-230, 2014.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARCUS, R. D. (2015). "Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel–Hizballah Conflict: **The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF**." Journal of Strategic Studies 38(4): 500-528.
- MATIN, E. K.; SABAGH P. (2015). "**Effects of knowledge management capabilities on organizational performance in Iranian export companies**." Mediterranean Journal of Social Sciences 6(2): 240-250.
- MARTIN, G. P., et al. (2015). "**Beyond metrics? Utilizing 'soft intelligence' for healthcare quality and safety**." Social Science and Medicine 142: 19-26.
- MCKEEN, J. D.; ZACK, M. H.; SINGH, Satyendra. Knowledge management and organizational performance: **an exploratory survey**. In: Hawaii International Conference on System Sciences, 39., 2006. Hawaii. *Proceedings* Hawaii: [s.n.], 2006.
- SAMPAIO, R.F., MANCINI, M.C. Estudos De Revisão Sistemática: **Um Guia Para Síntese Criteriosa da Evidência Científica**. Rev. bras. fisioter., São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.
- SWIFT, P. E.; A. HWANG (2013). "**The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning**." Learning Organization 20(1): 20-37.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.
- VALMOHAMMADI, C.; AHMADI M. (2015). "The impact of knowledge management practices on organizational performance: **A balanced scorecard approach**." Journal of Enterprise Information Management 28(1): 131-159.
- YUN, E. K. (2013). "**Predictors of attitude and intention to use knowledge management system among Korean nurses**." Nurse Education Today 33(12): 1477-1481.