

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

LUCIANA BOVO ANDRETTO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CLIMA
ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM UMA
ESCOLA DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

MARINGÁ
2020

LUCIANA BOVO ANDRETTO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CLIMA
ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM UMA
ESCOLA DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dra. Tânia Regina Corredato Periotto.

Coorientador: Prof^o. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

MARINGÁ
2020

LUCIANA BOVO ANDRETTO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CLIMA ORGANIZACIONAL: A
INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO EM UMA ESCOLA DA REGIÃO NOROESTE DO
PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do
Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas
Organizações pela Banca Examinadora composta pelos membros:

Prof^a. Dr^a. Tânia Regina Corredato Periotto
Centro Universitário de Maringá (Presidente)

Prof. Dr. Nelson Nunes Tenório Júnior
Centro Universitário de Maringá

Prof^a. Dr^a. Jani Alves da Silva Moreira
UEM- Universidade Estadual de Maringá

Aprovado em: 28 de fevereiro de 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A561g Andretto, Luciana Bovo.

A Gestão do Conhecimento e o clima organizacional: a influência das práticas de compartilhamento em uma escola da região Noroeste do Paraná / Luciana Bovo Andretto. – Maringá-PR: UniCesumar, 2020.

165 f. ; il. color ; 30 cm.

Orientador: Profa. Dra. Tânia Regina Corredato Periotto.

Coorientação: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

Dissertação (mestrado) – UNICESUMAR - Centro Universitário de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, 2020.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Clima Organizacional. 3. Compartilhamento do Conhecimento. 4. Gestão Escolar. 5. Motivações. I.

À minha Mãe **Susana Maria Alberton**, pelo exemplo de luta e coragem. Por me substituir na criação das minhas filhas cuidando delas e da minha casa com tanto zelo e amor. Por tudo isso, dedico não só este trabalho, mas também todo o meu amor, respeito, carinho e profunda gratidão. Mãe, esta conquista é nossa!

Ao meu esposo **Fernando Andretto** pelo apoio, torcida e confiança que sempre depositou em mim; pelos momentos que não estivemos juntos e soube compreender;

Às minhas filhas, **Luísa Andretto** e **Fernanda Andretto**, fonte inesgotável de motivação e amor. Afinal, tudo é por vocês e para vocês.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, quero agradecer a Deus, por ter abençoado todos os dias da minha vida, por iluminar meu caminho e me dar forças para seguir sempre em frente.

O presente trabalho foi realizado com apoio da **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)**, fato este que muito contribuiu para a viabilização deste trabalho. Portanto, deixo aqui expresso meu agradecimento;

Ao diretor pedagógico da instituição pesquisada, que por acreditar na importância deste trabalho, nos abriu as portas e incentivou a participação dos seus colaboradores, o que foi de extrema importância para a efetivação desta pesquisa;

À minha orientadora, **Profª Drª. Tânia Regina Corredato Periotto**, pela liberdade e autonomia concedida para a condução deste trabalho, sempre numa relação de confiança, respeito e amizade. Foi um convívio sempre prazeroso e enriquecedor. Seus orientados sabem que sempre terão uma amiga e um lugar onde encontrarão apoio e palavras de sabedoria;

Ao meu coorientador, **Profº Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia**, por toda a paciência, carinho e tempo dedicado ao meu trabalho, indo muito além do que o dever impõe. Exemplo de inteligência, simplicidade, bondade e competência, preocupado não só com a realização do trabalho, mas principalmente com o ser humano. És o exemplo perfeito do que a palavra Mestre representa;

Aos membros da banca **Profº Drº Nelson Nunes Tenório Junior** e **Profª Drª Jani Alves da Silva Moreira** que aceitaram ler e contribuir para a melhoria desta pesquisa. As palavras de incentivo dirigidas a mim, ficarão eternizadas em minha memória e com certeza farão a diferença na minha carreira.

Torna-se digno ressaltar que este trabalho não seria concluído sem a ajuda de um **exército de amigos** que constituíram uma “força-tarefa” para que eu vencesse mais esta etapa da minha vida. Difícil seria em apenas algumas linhas citar cada um destes, mas, deixo expresso aqui alguns nomes que representam todos os demais:

Prof. Drº Francisco de Assis Dias, meu primeiro orientador do mestrado, que me aceitou prontamente e com suas palavras carinhosas de incentivo me deu a autoestima necessária para que eu pudesse fazer meus primeiros ensaios na escrita acadêmica;

Marcos Aurélio Ferreira, pela disponibilidade em me ensinar as normas acadêmicas para elaboração de um artigo científico, ainda no início do mestrado. Aquela tarde que passamos juntos valeu mais que toda a minha formação acadêmica tida até então;

Rosemey Aparecida Lavagnolli Molina, amiga mais que querida, e que sempre esteve pronta a me ajudar através das suas orações, palavras de incentivo e encorajamento que fazem total diferença em minha vida pessoal e profissional. Você foi um presente de Deus para a minha vida!

A todos vocês, meus sinceros agradecimentos e eterna gratidão.

RESUMO

O compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização melhora a produtividade organizacional, sendo, portanto, reconhecido como um fenômeno complexo e um dos mais importantes processos de conversão do conhecimento. O clima organizacional é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização, e em uma escola reflete com evidência a motivação dos profissionais e o esforço empregado para o desenvolvimento de suas atividades. Portanto, são pressupostos neste trabalho que o compartilhamento do conhecimento é imprescindível para o sucesso de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e que para que ocorra o compartilhamento é preciso que haja qualidade nas interações entre membros do grupo, a disposição e motivação para o compartilhamento como forma de transmissão de conhecimento e, principalmente, que o clima organizacional exerce forte influência sobre estes fatores. Assim, este estudo tem por objetivo identificar quais as práticas de GC poderão favorecer o compartilhamento do conhecimento a partir dos resultados do clima organizacional de uma escola privada de educação básica, localizada na região Noroeste do Paraná. Para isso, metodologicamente, foi realizado uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa, com um estudo de caso único, através da aplicação de um questionário fechado com o propósito de realizar um diagnóstico, a partir de variáveis relacionadas às dimensões de clima organizacional que impactam no compartilhamento do conhecimento e num diagnóstico de compartilhamento do conhecimento, que contempla os seguintes elementos: motivações e barreiras para o compartilhamento do conhecimento e as práticas de GC para compartilhamento de conhecimento. Como resultados significativos desta pesquisa, convém afirmar que tanto o diagnóstico de compartilhamento do conhecimento quanto o impacto do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento na organização pesquisada apresentaram um nível médio. Diante disso, foram sugeridas práticas de GC para ampliar o compartilhamento do conhecimento a partir do resultado do impacto do clima organizacional, de tal forma que as práticas de GC poderão atenuar estas lacunas e atuarem como facilitadoras para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de forma satisfatória entre todos os membros da organização. Este trabalho está vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações - PPGGCO e financiado integralmente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Está fundamentado na linha de pesquisa Educação e Conhecimento, pois busca trazer formas mais eficazes de aprimorar e compartilhar o conhecimento em uma organização escolar, para que a mesma se efetive em seu propósito de educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Clima Organizacional. Compartilhamento do Conhecimento. Gestão Escolar. Barreiras. Motivações.

ABSTRACT

Knowledge sharing among members of the organization improves organizational productivity, and is therefore recognized as a complex phenomenon and one of the most important processes of knowledge conversion. The organizational climate is an element of fundamental importance in understanding the organization's behavior and effectiveness, and in a school it clearly reflects the motivation of the professionals and the effort used to develop their activities. Therefore, it is assumed in this work that knowledge sharing is essential for the success of KM practices and that for sharing to occur there must be quality in the interactions between group members, the willingness and motivation for sharing as a form of transmission knowledge and, above all, that the organizational climate has a strong influence on these factors. Thus, this study aims to "identify which KM practices may favor the sharing of knowledge based on the results of the organizational climate of a school located in the Northwest region of Paraná". For this, methodologically, an applied, descriptive and exploratory research was carried out, with a quantitative approach, with a single case study, through the application of a closed questionnaire with the purpose of making a diagnosis, based on variables related to the dimensions of organizational climate that impact on knowledge sharing and a diagnosis of knowledge sharing, which includes the following elements: motivations and barriers to knowledge sharing and KM practices for knowledge sharing. As significant results of this research, it is worth stating that both the diagnosis of knowledge sharing and the impact of the organizational climate for knowledge sharing in the researched organization presented a medium level. In view of this, KM practices have been suggested to expand knowledge sharing based on the result of the impact of the organizational climate, in such a way that KM practices can mitigate these gaps and act as facilitators for knowledge sharing to occur satisfactorily. among all members of the organization. This work is linked to the Graduate Program in Knowledge Management in Organizations - PPGGCO and fully funded by the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - CAPES. It is based on the Education and Knowledge research line, as it seeks to bring more effective ways to improve and share knowledge in a school organization, so that it becomes effective in its purpose of quality education.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Climate. Knowledge Sharing. School management. Barriers. Motivation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação gráfica da sequência das etapas da abordagem descritiva	74
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento	32
Quadro 2 -	Práticas de GC	49
Quadro 3 -	Dimensões e indicadores do clima organizacional para a implantação da Gestão Conhecimento	60
Quadro 4 -	Síntese da classificação da pesquisa	75
Quadro 5 -	Escala de Likert utilizada para aferição das respostas referentes ao questionário de Clima Organizacional	78
Quadro 6 -	Pesos atribuídos a cada elemento da escala do questionário .	79
Quadro 7 -	Quantidade de respostas referentes às questões sobre as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento	82
Quadro 8 -	Quantidade de respostas referentes às questões sobre as motivações para o compartilhamento do conhecimento	83
Quadro 9 -	Quantidade de respostas referentes às questões sobre as barreiras para o compartilhamento do conhecimento	84
Quadro 10 -	Quantidade de respostas referentes às questões sobre as práticas de GC de compartilhamento do conhecimento	85
Quadro 11 –	Práticas GC para o compartilhamento do conhecimento que foram investigadas na instituição pesquisada	98
Quadro 12 –	Recomendações em GC para o quesito Dimensões do clima organizacional	108
Quadro 13 –	Recomendações em GC para o quesito Barreiras para o compartilhamento relacionadas ao clima organizacional	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Intervalos de valor que determinam os níveis de ocorrência (percepção)	79
Tabela 2 -	Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas às dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento	88
Tabela 3 -	Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas às motivações para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada	89
Tabela 4 -	Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas às barreiras para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada	89
Tabela 5 -	Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas às práticas de GC de compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada	90
Tabela 6 -	Resultados referentes ao nível de percepção relacionado às motivações, barreiras e práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada .	92
Tabela 7 -	Resultados referentes ao nível de percepção relacionado às dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Frequência relativa das respostas às questões 1 a 18 sobre as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento	86
Gráfico 2 -	Frequência relativa das respostas às questões 19 a 26 sobre as motivações para o compartilhamento do conhecimento	86
Gráfico 3 -	Frequência relativa das respostas às questões 27 a 36 sobre as barreiras para o compartilhamento do conhecimento	87
Gráfico 4 -	Frequência relativa das respostas às questões 37 a 45 sobre as práticas de GC de compartilhamento do conhecimento	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
GC	Gestão do Conhecimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
PPGGCO	Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações
TI	Tecnologia de informação
TICs	Tecnologias de informação e comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	18
1.1.1	Objetivo Geral	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	JUSTIFICATIVA	19
1.3	ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGGCO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	21
2.1.1	Motivações para o Compartilhamento do Conhecimento	28
2.1.2	Barreiras Para o Compartilhamento do Conhecimento	38
2.1.2.1	Barreiras individuais para o compartilhamento do conhecimento	39
2.1.2.2	Barreiras organizacionais para o compartilhamento do conhecimento	41
2.1.2.3	Barreiras tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento ...	46
2.1.3	Práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento	48
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	51
2.2.1	Gestão escolar, clima organizacional e compartilhamento do conhecimento.....	61
2.2.2	Impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento	67
3	METODOLOGIA	73
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	73
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA.....	75
3.3	COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
3.4	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	80
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	81
4.1	Apresentação dos dados	81
4.1.1	Distribuição de frequência absoluta	81
4.1.2	Distribuição de frequência relativa	86
4.1.3	Média Aritmética Ponderada	87
4.2	Análise dos resultados	91
4.2.1	Motivações, barreiras e práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento	91
4.2.2	Impactos do Clima Organizacional para o Compartilhamento do Conhecimento	100
4.3	Recomendações em GC Para a Instituição Pesquisada	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111

REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE	127
APÊNDICE A	128
APÊNDICE B	138
ANEXO	158
ANEXO A	159

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um dos temas essenciais do desenvolvimento na ordem de Sociedade do Conhecimento. Novas frentes se levantam, a fim de instrumentalizar as organizações nos enfrentamentos e demandas. No formato tácito ou explícito, o conhecimento deriva dos processos cognitivos e da relação entre quem emite e recebe a informação.

Nessas interações, acontece o convívio com o novo, a multiplicação do que já se possui e até mesmo a desconstrução de paradigmas. O conhecimento por si só, não se converte em riqueza. Está atrelado a um contexto que envolve pessoas, estrutura física, investimentos, lideranças e habilidades para que o capital intelectual produza. O domínio sob a forma na qual o conhecimento é concebido ou se desenvolve nas organizações, depende da promoção de oportunidades de aprendizagem oferecidas e os movimentos executados para alcançá-lo, ou seja, o desejo e motivação pelo saber.

O conhecimento é o recurso de maior relevância dentro de uma organização, mais do que o capital ou trabalho, pelo fato de configurar-se como o fator de produção pelos quais os outros podem ser obtidos. A gestão desse conhecimento exige esforço, determinação e autonomia no processo de geração de mudança que subsidiará a organização no direcionamento de suas frentes.

As organizações que geram conhecimento são consideradas empresas criadoras de conhecimentos e são definidas como aquelas que criam, sistematicamente novos conhecimentos, disseminam pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam em novas tecnologias, produtos e serviços. Estas organizações também chamadas de organizações de conhecimento são voltadas à criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, através de um processo que visa o alcance dos objetivos individuais e organizacionais envolvendo a infraestrutura organizacional, pessoas e a tecnologia.

No contexto organizacional o conhecimento está presente no somatório do conjunto de habilidades criativas de seu capital humano, em aprender e compartilhar atuando como agente de criação do conhecimento, gerando ativos intangíveis.

A combinação de ativos intangíveis tais como conhecimento, capital intelectual e experiências dos colaboradores quando combinados, podem ser

usados para gerar valor. Assim, o conhecimento relevante para uma organização não é apenas o que as pessoas sabem, mas o que elas fazem em seu cotidiano organizacional, ou seja, como o que sabem é colocado em ações práticas no exercício de suas tarefas em benefício da organização.

O conhecimento é visto como um recurso estratégico e abrange as habilidades e capacidades que os indivíduos utilizam para a resolução de problemas. Portanto, o conhecimento organizacional é parte inseparável dos processos e seu compartilhamento assume papel de destaque no gerenciamento de uma organização.

Há um interesse cada vez maior em ambientes organizacionais contemporâneos, por práticas de compartilhamento de conhecimentos, sobretudo os tácitos, pois o compartilhamento destes conhecimentos, melhora a produtividade organizacional através da troca e utilização do conhecimento.

Existe uma grande importância do esforço coletivo e do relacionamento simultâneo entre o conhecimento tácito e o explícito entendendo que a “criação acontece quando o conhecimento dos indivíduos passa a ser cristalizado como parte da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83) ”.

No entanto, é inerente ao ser humano a tendência de acumular conhecimentos e a busca por aprimoramento do conhecimento ou formas mais eficazes de como compartilhá-lo é incessante. Em uma organização escolar isso também acontece e pode melhorar se for compartilhado e sistematizado de forma estratégica evitando a concentração nucleada de informações. A organização escolar possui direitos e obrigações, é um estabelecimento com estrutura física, pessoas, atribuições, metas e objetivos a serem alcançados.

Há também enfrentamentos provocados por bases ideológicas, permeadas por interesses políticos e o clima organizacional, que reveste o ambiente e impacta no desempenho das relações, mantendo ou desviando o propósito da escola embora esteja ela instalada, entre o currículo a ser atendido e o aparato legislativo brasileiro estabelecidos pela Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Plano Nacional de Educação, Base Nacional Comum Curricular, Leis Orgânicas Estaduais e Municipais, entre outros.

Constituída enquanto organização, a escola tem como principal função a ação educativa que deve ser construída de forma democrática e participativa com o

propósito de alcançar seus objetivos. Paro (2007) acrescenta que não se pode conceber a escola com um espaço de transmissão de conteúdos sem significados de aplicação e sentido social, o que torna o compartilhamento do conhecimento na organização escolar o combustível vital para que a mesma se efetive em seu propósito de Educação de qualidade que garante ao indivíduo, acesso, entendimento e exercício das possibilidades que são concedidas a partir do conhecimento construído. Envolve a comunidade de forma inter relacional consolidando a sociedade do conhecimento.

O conceito elaborado por Morgan (2002), compara uma organização como uma arena política e aponta que, no âmbito organizacional, os participantes possuem interesses e objetivos próprios, os quais, muitas vezes, sobrepõem e/ou divergem dos objetivos organizacionais. Por isso, compreender a dinâmica do compartilhamento do conhecimento em uma organização escolar, no qual atuam profissionais com interesses e perfis distintos, não é uma tarefa simples.

Delimitar os fatores que influenciam e impactam nas ações de compartilhamento de conhecimento torna-se crucial para o sucesso das práticas de GC. O modelo de configuração adotado pela organização tem forte influência sob o tipo de relação que os colaboradores irão estabelecer. Estas relações, sejam no nível pessoal ou profissional, orientam tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam.

O clima organizacional é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização, e em uma escola reflete com evidência a motivação dos profissionais e o esforço empregado para o desenvolvimento de suas atividades. Isso com certeza implica na qualidade da Educação recebida pelos alunos. Conhecer e mensurar esse conjunto de propriedades percebidas direta ou indiretamente pelos profissionais da escola, retratará o real contexto daquele ambiente e subsidiará a adoção de estratégias que facilitem e promovam a autonomia, a construção e o compartilhamento do conhecimento de forma colaborativa.

Assim, a partir de tal contextualização, tem-se a seguinte questão de problema: **o clima organizacional pode influenciar o compartilhamento de conhecimento em uma organização escolar?**

Portanto, são pressupostos neste trabalho que o compartilhamento do conhecimento é imprescindível para o sucesso de práticas de GC e que para que ocorra o compartilhamento é preciso que haja qualidade nas interações entre membros do grupo, a disposição e motivação para o compartilhamento como forma de transmissão de conhecimento e principalmente, que o clima organizacional exerce forte influência sobre estes fatores.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar quais as práticas de GC poderão favorecer o compartilhamento do conhecimento a partir dos resultados do clima organizacional de uma escola privada de educação básica localizada na região Noroeste do Paraná.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Analisar os impactos do clima organizacional para a ocorrência do compartilhamento do conhecimento do ponto de visto teórico;
2. Identificar os motivadores intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores da instituição pesquisada que conduzem ao compartilhamento do conhecimento;
3. Identificar as barreiras individuais, organizacionais e tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da escola;
4. Identificar as práticas para compartilhamento do conhecimento desenvolvidas na organização escolar;
5. Realizar o diagnóstico referente as dimensões de clima organizacional impactante para o compartilhamento do conhecimento da unidade escolar;
6. Apresentar um elenco de possíveis práticas de GC que poderão contribuir para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo está na importância dada ao conhecimento organizacional, criado e compartilhado. Diante deste entendimento, é fato que as organizações contemporâneas precisam cada vez mais valorizar maneiras e práticas para a sua criação e compartilhamento, tornando assim a prática gerencial uma tarefa desafiadora.

Em uma organização escolar, isso não é diferente, e para que a mesma se efetive no seu propósito de educação de qualidade capaz de garantir ao indivíduo, acesso, entendimento e exercício das possibilidades que são concebidas a partir do conhecimento construído, o compartilhamento do conhecimento de forma estratégica, evita a concentração nucleada de informações, envolve a comunidade de forma inter-relacional e consolida a sociedade do conhecimento.

No entanto, para que o compartilhamento do conhecimento aconteça, é necessário que existam elementos que estimule e contribua para que o ambiente seja favorável ao compartilhamento. A busca pela compreensão dos fatores capazes de motivar, limitar, impedir ou até mesmo causar falhas para que compartilhamento do conhecimento ocorra entre seus pares, são cruciais para a implantação bem-sucedida de processos de GC nas organizações.

Considerando a importância das interações sociais para o desenvolvimento de práticas de GC, evidencia-se a pesquisa de clima organizacional, como uma ferramenta essencial para aplicação das práticas de GC, já que o clima reflete com evidência a motivação dos profissionais, o grau de cooperação e o esforço empregado para o alcance dos objetivos da instituição.

Ao se utilizar as informações obtidas por meio da pesquisa de clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento e da identificação dos motivadores e barreiras ao compartilhamento do conhecimento e das práticas de GC desenvolvidas no ambiente de trabalho, será possível obter um retrato de como os espaços de trabalho são percebidos e como as interações ocorrem, além de identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações que limitam o compartilhamento do conhecimento entre seus membros.

Com posse destas informações, pode-se direcionar esforços na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as

metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, quanto organizacional e por consequência impactar na qualidade de ensino ofertado pela escola.

Diante da análise dos resultados, será possível propor práticas de GC assertivas, capazes de beneficiar o compartilhamento do conhecimento entre a equipe de funcionários no contexto escolar pesquisado, afim de atenuar as barreiras que limitam ou impedem o compartilhamento, aumentar as motivações dos indivíduos para compartilhar, contribuindo, desta forma, para a ampliação do conhecimento tanto individual quanto organizacional.

Acredita-se que a adoção contínua e sistematizada de práticas de GC, poderá favorecer a concepção de um ambiente propício a novas experiências e interação daqueles que fazem parte da organização, tornando-se forte aliada para que o processo de aprendizagem ocorra num fluxo contínuo, com pessoas motivadas em compartilhar seu conhecimento e a interagir com novos saberes, ampliando assim o conhecimento organizacional gerando inovações em seus processos e serviços.

1.3 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGCO

Diante do contexto contemporâneo, o PPGCO – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações oferecido pelo Centro Universitário de Maringá – Unicesumar, tem como objetivo promover de forma interdisciplinar, o ensino, a pesquisa e a extensão através de buscas de soluções científicas e tecnológicas para a implementação de processos de gestão organizacional com vistas a promoção da competitividade das empresas na ordem da Sociedade do Conhecimento.

Este trabalho está vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações - PPGCO e financiado integralmente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Está fundamentado na linha de pesquisa Educação e Conhecimento, pois busca trazer formas mais eficazes de aprimorar e compartilhar o conhecimento em uma organização escolar, para que a mesma se efetive em seu propósito de educação de qualidade.

A principal justificativa para este trabalho ser aderente ao PPGGC é por evidenciar o "compartilhamento do conhecimento" no contexto das organizações, como principal objeto de estudo. Além disso, este trabalho utiliza uma perspectiva interdisciplinar, pois busca, através de um elenco de variáveis entrelaçadas, investigar empiricamente fenômenos oriundos de diferentes áreas do conhecimento, tais como Gestão de Recursos Humanos, Administração, Psicologia, e Educação ao tratar o Clima Organizacional em uma Instituição de Ensino no âmbito da GC, mais precisamente no processo de compartilhamento do conhecimento.

Vale ressaltar que o compartilhamento do conhecimento transcende as fronteiras disciplinares, visto que "qualquer alegação de que o compartilhamento do conhecimento é um problema confinado a uma única disciplina, subestima a importância deste processo" (WITHERSPOON et al., 2013 p. 252).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um recurso estratégico numa economia competitiva e dinâmica (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A criação, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento dos colaboradores em uma organização são primordiais para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas duradouras (NONAKA; KONNO, 1998).

Estes três elementos, ou seja, dado, informação e conhecimento são considerados como os bens mais importantes de uma organização, mas dentre estes, o conhecimento representa o ativo mais valioso, pelo fato de possuir mais significado do que dados e informações, ou seja, conhecimento é "a informação que se efetiva em ação" (DRUCKER, 2002 p. 32). Assim, os dados podem ser descritos como uma coleção de fatos, medidas ou estatísticas; enquanto a informação é composta por dados oportunos, processados e organizados, o conhecimento, por sua vez, é a informação relevante adicionada de contexto e que propicia à ação (KEELAN, 2003).

O conhecimento é a informação combinada com experiência, valores, contexto, interpretação e reflexão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ou um conjunto de dados e informações utilizados pelas pessoas ou organizações para dar suporte à prática, com o objetivo de realizar tarefas e criar novas informações (SCHREIBER et al., 2002).

Para Probst, Raub e Romhardt (2009, p. 30), “[...] o conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”, já Davenport e Prusak (1998, p. 68) definem o conhecimento como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

No intuito de maximizar a utilização do conhecimento organizacional, Polanyi (1966) divide-o em dois tipos: conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é uma combinação de atos de criação de sentido ou integração de particularidades. É verificado através da percepção, internalização e experiência, conceitos difíceis de serem formalizados e transformados em palavras, definido por Popadiuk e Santos (2010) como o conhecimento partilhado por intermédio da experiência vivenciada.

A respeito de conhecimentos tácitos e explícitos, Nonaka e Takeuchi (2008) os diferenciam como:

Conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O **conhecimento tácito**, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19, Grifo Nosso).

Sobre a criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10) alertam para a importância da interação e compartilhamento entre todos os envolvidos com os objetivos da organização:

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.

No formato tácito ou explícito, o conhecimento deriva dos processos cognitivos e da relação entre quem emite e recebe a informação. Nessas interações tem-se o convívio com o novo, a multiplicação do que já se possui e até mesmo a desconstrução de paradigmas. Encontrar alternativas que propiciem as condições de gerenciamento destes conhecimentos é pontuada por Terra (2005) e tem como objetivo alcançar o melhor da organização (HAMMER et al., 2004).

Em suma, o conhecimento relevante para uma organização não é apenas o que as pessoas sabem, mas o que elas fazem em seu cotidiano organizacional, ou seja, como o que sabem é colocado em ações práticas no exercício de suas tarefas em benefício da organização.

Diante da relevância dada ao conhecimento organizacional, é fato que as organizações contemporâneas precisam cada vez mais valorizar maneiras e práticas para a sua criação e compartilhamento. Conforme Magalhães (2005, p. 87), “[...] a teoria da criação de conhecimento organizacional assenta, pois, no relacionamento entre as pessoas a todos os níveis – individual, grupal, organizacional e inter-organizacional”.

Em consonância com essas ideias, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que, com o envolvimento dos indivíduos que compõem a organização e a disseminação de seus conhecimentos tácitos e explícitos, quando incorporados, resultarão em um novo conhecimento. O uso do conhecimento no contexto organizacional de forma integrada abrevia o caminho para uma solução, evita o retrabalho e coloca a GC como parte do todo. Assim, sobre a GC, Terra (2005, p. 245) afirma que:

[...] é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, como o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Em complemento a essas ideias, recorre-se a Servin (2005) entendendo que, para a criação do conhecimento e de seu compartilhamento em todos os níveis organizacionais, faz-se necessário a relação de forma interdependente de três elementos básicos: as pessoas, portadoras do saber, dos valores e afetadas pela cultura organizacional; os processos inerentes à gestão; e a tecnologia, definida como um meio de conectar as pessoas aos processos.

Já Nonaka e Tacheuchi (1997, p. 85) definem a criação do conhecimento organizacional como “[...] um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.

Na tentativa de explicarem como se dá a conversão e criação do conhecimento dentro das organizações, Nonaka e Tacheuchi (1997) criaram um modelo genérico, em que os conhecimentos tácitos e explícitos interagem entre si e entre os indivíduos da organização de modo contínuo e em formato de espiral, envolvendo as pessoas, os grupos de trabalho e todo o ambiente onde estão inseridas, resultando na criação do conhecimento organizacional.

O entendimento de que o conhecimento organizacional é criado a partir da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos permitiu aos autores estabelecer quatro modos de conversão do conhecimento. São eles:

- I) Socialização: Conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito.
- II) Externalização: Conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.
- III) Combinação: Conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito.
- IV) Internalização: Conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Neste modelo de criação do conhecimento, também chamado de modelo SECI, a externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento, pois a partir do conhecimento tácito dos colaboradores é possível criar novos conceitos explícitos. Ainda não existe consenso literário sobre a nomenclatura deste modo de conversão (tácito em explícito). A literatura também registra outras denominações para esse processo, como disseminação, partilha, transferência, repasse, intercâmbio ou compartilhamento de conhecimento, no entanto todos convergem

para a transformação dos conhecimentos subjetivos (tácito) em conhecimento explícito que quando sistematizado é classificado como conhecimento organizacional. No decorrer deste trabalho será utilizado o termo “compartilhamento do conhecimento” para expressar este modo de conversão.

Nesta vertente, a GC emerge como uma inovação organizacional expondo outra forma de se olhar e de se pensar a organização. Por meio de práticas de GC, se é capaz de proporcionar mecanismos de compartilhamento do conhecimento a fim de gerar aumento do aprendizado organizacional. Do mesmo modo, pode-se influenciar na forma com que as organizações se relacionam internamente e externamente, possibilitando, assim, o desenvolvimento de suas competências e condições sustentáveis para o enfrentamento de suas demandas.

Nesta mesma linha, Hult (2003) contribui afirmando que a GC é um processo organizado e sistemático de geração e difusão de informações para alcançar uma vantagem competitiva. Também pode ser definida como a gestão estratégica de pessoas e representações de conhecimento em uma organização através de processos para otimizar o compartilhamento do conhecimento.

A multiplicidade de conhecimentos generalizou-se na mesma ordem do desenvolvimento da comunicação e da tecnologia em todos os aspectos. Esta evolução científica e tecnológica levou o indivíduo a buscar cada vez mais novos conhecimentos, o que passa a ser marco nas grandes empresas, com as constantes descobertas e sobressaltos no âmbito mundial (MAHESH; SURESH, 2001).

Compreender o que é conhecimento e como as organizações podem explorá-lo é o que de fato garantirá o sucesso das aplicações práticas da GC. Estas ações são complexas, pois envolvem o gerenciamento de um recurso que se encontra disperso por toda a organização, dificilmente mensurado e com origem pouco compreendida, capaz de tornar a prática gerencial uma tarefa desafiadora (STEFANO et al., 2014).

Deste modo, a GC é percebida como “[...] um processo dinâmico, social que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição [...]” de conhecimentos práticos” (TERRA; GORDON, 2002, p. 57) gerando as conexões significativas que favorecem o desempenho humano e organizacional. Dito isso, as organizações que já visualizaram o valor em reter talentos humanos flexíveis às constantes mudanças ambientais, transformando-os em parceiros e aliados na adoção de novas

ferramentas de trabalho e modelos de gestão, investem em propiciar ambiente de trabalho que atenda à plena realização dos indivíduos nas dimensões espirituais, sociais, físicas e mentais.

Portanto, o conhecimento é parte inseparável dos processos organizacionais, ou seja, o conjunto de atividades administrativas, de marketing, dentre outros processos operacionais relacionados entre si, que envolvem pessoas, procedimentos, equipamentos dentre outros. Assim sendo, seu compartilhamento assume papel de destaque no gerenciamento de uma organização, pois é por meio da integração dos conhecimentos e experiências individuais entre todos os membros de uma organização que as organizações podem atuar como organizações do conhecimento.

A respeito do compartilhamento do conhecimento, Witherspoon et al. (2013) o definem como a troca de informações, habilidades ou conhecimentos com outros indivíduos em favor de beneficiar a organização dos envolvidos. Segundo Kharabsheh (2007), Gupta e Govindarajan (2000) e Keong e Al-Hawamdeh (2002), o compartilhamento do conhecimento é considerado o pilar da GC. Para Riege (2005), o compartilhamento do conhecimento é a pedra angular dos processos de GC.

Bartol e Srivastava (2002) também defendem o compartilhamento do conhecimento como a componente chave da GC e o define como sendo o compartilhamento de diversos elementos, tais como: ideias, insights, informações, sugestões e experiências relevantes entre os membros da organização.

Na visão de Stewart (1998), o compartilhamento destes elementos está cada vez mais reconhecido como essencial para o bom funcionamento organizacional, visto que o seu valor não se encontra na posse, mas, sim, na melhoria da produtividade pela troca e utilização do conhecimento no cotidiano organizacional. Para Hendriks (1999), o compartilhamento do conhecimento é um importante canal para transformação do conhecimento individual em recursos estratégicos das empresas, pois conecta os indivíduos à organização, transferindo o conhecimento que reside com os indivíduos para o nível organizacional e por isso o identifica como um dos principais focos da GC

Ainda sobre o compartilhamento do conhecimento, Lin (2007, p.135) relata que o “compartilhamento de conhecimento pode ser considerado um processo importante nas organizações, porque é fundamental para a geração de novas ideias

e desenvolver novas oportunidades por meio da socialização”. Para Yang e Chen (2007), o sucesso da GC está relacionado diretamente ao sucesso do compartilhamento. Para os autores (2007), o processo de compartilhamento do conhecimento não é fácil e deve ser entendido como um conjunto de comportamentos sobre a troca de conhecimentos que envolvem os atores, conteúdo de conhecimento, contexto organizacional, meios apropriados e ambiente social.

Diante dos conceitos apresentados, entende-se que o compartilhamento de conhecimentos relacionados ao trabalho e a troca de experiências entre os membros da organização melhora a produtividade organizacional, sendo, por tanto, reconhecido por diversos estudiosos como um fenômeno complexo e o mais importante para o processo de criação do conhecimento. Neste sentido, a adoção de estratégias que facilitem e promovam a autonomia para o compartilhamento do conhecimento de forma colaborativa tem despertado forte interesse em ambientes organizacionais. Criar um contexto de trabalho e dispor de ferramentas que facilitem e apoiem os funcionários para que haja maior incentivo ao compartilhamento de conhecimento é imprescindível para as organizações.

No entanto, o conhecimento individual não é espontaneamente compartilhado pelos indivíduos e há diversas influências para que isso aconteça (WANG; NOE, 2010). O conhecimento é gerado pelo homem e o seu compartilhamento depende da interação entre um emissor e um receptor, ou seja, não apenas o detentor do conhecimento deve ser capaz de transmiti-lo – externalizá-lo – mas também a outra parte deve ser capaz de captá-lo – internalizá-lo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Assim, para que o compartilhamento do conhecimento seja exitoso, deve haver uma motivação em transmitir a informação e, por outra via, uma motivação em recebê-la. Assim, mesmo diante de processos e de tecnologias que auxiliam o compartilhamento de conhecimento, são os indivíduos que decidem por compartilhar ou não seus conhecimentos (DOROW; TRZECIAK; RADOS, 2018).

Em face a este entendimento, um dos grandes desafios para as organizações contemporâneas é criar um ambiente de trabalho favorável para que as pessoas rompam com as barreiras que as impedem de realizar o compartilhamento de conhecimentos e, conforme orienta Ipe (2003), sintam-se motivadas a transformar o conhecimento que detém em conhecimento organizacional, aprimorando seus processos produtivos.

Diferentes fatores impactam no compartilhamento de conhecimento, como o sistema de recompensas mantido pela organização (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002), o clima organizacional (HAN, 2018; JOSEPH; JACOB, 2011; MATIĆ et al., 2017; JAIN; SANDHU; GOH, 2015) ou a disponibilidade de ferramentas de Tecnologias da Informação (TI) para facilitar o compartilhamento de conhecimento (LLOPIS; FOSS, 2016).

No entanto, conforme pontuado por Wilbert et al. (2014, p. 13):

O compartilhamento do conhecimento envolve não só a identificação e disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias comumente recomendadas para esta etapa específica, como também a cultura favorável, os fatores estruturais, motivacionais e humanos.

Diante disso, a busca pela compreensão dos fatores capazes de motivar, limitar, impedir ou até mesmo causar falhas para que compartilhamento do conhecimento ocorra entre seus pares são cruciais para a implantação bem-sucedida de processos de GC nas organizações.

2.1.1 Motivações para o Compartilhamento do Conhecimento

As preocupações recentes sobre a questão da GC no interior de uma organização acentuaram a necessidade de compartilhamento de conhecimento mais eficaz. No entanto, a maioria dos estudos tendem a explorar esta questão do ponto de vista econômico, enquanto que apenas alguns estudos têm focado em capacidades organizacionais (YANG; CHEN, 2007).

Lin (2007) sinaliza que há um grande número estudiosos que afirmam que fatores motivacionais podem facilitar o compartilhamento do conhecimento nas organizações, entretanto, segundo a autora (2007), poucas pesquisas empíricas foram realizadas afim de examinar os diferentes tipos de motivação para comportamentos de compartilhamento do conhecimento bem-sucedidos.

Para Amayah (2013), mesmo em face do reconhecimento acadêmico a respeito da importância do compartilhamento do conhecimento para a eficácia das organizações, ainda não existe uma quantidade significativa de pesquisas sobre os fatores que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento. Dorow (2017, p. 62) também identifica esta lacuna teórica, segundo a qual:

Ainda existe uma escassez de pesquisas especificamente na área de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos nas organizações e as evidências empíricas apenas começaram a descobrir algumas das dinâmicas complexas relacionadas ao compartilhamento que existem em processos.

Tangaraja et al. (2016) também alertam que os estudos anteriores comumente abordam os processos de compartilhamento do conhecimento de maneira incompleta e unidirecional, ou seja, focada no detentor do conhecimento. No entanto, sobre a importância do elemento humano para o sucesso organizacional, Sveiby (1998, p.9) relata que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultado das ações humanas”.

Segundo Ipe (2003, p.341), a “capacidade de uma organização para efetivamente alavancar o seu conhecimento é altamente dependente de seu povo”. Assim, evidencia-se que o sucesso organizacional está cada vez mais atrelado na aplicação do conhecimento tácito na resolutividade de problemas, em tarefas e processos, tornando iniciativas de seu compartilhamento para o coletivo um componente essencial para a efetividade dos programas de GC.

No entanto, formas eficazes de como compartilhar o conhecimento tem se tornado um desafio tanto para gestores quanto para pesquisadores, pois o conhecimento tácito é “desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um grande período e quase impossível de reproduzir em um documento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 86), o que exige uma árdua interação entre as lideranças e membros de uma organização.

Amayah (2013) atribui este desafio gerencial ao fato de que, além do conhecimento tácito por sua natureza ser de difícil exteriorização, os gestores somente podem gerenciá-los de forma eficaz caso os funcionários estejam dispostos a compartilhá-lo com seus colegas de trabalho. Para Davenport (1998, p.115), “o compartilhamento do conhecimento é visto como um ato voluntário, pois “o vocábulo compartilhamento implica vontade”, este entendimento é reforçado por Alves e Barbosa (2010 apud LIN, 2007, p. 118), que destacam o compartilhamento como um processo:

Diretamente relacionado à vontade ou ao desejo do indivíduo em comunicar-se diretamente com seus colegas, doar conhecimento e ajudar os outros de forma prazerosa; à consulta ativa aos colegas, que motiva o aprendizado, e ao colecionamento de conhecimento

Diante do exposto, evidencia-se que a literatura sobre a GC apresenta o compartilhamento do conhecimento como elemento central para a efetivação dos seus processos, e que o compartilhamento do conhecimento depende essencialmente da pré-disposição do indivíduo em compartilhar de alguma forma daquilo que sabe, sugerindo, assim, a sua motivação e valorização para que haja o engajamento determinante para a implementação com sucesso dos processos de GC (GARCIA,2008).

Ou seja, para que o compartilhamento do conhecimento aconteça, faz-se necessário que existam elementos que estimulem os indivíduos a compartilharem os seus conhecimentos e promovam a interatividade e conectividade entre os membros de uma organização, afim de que a aprendizagem individual e organizacional seja acelerada. Saliencia-se também a importância de um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e uma cultura de compartilhamento vigente.

Em virtude do notório objetivo da GC, que é implementar práticas sistematizadas de gestão que visam o aumento do conhecimento organizacional em benefício da organização, identificar e reconhecer as motivações e as barreiras ao compartilhamento do conhecimento é algo que pode desempenhar um papel importante para que suas ações sejam efetivas e eficazes. Existem inúmeros exemplos em que as práticas de compartilhamento do conhecimento não cumprem com os seus objetivos devido à grande diversidade de potenciais barreiras para o compartilhamento do conhecimento encontradas nos ambientes organizacionais (RIEGE, 2005).

Uma dificuldade natural ao compartilhamento do conhecimento é que, o conhecimento mais valioso de uma organização (conhecimento tácito), têm sua aplicação mais comum na resolutividade de problemas, porém é de difícil formalização e externalização.

Soma-se a isso o fato de que, na maioria das vezes, os documentos, repositórios e outras fontes de conhecimentos explícitos não são facilmente acessíveis, o que torna o conhecimento tácito acumulado internamente pelos

funcionários de uma empresa um capital intangível de valor inestimável (RIEGE, 2005).

Perante este entendimento, como dito anteriormente, um dos grandes desafios para os gestores das organizações contemporâneas para aprimorarem seus processos produtivos é criar um ambiente de trabalho favorável para que as pessoas se sintam motivadas a compartilharem seus conhecimentos e assim transformarem o conhecimento tácito que detêm em conhecimento organizacional (explícitos).

Diante da compreensão do valor do compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros de uma empresa, diversos atores propuseram-se a estudar os fatores que influenciam no compartilhamento de conhecimento. Compreender os fenômenos que motivam ou impedem o compartilhamento do conhecimento é o primeiro passo para possibilitar a criação de mecanismos de gestão eficazes capazes de contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Para Ipe (2003), Cabrera e Cabrera (2005) e Lin (2007), os funcionários só participam de intercâmbio de conhecimento com base numa análise de custo-benefício, ou seja, comparando as recompensas ou benefícios com o esforço (custos) envolvidos nessa troca.

Em linhas gerais, as motivações para compartilhar conhecimentos são baseadas nas crenças individuais sobre a extensão e o valor de seus conhecimentos, bem como os sentimentos positivos que resultam do ato de compartilhar os seus conhecimentos com demais membros de uma organização (WITHERSPOON et al., 2013).

O Quadro 1 traz algumas das motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento encontradas na literatura e que serão utilizados neste estudo.

Quadro 1 - Motivações extrínsecas e intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento

MOTIVAÇÃO	AUTORES
Reciprocidade	Cohen (1998), Ipe (2003), Cabrera e Cabrera (2005); Hsu e Chang (2014); Lin (2007),
Confiança	Keong e Al-Hawamdeh (2002); Ipê (2003); Cabrera e Cabrera (2005); Riege (2005); Ardichvili et al. (2006); Lin (2007); Alcará et al. (2009); Lin et al. (2009).
Altruísmo	Kankanhalli et al. (2005); Lin (2007); Matić et al. (2017).
Autoeficácia	Cabrera e Cabrera (2005); Kankanhalli et al., (2005); Li, Zhu e Luo (2010); Lin (2011); Chen, Chuang e Chen (2012).
Orientação para aprendizado	Matzler e Mueller (2012).
Poder, Status , Reputação e Prestígio	Ipê (2003); Alcará et al (2009); Alves e Barbosa (2010); Witherspoon et al. (2013), Dorow (2017).

Fonte: Elaborado pela Autora, 2019.

Locke (1975) divide o termo motivação em dois tipos: motivação intrínseca, que é guiada pelo prazer ou satisfação que o indivíduo sente ao realizar determinada ação, e motivação extrínseca, que é guiada por resultados, ou seja, voltada aos benefícios ou prêmios que o indivíduo possa vir a receber. No entanto, ambas as motivações, intrínsecas e extrínsecas, são importantes para o compartilhamento do conhecimento (LIN, 2007).

Lin (2007), também divide as motivações em intrínsecas e extrínsecas, portanto segundo a autora:

Os funcionários participam de intercâmbio de conhecimento com base numa análise de custo-benefício, comparando as recompensas (benefícios) esperados de uma troca com o esforço (custos) envolvidos nessa troca. A partir de uma perspectiva socioeconômica, se os benefícios percebidos igualar ou exceder os custos, o processo de troca vai continuar, caso contrário ele irá parar. No contexto da partilha de conhecimentos, os custos incluem fatores relacionados ao esforço (por exemplo, tempo gasto, esforço mental, etc.), enquanto os ganhos potenciais incluem o recebimento de recompensas organizacionais ou

criar obrigações para os colegas retribuírem. (LIN, 2007, p. 3, Tradução Nossa).

No que diz respeito a estas duas formas de motivações, para Ipe (2003) a motivação interna, ou seja, intrínseca, o compartilhamento do conhecimento está voltado pela necessidade de sentimentos de competência e autodeterminação, já na motivação externa, ou seja, extrínseca, a ação de compartilhar é estimulada pelos valores percebidos e os benefícios da ação. Portanto para a autora (2003), os objetivos fundamentais de comportamentos extrinsecamente motivados estão em receber recompensas organizacionais ou benefícios recíprocos.

Os estudos de Ipe (2003) trazem alguns fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos nas organizações. Para a autora (2003), elementos como a natureza do conhecimento (ou seja, tácita ou explícita), o valor percebido ao conhecimento nas relações de poder e status do destinatário, as motivações internas e externas, a cultura do ambiente de trabalho, bem como as oportunidades de compartilhamento, sejam elas formais ou informais, influenciam na capacidade de compartilhar conhecimentos por parte do emissor.

Ainda segundo Ipe (2003), a ausência destes fatores não impede que haja o compartilhamento do conhecimento. Porém estes fatores estão inter-relacionados e sua ação conjunta cria um ambiente ideal para que haja o compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização.

Witherspoon *et al.* (2013) buscaram compreender, através de uma meta análise, os antecedentes para comportamentos de compartilhamento de conhecimento encontrados na literatura. Encontraram que, quanto mais benefícios o indivíduo percebe como resultado do compartilhamento do conhecimento, maior a probabilidade do engajamento em comportamentos de compartilhamento de conhecimentos. Assim, o sentimento de reciprocidade faz com que a intenção em compartilhar conhecimentos seja aumentada, visto que o indivíduo percebe o valor agregado em compartilhar conhecimentos com os demais (IPE, 2003).

O sentimento de reciprocidade é altamente relevante para o compartilhamento do conhecimento (COHEN, 1998; IPE, 2003; LIN, 2007). Este sentimento está relacionado com a crença do indivíduo sobre o que ele receberá em troca da ação de compartilhar (COHEN, 1998). Ou seja, a expectativa de

reciprocidade está na “suposição de que outros indivíduos irão compartilhar seus conhecimentos de forma recíproca quando eles necessitarem” (BALLE, 2015, p. 26).

Os resultados do estudo de Lin (2007) também mostram significativa relação entre benefícios recíprocos e atitudes de compartilhamento do conhecimento entre funcionários. Para a pesquisadora, comportamento de reciprocidade pode proporcionar uma motivação eficaz, pois proporciona sensações de endividamento que a longo prazo asseguram comportamentos de cooperação mútua, facilitando o compartilhamento de conhecimentos.

Outro sentimento também descrito por diversos autores como preponderante para que ocorra o compartilhamento do conhecimento é a confiança (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; IPE, 2003; RIEGE, 2005; ARDICHVILI et al., 2006; LIN, 2007; ALCARÁ et al., 2009).

Para Ipe (2003), a decisão de compartilhar ou não conhecimentos depende da confiança do emissor e o receptor. Assim, diante da falta de confiança no ambiente de trabalho, as práticas formais para o compartilhamento do conhecimento são insuficientes para encorajar os indivíduos a compartilhar conhecimento com os outros.

Para Alcará et al. (2009, p. 180):

A confiança quebra barreiras, possibilita a interação entre as pessoas e, muitas vezes, pode ser um fator preponderante para que o compartilhamento de informações e de conhecimentos ocorra de forma eficaz e satisfatória.

Em seus estudos a respeito das influências para o compartilhamento do conhecimento, Ardichvili et al. (2006) ressaltam a importância da confiança para o sucesso do compartilhamento do conhecimento, sobretudo os tácitos. Para os autores (2006), os indivíduos estão mais propensos a compartilhar quando existe um sentimento de confiança mútua estabelecida entre os pares.

Alcará et al. (2009) acrescentam que os sentimentos de amizade, afinidades, harmonia e colaboração envolvem valores, crenças e interesse em comum que juntos formam um clima harmonioso propício a comunhão de ideias e interesses. Vale ressaltar que estes sentimentos são construídos e fortalecidos ao longo do tempo através das relações sociais e interações entre os membros da equipe, portanto estão implícitos ao sentimento de confiança. Assim a presença destes

sentimentos também é importante para motivar os indivíduos a compartilharem conhecimentos entre seus pares.

Lin (2007) também relaciona a colaboração entre equipes com sentimentos de confiança e de reciprocidade. Para ela, sem a presença de tais motivadores, o compartilhamento do conhecimento não ocorrerá livremente, pois atitudes de colaboração entre funcionários é fortemente dependente das relações de confiança e de reciprocidade existentes no ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao sentimento de confiança como um fator motivacional para o compartilhamento do conhecimento entre membros de uma equipe de trabalho, Terra (2005, p. 127) traz uma importante colocação:

No contexto da gestão do conhecimento, confiança entre as pessoas tem a ver com as seguintes evidências: confiança na competência do trabalho dos colegas, confiança no sentido de que as pessoas não escondem ou sonegam informação, confiança de que prevalecem atitudes de crítica construtiva, confiança de que desentendimentos são tratados de forma transparente e profissional.

O altruísmo também é uma motivação citada na literatura como relevante para motivar os indivíduos a se envolverem em ações de compartilhamento. Para Lin (2007), o conceito de altruísmo está ligado ao sentimento de prazer em ajudar outrem. Matic et al. (2017) relacionam o termo com a prática de preocupar-se com os outros. No entanto, ambos convergem para o sentimento de bem-estar em colaborar com os parceiros de trabalho. Desta forma, os indivíduos que sentem prazer em compartilhar conhecimento pelo fato de estar ajudando os colegas tendem a ser mais motivados a compartilhar conhecimentos (LIN, 2007; MATIC et al., 2017; KANKANHALLI et al., 2005).

Outro construto que tem despertado a atenção por parte dos estudiosos em comportamento organizacional é o sentimento de autoeficácia (WU, 2016). Entende-se por autoeficácia o julgamento do indivíduo sobre a sua capacidade de desempenhar atividades específicas (BANDURA, 1989). Pode-se dizer que este conceito diz respeito a crença ou confiança que determinada pessoa têm sobre sua própria capacidade para resolver problemas ou concluir certas tarefas.

Hsu e Lin (2008) concluíram que as pessoas que apresentam sentimentos de autoeficácia elevados são mais propensos a realizar uma ação que os indivíduos

que apresentem um baixo sentimento de autoeficácia. Para Wu (2016), a autoeficácia desempenha um papel importante na motivação e nos comportamentos dos indivíduos. Em seu estudo, Wu (2016) apontou o construto de autoeficácia como importante para despertar intenções de compartilhar conhecimento nos indivíduos.

Li, Zhu e Luo (2010) testaram a hipótese de que a autoeficácia tem um efeito direto e positivo sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento. Os resultados deste estudo concluíram que sentimentos de autoeficácia contribuíram significativamente para o comportamento de compartilhamento de conhecimento da equipe.

Lin (2011) desenvolveu um estudo afim de averiguar os impactos do indivíduo, da organização e da tecnologia da informação ao longo de três fases de um projeto de implantação de GC: iniciação, implementação e institucionalização.

Para a autora (2011), o sentimento de autoeficácia é um facilitador importante durante toda a evolução de um projeto de GC. A autora (2011) sugere aos gestores prestarem mais atenção na prática de fornecimentos de *feedbacks* afim de melhorar o sentimento de autoeficácia, favorecendo desta maneira os comportamentos de compartilhamento do conhecimento

Chen, Chuang e Chen (2012) também encontraram que sentimentos de autoeficácia tem uma influência significativa sobre a atitude e a intenção de se envolver em comportamentos de compartilhamento de conhecimento. Segundo os autores (2012), a presença de autoeficácia no sujeito melhora a motivação e a confiança para compartilhar *know-how* com os demais membros da organização.

Uma outra característica da personalidade dos indivíduos que pode influenciar na motivação em compartilhar conhecimento foi identificada nas pesquisas de Matzler e Mueller (2012), o qual chamaram de orientação para o aprendizado. Para os autores (2012), indivíduos que apresentam esta característica costumam priorizar o desenvolvimento de novas competências e a valorizar o processo de aprendizagem, não só de si próprio bem como dos colegas. O compartilhamento do conhecimento faz parte do processo de aprendizagem, portanto, pessoas com desejo de aprender são mais propensas a compartilhar conhecimentos (MATZLER; MUELLER, 2012).

Garcia (2008) também ressalta a importância desta motivação intrínseca, não só para a efetividade do compartilhamento do conhecimento, mas para todos os processos de GC. Para o autor (2008, p. 166):

Embora o compartilhamento seja um fator *sine qua non* para a ocorrência dos demais processos de conversão do conhecimento, outros fatores também são de fundamental importância como, por exemplo, a predisposição ao aprendizado, sem a qual não há a incorporação do conhecimento eventualmente disponível por quaisquer dos outros modos de conversão.

Com relação ao poder do conhecimento, se o indivíduo reconhece que o seu *know how*, dada a sua importância, o confere poder, a tendência é reter o seu conhecimento ao invés de compartilhá-lo, pois isso lhe confere uma vantagem perante o grupo (DAVENPORT; PRUSAK, 1997; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). Ou seja, este entendimento está atrelado a ideia de que “conhecimento é poder” (IPE, 2003; ARDICHVILI et al, 2006; ALVES; BARBOSA, 2010).

Alcará et al. (2009) relacionam o sentimento de poder, oriundo da posse do conhecimento, também como um obstáculo ao compartilhamento do conhecimento, pois a ideia atrelada em nossa cultura de que “conhecimento é poder” dá ao portador do conhecimento a sensação de superioridade em relação aos demais.

Resultados semelhantes foram encontrados por Goman (2002), que identificou que o maior limitador para o compartilhamento do conhecimento foi a percepção, por parte dos pesquisados, que ao reter conhecimentos terão algum poder sobre aqueles que não possuem determinados conhecimentos.

Para Alves e Barbosa (2010) o desejo de obter prestígio é capaz de impulsionar a busca por promoção individual em detrimento dos objetivos coletivos ou organizacionais. Para os autores (2010), o prestígio encontra-se relacionado aos sentimentos de diferenciação, superioridade, poder e status e está diretamente vinculado à ideia de que conhecimento é poder.

Ainda segundo os autores (2010), devido a busca por prestígio, aliado aos sentimentos que a posse do conhecimento proporciona aos indivíduos, o ato de compartilhar pode tornar-se arriscado, uma vez que pode ocasionar a perda do poder. Este sentimento de vulnerabilidade oriundo pelo ato de compartilhar de conhecimentos também é descrito por Cabrera e Cabrera (2002).

Isso acontece em diversos contextos organizacionais, visto que ainda é possível encontrar culturas organizacionais a qual poder da informação é valorizado, ou seja, culturas na qual ser o “guardião da informação é o diferencial competitivo de cada pessoa dentro de uma hierarquia de cargos rígida” (DE OLIVEIRA, 2016 p.09).

Por outro lado, Witherspoon *et al.* (2013) alegam que as pessoas tendem a ter uma postura mais voltada ao compartilhamento do conhecimento quando percebem que este comportamento ajudará na construção da sua reputação, ou melhorar, a sua posição social. A pesquisa realizada por Dorow (2017) encontrou que o motivador “status ou reputação” exerce influência positiva no compartilhamento do conhecimento.

Segundo a autora (2017), o reconhecimento e a visibilidade de sucesso são atributos altamente desejáveis pelos membros de um grupo de trabalho. Assim, a necessidade de reconhecimento por parte do indivíduo o encoraja a apresentar um comportamento favorável ao compartilhamento, ou seja, para que sejam reconhecidos como possuidores de conhecimento, demonstram o que sabem por meio da explicitação de seu conhecimento.

Por tanto, diante do entendimento contemporâneo, o qual vincula o sucesso organizacional à capacidade de construção de novos conhecimentos e da aprendizagem contínua, a qual só se dá por meio do compartilhamento do conhecimento tácito entre os seus membros, faz-se necessário a criação de uma cultura organizacional na qual a reputação, o poder e o status dos seus colaboradores estejam positivamente associados ao compartilhamento de seus conhecimentos tácitos. Assim será possível criar motivações para que os membros de uma organização se sintam seguros e motivados para compartilhar conhecimento entre seus pares.

No entanto, independentemente do tipo de motivação, seja ela intrínseca ou extrínseca, ambas são importantes para o comportamento de compartilhamento do conhecimento (LIN, 2007), pois, havendo motivação para a colaboração e ao compartilhamento do conhecimento, a implantação de formas eficazes de geri-lo é facilitada.

2.1.2 Barreiras Para o Compartilhamento do Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento é considerado como um fator crítico para a gestão do conhecimento nas organizações, no entanto, na prática o compartilhamento de conhecimento não é uma atividade que ocorre perfeitamente nas organizações (Ipe, 2004) e os problemas com o compartilhamento do conhecimento demonstram ser uma grande barreira para a gestão eficaz do conhecimento (HENDRIKS, 1999).

Portanto, diante da relevância dada ao compartilhamento do conhecimento para o sucesso organizacional, diversos pesquisadores têm investido esforços em identificar os fatores que limitam ou impedem o compartilhamento do conhecimento nas organizações (RIEGE, 2005; KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; DOROW, 2017).

Os estudos de Riege (2005) trazem diversas potenciais barreiras para o compartilhamento do conhecimento, classificando-as em três grupos distintos: individuais, organizacionais e tecnológicas. Muito embora as barreiras estão classificadas e discutidas em grupos separados, o autor (2005) enfatiza que tais barreiras são interligadas e sinérgicas, formando uma tríade de barreiras para o compartilhamento.

Para Riege (2005), as organizações que desejam valer-se dos benefícios do compartilhamento do conhecimento devem se pautar em uma cultura de compartilhamento do conhecimento que contemple os principais elementos de cada grupo de forma harmônica e sinérgica.

- i) Individuais: Motivar, incentivar e estimular os indivíduos para que propositalmente possam captar, difundir e aplicar os conhecimentos, sobretudo os tácitos recém gerados.
- ii) Organizacionais: Estruturas organizacionais abertas, baseadas e comunicações claras e *feedbacks*, que facilitem o fluxo de conhecimentos e a aprendizagem contínua. Liderança pautada no exemplo.
- iii) Tecnológicos: Uso de tecnologia adequada e acessível capaz de integrar propositalmente mecanismos e sistemas possibilitando uma plataforma de compartilhamento de conhecimentos de fontes internas e externas.

2.1.2.1 Barreiras individuais para o compartilhamento do conhecimento

A falta de habilidade de comunicação verbal e escrita, bem como de relacionamentos interpessoais, é identificada como a principal barreira ao compartilhamento do conhecimento por inúmeros pesquisadores (RIEGE, 2005). Para Keong e Al-Hawamdeh (2002), o compartilhamento do conhecimento é essencialmente um processo de comunicação. Portanto, vocabulários inadequados, baixas habilidades com a escrita e inabilidades de comunicação também resultarão em um compartilhamento de conhecimento ineficiente.

Riege (2005) identifica que a baixa consciência do valor e benefícios do conhecimento possuído aos outros é uma potencial barreira ao compartilhamento. Para Gomam (2002), isso acontece por que as pessoas geralmente são inseguras sobre o valor dos seus conhecimentos.

Outra barreira individual elencada por Riege (2005) diz respeito a ineficiência em capturar, avaliar e fornecer *feedback* sobre fracassos anteriores que melhorem os efeitos de aprendizagem individual e organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) também destacam a importância da reflexão sobre erros cometidos como fonte de aprendizagem e desenvolvimento individual e organizacional. A importância de aprender lições com erros do passado, afim de melhorar as práticas no futuro, também são apontadas por De Long e Fahey (2000).

A falta de tempo por parte dos indivíduos também tem se mostrado um fator limitador para o compartilhamento do conhecimento (O'DELL; GRAYSON, 1998; KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; RIEGE, 2005; CABRERA; CABRERA, 2005). Para Riege (2005), devido ao fato do indivíduo naturalmente tender a se concentrar em tarefas que apresentam maiores benefícios próprios, o tempo para compartilhar conhecimento com outro pode lhe parecer custoso, o que faz com que indivíduos prefiram acumular conhecimentos ao invés de compartilhá-lo.

A pesquisa de Cabrera e Cabrera (2005) apontou que uma das razões para a falta de engajamento por parte dos funcionários para abastecerem os repositórios de conhecimentos é a crença de que seu tempo é limitado e deve ser gasto em outras atividades que eles julgam serem mais produtivas.

A respeito do tempo, Terra (2005, p. 132) o elenca como um fator gerencial de relevante importância para a geração do conhecimento:

O tempo deve ser visto como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento. A impossibilidade de replicá-lo torna-o o recurso mais escasso de todos. Os gerentes devem aceitar a ideia de que a existência de um tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento.

Na visão de Keong e Al-Hawamdeh (2002), o compartilhamento do conhecimento requer tempo, pois a criação de um bom conteúdo de conhecimento é intenso e requer uma laboriosa tarefa. Este fato pode tornar o tempo uma barreira ao compartilhamento. Os autores (2002) apontam ainda que a internet somente agiliza a distribuição do conhecimento, porém a sua elaboração e explicitação é intensiva e dispendiosa.

2.1.2.2 Barreiras organizacionais para o compartilhamento do conhecimento

Além das motivações extrínsecas e/ou intrínsecas, as interações sociais são preponderantes para que haja o compartilhamento do conhecimento organizacional, cabendo as organizações proporcionarem apoio e suporte através de técnicas e ações para a maximização do compartilhamento do conhecimento (DYER; NOBEOKA, 2000). A necessidade da criação de um ambiente organizacional propício para o compartilhamento do conhecimento é destacada por diversos autores, tais como: Nonaka e Takeuchi (1997), Lemos (1999), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), Kikoski e Kikoski (2004), Riege (2005).

Esses ambientes são criados de forma lenta, a partir do planejamento de um contexto capacitante em que as empresas adotam estilos, estruturas, processos gerenciais e ações coordenadas e sistematizadas voltadas ao compartilhamento do conhecimento. Dyer e Nobeoka (2000) identificaram que algumas ações por parte da organização são importantes para maximizar o compartilhamento do conhecimento.

Entre outros fatores, citam que a clareza dos objetivos da organização a qual o indivíduo encontra-se inserido, a promoção de eventos sociais, bem como a disposição estratégica dos indivíduos dentro do ambiente organizacional são facilitadores para a ação de compartilhamento de conhecimentos. Sobre a promoção de eventos social, os autores (2000) entendem que esta ação promove a socialização, considerado com um fator importante para fortalecer as relações

sociais e ampliar a rede de contatos, favorecendo a troca de conhecimentos seja ela formal ou informal.

Para Cabrera e Cabrera (2005), qualquer esforço para proporcionar momentos de socialização através de encontros informais entre funcionários é válido para o aumento da comunicação e do capital social da organização. Estes momentos podem ser através de confraternizações, formação de equipes esportivas, almoços, ou até mesmo através do fornecimento de um local onde funcionários possam tomar café juntos durante o expediente de trabalho. Para os autores (2005), o compartilhamento do conhecimento é aumentado quando os indivíduos têm a oportunidade de passarem mais tempo juntos (CABRERA; CABRERA, 2005). Esta interação constante entre funcionários resulta em narrativas, linguagem e códigos comuns que, quando compartilhados, facilitam a comunicação e a compreensão mútua, beneficiando o compartilhamento do conhecimento. (CABRERA; CABRERA 2005).

A respeito da importância da interação para o compartilhamento do conhecimento, Riege (2005) aponta que uma barreira organizacional frequentemente negligenciada pelas organizações é o *layout* do ambiente físico de trabalho, que normalmente não favorece e até restringe o compartilhamento do conhecimento. A Falta de infraestrutura adequada para o compartilhamento do conhecimento e a falta de espaços informais e formais para refletir, compartilhar e, assim, gerar novos conhecimentos também é pontuada pelo autor (2005) como potenciais barreiras organizacionais ao compartilhamento do conhecimento.

A importância de *layout* ou de infraestrutura que facilite a interação e consequentemente o intercâmbio de conhecimentos é também pontuada por Keong e Al-Hawamdeh (2002). Os autores (2002) citam o estudo de Allen (1997), o qual identificou que a probabilidade de duas pessoas se comunicarem é proporcional à distância de suas mesas.

Floriano (2009) sugere que um ambiente físico com espaços abertos facilita a comunicação face a face, o que contribui para a rapidez do compartilhamento do conhecimento. Floriano (2009) ainda acrescenta que, destinar locais específicos para a prática do compartilhamento do conhecimento, dentro ou fora do ambiente organizacional (tais como, salas de café, bebedouros ou cozinhas) cria ambientes propícios ao compartilhamento.

Cabrera e Cabrera (2005) também aponta para a importância de estruturas ambientais que favorecem os encontros casuais entre funcionários. Para os autores (2005), quanto maior as oportunidades de encontros casuais entre os membros de uma organização, maior a probabilidade de fortalecer sentimentos de familiaridade e comunidade, o que favorece o compartilhamento do conhecimento.

Muito embora o foco da GC esteja em processos sistematizados através de modelos formais de compartilhamento de conhecimentos explícitos, é sabido que muito do conhecimento é compartilhado de maneira informal.

Em qualquer organização, pode ocorrer o compartilhamento informal de conhecimento. Geralmente, ocorre de maneira não preestabelecida durante encontros casuais e conversas locais, quando as pessoas trocam, ideias, pedem conselhos para resolver problemas e perguntam em que os outros estão trabalhando. Por meio de práticas informais, não se tem a intenção prévia de compartilhar certo conhecimento. Os sujeitos desse processo o fazem sem qualquer objetivo preestabelecido (GROTTO, 2002, p. 110).

Alcará et al. (2009) também reconhecem que a oferta de espaços informais para a interação dos funcionários favorece as relações de amizade e respeito, influenciando assim nos comportamentos de compartilhamento de conhecimentos entre os pares. Ardichvili et al. (2006) a respeito das barreiras organizacionais, colocam que existem organizações, cuja cultura organizacional tende a regular e delimitar o fluxo e acesso a determinadas tipos de informações. Assim, nessas organizações, os indivíduos sentem-se retraídos em compartilhar conhecimentos sem a autorização de seus gerentes, o que naturalmente limita a formação de grupos de discussões, criando barreiras ou até mesmo impedindo o compartilhamento do conhecimento.

A respeito da cultura que predomina no ambiente de trabalho, esta é reconhecida como uma das maiores barreiras para o compartilhamento do conhecimento encontrada na literatura (O'DELL; GRAYSON, 1998; DE LONG; FHAYER, 2000; KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2009; IPE, 2003; CABRERA; CABRERA, 2005; RIEGE, 2005; ARDICHVILI et al., 2006; LIN, 2007; YANG; CHEN 2007; ALCARÁ et al., 2009; ALVES; BARBOSA, 2010; DOROW, 2017).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a cultura organizacional é responsável por moldar a mentalidade e ações de todos os funcionários. Para Ipe (2003), todos os fatores que contribuem para o compartilhamento do conhecimento são diretamente influenciados pela cultura organizacional do ambiente de trabalho.

A respeito de processamento de conhecimentos dentro de uma organização, para Davenport (1997), a cultura organizacional é responsável por sugerir o que deve ou não ser feito. Já para Probst, Raub e Romhardt (2009), a cultura organizacional é capaz de afetar tanto o escopo quanto o conteúdo do compartilhamento do conhecimento.

Diante do entendimento de que a cultura organizacional é responsável por influenciar diretamente nas ações do seu capital humano, identificar e reconhecer as barreiras ao compartilhamento do conhecimento encontrados no âmbito da cultura organizacional pode desempenhar um papel importante para o sucesso de práticas de GC. Dentre várias barreiras ao compartilhamento do conhecimento encontradas na literatura referente a cultura organizacional, a estrutura hierárquica se destaca. Para Riege (2005), o tipo de estrutura hierárquica adotada pela administração pode inibir ou retardar as práticas de compartilhamento do conhecimento.

Para Riege (2005), estruturas organizacionais abertas, baseadas em comunicações claras e em *feedbacks* que facilitem o fluxo de conhecimentos e a aprendizagem contínua com liderança pautada no exemplo, são organizações que possuem um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.

O tipo de estrutura hierárquica adota pela a organização também é apontada por Keong e Al-Hawamdeh (2002). Para os autores (2002), estruturas organizacionais baseadas em gestão vertical ou de cima para baixo (*top-down*) tendem a serem muito burocráticas, portanto não são condizentes com cultura de compartilhamento do conhecimento.

A maneira como as decisões são tomadas, com restrições na comunicação e no fluxo de informações através forte hierarquia e burocracia, também é pontuada por Riege (2005). Culturas organizacionais centradas em regulamentos internos em que os funcionários devem executar rigorosamente as regras e procedimentos restringem as práticas de compartilhamento de conhecimentos (RIEGE, 2005).

Assim, organizações que possuem uma cultura organizacional baseada em estilos autocráticos, em que as decisões são tomadas por decreto, são menos

propensas a terem sucesso no compartilhamento de conhecimentos quando comparadas com organizações que adotam estilos de tomada de decisão participativas ou consensuais. As atitudes dos trabalhadores sob uma gestão rigorosa e autoritária podem gerar sentimentos de insatisfação e ressentimentos, criando barreiras para o compartilhamento do conhecimento (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002).

Portanto a falta de liderança que estimule abertamente o compartilhamento do conhecimento através da divulgação do seu valor e benefícios para a organização é uma potencial barreira ao compartilhamento do conhecimento (RIEGE, 2005; LIN, 2007). Lin (2007) sugere que os gerentes, afim de potencializar o compartilhamento do conhecimento, devem exaltar os trabalhadores que o fazem, indicando-lhes que o seu conhecimento traz significativas contribuição para a organização.

Cabrera e Cabrera (2005) acreditam que a valorização, por parte dos gerentes, de comportamentos que contribuem para repositórios de conhecimento pode reduzir a barreira relacionada ao tempo. Em contrapartida, a falta de recompensas transparentes e incentivos para que as pessoas se motivem a compartilhar mais seus conhecimentos torna-se uma potencial barreira ao compartilhamento do conhecimento (RIEGE, 2005).

No entanto, a respeito dos sistemas de recompensas estabelecidos pelas instituições, os estudos apresentam divergências, assim, enquanto alguns pesquisadores acreditam que as recompensas financeiras são aliadas ao compartilhamento dos conhecimentos, a maior parte dos estudos sobre esta variável, apontam que recompensas verbais são mais efetivas para incentivar os indivíduos a compartilharem seus conhecimentos em benefícios da organização.

A pesquisa realizada por Chugh (2012) revelou que recompensas verbais apresentam resultados tão significativos quanto as que recompensas monetárias, pois as recompensas verbais cultivam a motivação e confiança entre os funcionários, criando um ambiente de trabalho positivo que encoraja e estimula o compartilhamento do conhecimento e melhorando o desenvolvimento da equipe.

Para Goman (2002), a valorização e reconhecimento por compartilhar conhecimentos podem ser motivadores bem mais poderosos que o dinheiro. O'Dell e Grayson (1998), afirmam que, a longo prazo, recompensas tangíveis não ajudarão a

sustentar o sistema, a menos que as atividades de compartilhamento de conhecimento ajudem os funcionários a atingir seus objetivos pessoais.

Alves e Barbosa (2010) acreditam que apoiar a reputação dos colaboradores por meio de reconhecimentos explícitos também é uma forma de recompensa que estimula o compartilhamento de conhecimentos. Para Witherspoon et al. (2013), os trabalhadores que percebem que compartilhar seus conhecimentos irá melhorar a sua reputação ou posição social são mais dispostos a fazê-lo.

2.1.2.3 Barreiras tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento

Na atual sociedade do conhecimento, em que há uma veiculação livre e rápida de um grande volume de informação através de distintos meios, o uso de tecnologia no ambiente organizacional não pode ser dissociado de qualquer atividade como um dos principais instrumentos no apoio à incorporação de novos conhecimentos bem como no seu compartilhamento. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e o advento da internet acabaram por potencializar as comunicações e interações entre as pessoas, basicamente pelo rompimento da necessidade de agrupamento dos envolvidos no processo de compartilhamento em um mesmo espaço geográfico ou temporal. Ou seja, propiciam um ambiente onde se pode compartilhar conhecimento "a qualquer hora, em qualquer lugar".

O uso destas tecnologias é capaz de criar ambientes propícios para a troca de ideias e inovações. Segundo Garcia (2008, p. 64), "[...] as interações sociais entre indivíduos membros de uma organização propiciam ambiente favorável ao desenvolvimento de processos inerentes à Gestão do Conhecimento", o que se relaciona ao conhecimento tácito, possibilita o processamento e tratamento das experiências e informações compartilhadas.

Segundo Lin (2007), a tecnologia da informação vem apoiar e facilitar os intercâmbios de conhecimentos, visto que esta ferramenta permite que funcionários aumentem suas bases de conhecimentos ao permitir que trabalhem em conjunto, aumentando a produtividade organizacional por meio do compartilhamento do conhecimento. Para Riege (2005), há poucas dúvidas que o uso da tecnologia pode atuar como um facilitador em processos e suporte de compartilhamento do

conhecimento, mas, além disso, pode incentivar os indivíduos a se envolverem em processos de compartilhamento do conhecimento.

Segundo Yang e Chen (2007), o uso de tecnologia de informação é um elemento crítico para programas de GC, pois esta ferramenta exerce influências diretas e indiretas sobre a capacidade de compartilhamento do conhecimento, isto através do aumento da velocidade em que as trocas de informações ocorrem e na redução de tempo, distância e custos.

No entanto, diversas barreiras contribuem para que o uso desta valiosa ferramenta não seja tão eficaz. Para Rubbo e Pinheiro (2002), as empresas devem estar continuamente atentas ao seu ambiente de trabalho, desfazendo barreiras e estimulando ações que maximizem as oportunidades de inovações tecnológica nas organizações.

Riege (2005) elenca diversas potenciais barreiras tecnológicas, tais como: falta de comunicação e demonstração das vantagens do uso de TICs, falta de apoio técnico de manutenção (interno e externo) que obstrui as rotinas de trabalho, expectativas irrealistas sobre o que a tecnologia pode fazer ou não, falta de integração de sistemas e processos de tecnologia de informação (TI), incompatibilidade entre os requisitos das necessidades individuais e a integração de TI dos sistemas e processos que restringem práticas de compartilhamento, entre outros.

A pesquisa de Batista (2006), no âmbito das organizações públicas brasileiras, destacou alguns obstáculos à implementação de processos de GC na organização que, dentre estes, pode-se mencionar: a dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado; falhas de comunicação; organização que tendem a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas; deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.; poucas iniciativas de investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.

Keong e Al-Hawamdeh (2002) enfatizam a importância do uso de TICs afim de melhorar o compartilhamento do conhecimento. Para os autores (2002), quando o processo de compartilhamento formal não é mediado por tecnologias, conhecimentos úteis correm o risco de se perderem ou por serem distorcidos ou não registrados (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002).

Uma barreira bastante comum para o uso de TICs nos ambientes de trabalhos é a relutância por parte dos funcionários pela falta de familiaridade ou experiências com elas (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; RIEGE, 2005). Para Alves e Barbosa (2010), quando a tecnologia não é aceita pelos colaboradores da organização, eles deixam de usá-las, independente das normas impostas ou punições.

Para Keong e Al-Hawamdeh (2002), a relutância em usar TICs podem vir da falta de habilidades com redes sociais por parte de alguns funcionários, o que eles definem de “tecnofobia”, pois acreditam que muitos indivíduos ainda se sentem intimidados com tecnologia e computadores. Esse fenômeno evidencia a importância de ferramentas adequadas que visam possibilitar o envolvimento efetivo das pessoas. Neste sentido, os autores (2002) destacam a necessidade de adoção de interfaces mais amigáveis, investimentos robustos em elaboração de treinamentos e cursos de formação e suporte técnico, afim de auxiliarem e envolverem os trabalhadores no uso das ferramentas tecnológicas disponíveis na empresa.

Para Yang e Chen (2007), mesmo em face dos benefícios que o uso dos recursos da tecnologia de informação trazem para uma empresa, na ausência das devidas capacidades para utiliza-los efetivamente, esta ferramenta torna-se inútil. Ardichvili et al. (2006) citam como uma barreira para implantações de práticas de GC pelo uso da tecnologia em comunidades online, a preferência para a comunicação face a face, que pode ser originária pela concepção cultural do ambiente ligados aos pressupostos de educação e relações de confiança.

Cabrera e Cabrera (2005) enfatizam que a tecnologia é reconhecida como uma ferramenta extremamente útil para facilitar o intercâmbio de conhecimentos, porém não deve substituir completamente as interações face a face, pois este tipo de comunicação é fundamental para o estabelecimento de relações de confiança.

2.1.3 Práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento

O termo “gestão do conhecimento” é desconhecido por grande parte das instituições, contudo, realizam processos com o emprego de métodos e técnicas que podem ser qualificados como práticas de GC. Deste modo, a GC se interliga a

outros campos, considerando os níveis de percepção que cada um destes pode proporcionar.

Na prática, ao invés dos conhecimentos pessoais, obtidos a partir da experiência de cada um, estarem armazenados somente no “interior” de cada indivíduo, ou em seus equipamentos tecnológicos, estes agora podem ser disponibilizados ou compartilhados a partir de um ou vários bancos de dados. De acordo com Santos (2007), a GC permite um novo modelo para a gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas, uma vez que possibilita uma organização de trabalho diferenciada e inovadoras. E, especificamente no caso das instituições educacionais, pode-se dizer que a importância da GC se torna ainda mais expressiva, pois os diversos conhecimentos e aprendizados presentes em cada colaborador são essenciais para as tomadas de decisões, de modo a contribuir nas várias atividades do cotidiano da organização.

Por outro lado, existe uma questão a ser avaliada, como transferir os conhecimentos de um colaborador para os demais do mesmo grupo de trabalho? Em partes, uma resposta para esse questionamento se dá no emprego de práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento. Deste modo, no Quadro 2 são apresentadas algumas das principais práticas de GC que podem ser empregadas para o compartilhamento do conhecimento em uma organização escolar.

Quadro 2 – Práticas de GC

PRÁTICAS DE GC	DESCRIÇÃO	AUTOR
Narrativas (histórias)	“Uma narrativa de história propicia a transferência de imagens mentais entre narrador e audiência através da "ponte" que é a história, construída com os "tijolos" da linguagem oral. Essas imagens mentais permitem um contexto compartilhado entre narrador e audiência, constituindo uma base para a comunicação.”	Lipman (1999, p. 17).
<i>Mentoring</i>	“É uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução	Batista (2006, p. 15).

	das atividades do indivíduo ou grupo.”	
Melhores Práticas	“Este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.”	Batista (2006, p. 60).
<i>Benchmarking</i>	“Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.”	Batista et al., (2005, p. 85).
Revisão por Pares	“Nos meios acadêmicos, a Revisão por Pares, também chamada revisão paritária ou arbitragem, é um processo utilizado na publicação de artigos e na concessão de recursos para pesquisas. Consiste em submeter o trabalho científico ao escrutínio de um ou mais especialistas do mesmo escalão que o autor, que na maioria das vezes se mantêm anônimos. Esses revisores anônimos frequentemente fazem comentários ou sugerem a edição do trabalho analisado, contribuindo para a qualidade do mesmo.”	Enago (2019, s/p).
Lições Aprendidas	“São relatos de experiências nas quais se registram o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.”	Batista (2006, p. 21).
Memória Organizacional	“É uma prática que também permite o rápido acesso ao conhecimento de domínio da organização.”	Dorow (2017, p. 248).
Mapeamento do Conhecimento	“É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.”	Batista et al., (2005, p. 20).

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

De tal modo, Terra (2000) afirma que um dos atributos essenciais do conhecimento é de que o mesmo consiste em algo altamente reutilizável, portanto, quanto mais usado e difundido, maior é a sua importância. Assim, as práticas para o compartilhamento do conhecimento elencadas no Quadro 2 são meios que possibilitam compartilhar bens intelectuais, também conhecido por “*know how*” dos membros da equipe. Assim, tais práticas podem ser empregadas a fim de melhorar os processos, no caso do sistema escolar, ou aumentando a produtividade, no caso das empresas que se valem de sistemas produtivos.

Portanto, considerando os conceitos apresentados relacionados às práticas citadas nesta seção, observa-se que as mesmas, basicamente, proporcionam o compartilhamento dos diversos “conhecimentos” dos colaboradores, de modo que possam ser aproveitadas pela organização.

Deste modo, as Narrativas (histórias), Revisão por Pares e *Mentoring* se aproximam mais da realidade escolar, de modo que as Melhores Práticas, *Benchmarking*, Lições Aprendidas, Memória Organizacional e o Mapeamento do Conhecimento se aproximam mais do contexto empresarial, mas que, se adaptada, podem ser aproveitadas no âmbito educacional.

É importante ressaltar que, esta seção pretende somente apresentar as práticas de modo genérico, uma vez que as mesmas serão retomadas mais adiante, quando da realização da análise dos dados obtidos pela pesquisa de campo do presente estudo.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre o clima organizacional têm assumido uma relevância importante nos últimos anos, e suas raízes são decorrentes principalmente dos estudos da clássica Psicologia Industrial e da moderna Psicologia Organizacional (MENEZES; GOMES, 2010). Segundo Rissi (2013), as premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento de Hawthorne, cujo o objetivo inicial era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos funcionários. No entanto, no decorrer da pesquisa, percebeu-se que haviam outras variáveis não consideradas inicialmente. Foi a partir deste

experimento que as obras de Elton Mayo na clássica Teoria das Relações Humanas ganharam dimensão (RISSI, 2013).

Porém, o primeiro teórico a tratar do tema foi Kurt Lewin, ainda na década de 30, argumentando que o comportamento influencia a função das pessoas em relação ao meio ambiente (LÜCK, 2010). No entanto, é somente através dos trabalhos de Argyris (1958) que a concepção de Lewin se tornou explícita e passou a ser chamada de clima organizacional. Através de seus estudos, a autora (1958) identificou a importância de se considerar diferentes variáveis e níveis de análise para o entendimento do construto, tais como investigar fatores individuais associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos organizacionais (MENEZES; GOMES, 2010).

Os estudos de Argyris (1958) trouxeram avanços significativos para o alcance de uma definição mais clara e abrangente de clima organizacional, isto ao demonstrar a importância de se considerarem diferentes variáveis no entendimento do construto, muito embora a autora (1958) tenha vinculado a noção de clima organizacional à de cultura organizacional, aumentando a dificuldade de se adotar a uma definição consensual do atributo. (MENEZES; GOMES, 2010). Esta dificuldade ainda é comumente encontrada nos dias atuais. Devido as semelhanças entre os termos cultura e clima organizacional, é comum abordagens em que ambos são tratados indistintamente, porém, as diferenças encontradas entre os construtos “têm sido discutidas por diversos pesquisadores, os quais são unânimes ao afirmar de maneira veemente que se trata de construtos genuinamente diferenciáveis, tanto desde uma perspectiva teórica quanto empírica” (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 51).

Tal associação, dá-se, sobretudo, pelo fato de que o conceito de clima organizacional estar profundamente relacionado com o da cultura organizacional, visto que ambos refletem o ambiente psicológico e social da organização e afetam profundamente o comportamento dos indivíduos das organizações.

Dada a importância de ambos construtos no contexto das organizações, julgou-se conveniente fazer uma revisão para apresentar algumas considerações a respeito de cultura e clima organizacional, bem como suas relações e diferenciações. A cultura organizacional, conforme afirma Wong (2005, p. 67), é

composta de “crenças fundamentais, valores, normas e costumes que governam o comportamento e atitude dos indivíduos em uma organização”.

É possível encontrar na literatura diversas definições para o termo cultura organizacional, no entanto todas estão voltadas para o entendimento de que a cultura é uma união ou conjunto de regras, conceitos, hábitos, normas, crenças, rituais, valores e experiências que são compartilhadas por pessoas e/ou grupos e responsáveis por moldarem uma instituição.

Boh e Wong (2013) fazem uma distinção entre cultura e clima organizacional, assim, alegam que a cultura organizacional está profundamente enraizada em valores, crenças e pressuposto, no entanto, as interpretações dos indivíduos que a compõem com relação a estes elementos, não são facilmente percebidas. Por outro lado, o clima organizacional se refere a percepções compartilhadas entre os funcionários sobre políticas, práticas, eventos e procedimentos da organização, sejam eles formais e informais, sendo tais percepções mais facilmente observáveis e mensuráveis.

Parquer et al. (2003) também trazem uma diferenciação entre os termos. Com relação ao clima organizacional, os autores (2003) dizem que este pode ser caracterizado como um fenômeno descritivo, seja ele objetivo ou subjetivo. Objetivo quando faz referência à percepção dos indivíduos sobre as práticas organizacionais e subjetivo quando está voltado as percepções dos significados compartilhados ou da construção social da organização.

Com relação a cultura organizacional, Parquer et al. (2003) a caracterizam como um fenômeno normativo, na medida em que se refere aos valores, crenças e definições de formas adequadas de como comportar e agir. Assim, a diferença entre ambos construtos é oriunda da natureza específica de cada um, ou seja, descritiva versus normativa.

Por sua vez, Rizzati (2002) entende o clima organizacional como uma manifestação da cultura organizacional. Porém, para o autor (2002), o clima organizacional ao agir no nível das atitudes e valores pode, a longo prazo, afetar também a cultura organizacional, numa relação de causalidade circular.

Para Jain, Sandhu e Goh (2015), o clima organizacional apresenta elementos ou propriedades temporais, portanto mais fáceis de serem identificados e mudados. Em contrapartida, a cultura organizacional é bastante estática e restrita, baseada

numa evolução social de um longo período de tempo, portanto dificilmente identificável e mensurável.

Embora o impacto da cultura organizacional em processos de GC tem recebido muita atenção na literatura nos últimos tempos, escolheu-se nesta pesquisa, examinar o clima organizacional, pois os estudos a respeito da cultura organizacional, por sua natureza normativa e de difícil observação, tendem a se concentrarem em evoluções, mudanças e interações de longo prazo, valendo-se geralmente de pesquisas qualitativas (BOH; WONG, 2013).

Por outro lado, as pesquisas referentes ao clima organizacional tendem a se concentrarem em examinar os impactos do ambiente organizacional conscientemente percebidos pelos membros da organização, e que, por sua natureza descritiva, é geralmente medida por meio de métodos quantitativos (BOH; WONG, 2013).

No Brasil, os estudos de clima organizacional tiveram início na década de 70, com o trabalho de Saldanha, o qual identificou a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações e ressaltou a necessidade de estratégias que visem uma atmosfera organizacional sadia para que a instituição promova o seu desenvolvimento organizacional (RIZZATTI, 2002). Assim, os estudos de clima organizacional passaram a ser relacionados à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano que são compartilhados entre os membros da organização (MENEZES; GOMES, 2010).

Com o destaque dado ao capital intelectual, atualmente considerado como o diferencial competitivo, estando atrelado diretamente a eficácia dos funcionários, o monitoramento do comportamento humano afim de promover melhorias na execução de suas tarefas vem sendo alvo de pesquisadores contemporâneos. As mudanças organizacionais sempre serão efetivadas por meio de pessoas e sobre elas terão efeito (SOUZA, 1977). Diante deste entendimento, há uma proliferação de teorias e estudos de medição e intervenção a fim de instrumentalizar as organizações nos enfrentamentos de suas demandas, possibilitando que as pessoas encontrem um ambiente propício para desenvolverem suas habilidades e demais competências, o que vai proporcionar resultados mensuráveis para organização e para as pessoas.

Para Luz (2001, p. 50), diante da relação direta entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores, os estudos sobre o clima organizacional possuem “uma relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas”. Há um consenso que o clima organizacional permite que uma empresa atinja o sucesso, desde que seja mantido um ambiente favorável para as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (LÜCK, 2010).

De acordo com Oliveira (1995, p. 47):

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela de um dado momento sendo passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influencias, podendo decorrer das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em pratica ou não, ou reações dos empregados a essas ações ou a perspectivas delas. Este estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos ou internos a empresa e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Assim, ao considerar que estas percepções são mutáveis e momentâneas, admite-se que alterações das variáveis, ou dimensões, incorrerão em variações no clima organizacional (SOUSA, 1978). Neste sentido, a pesquisa do clima organizacional permite estabelecer possibilidades de ação e intervenção para a melhoria das dimensões que afetam a percepção e a satisfação dos membros de uma organização, através da análise do ambiente interno, das relações criadas nesse espaço e do mapeamento dos aspectos críticos que configuram a motivação da equipe.

A perspectiva identificada por diversos autores, de que o clima organizacional é mutável e relativamente instável, é o que confere ao clima organizacional a sua analogia às condições climáticas na climatologia (MATTOS et al., 2019).

Matos e Almeida (2007, p. 267), reforçando o caráter homeostático do clima organizacional, trazem a seguinte definição:

Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável.

Cruz (2005) coloca o clima organizacional harmonioso como o principal aliado para um grupo desempenhar suas funções e alcançar os seus objetivos individuais, bem como os da organização, destacando ainda que manter um clima organizacional favorável é, nos dias atuais, vital para qualquer organização que deseja a obtenção de sucesso duradouro.

É possível identificar na literatura diversos elementos que interagem entre si produzindo um clima organizacional favorável ou desfavorável na organização. Entre tais elementos, podem ser citados: qualidade de liderança, ambiente, comportamentos administrativos, estrutura, processos (GIBSON et al.,1981), competição, mudanças tecnológicas, benefícios, normas internas, variáveis econômicas, ambiente físico (XAVIER, 1973), responsabilidade, riscos, recompensas, apoio e calor humano, conflito (LITWIN; STRINGER, 1968), padrões, clareza organizacional, conformismo (KOLB et al.,1986), prestígio, cooperação, identidade, tolerância existente, formas de controle, justiça (SBRAGIA, 1983), maturidade empresarial, valorização profissional, tipos de comunicação, políticas de recursos humanos (CODA , 1997), dentre outros.

É importante ressaltar que, nesta pesquisa, o conceito de clima organizacional se constituirá como uma tentativa para compreensão das causas do comportamento humano no trabalho, isto é, as forças propulsoras (motivações) que levam a um determinado desempenho, o qual seja, o compartilhamento do conhecimento.

O estudo de Litwin e Stringer (1968) trouxe grandes contribuições a respeito do clima organizacional nas organizações. Os autores (1968) apontam que os gestores são capazes de influenciar os pensamentos, sentimentos e desejos dos trabalhadores, os quais levam à motivação e, conseqüente, ao comportamento ou ação. Portanto, identificou que o trabalho gerencial não deve se ater somente ao controle de comportamentos e negligenciar os fatores críticos do ambiente de trabalho, mas, sim, se preocupar com os determinantes do comportamento, ou seja, as motivações que levam ao determinado comportamento.

É certo que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica, tais como: personalidade, estado motivacional, experiências passadas, comprometimento habilidades, competências, entre outros. Entretanto é vital a

remoção contínua das restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano.

No entanto vale ressaltar que muito embora os estudos de clima organizacional mostrem relações com estes diversos aspectos do comportamento humano, sua gestão não se concentra somente em proporcionar bem-estar aos colaboradores, mas sobretudo em aprimorar sua qualidade e produtividade em prol da organização, ou seja, visam sempre melhorar o desempenho no trabalho.

Amabile et al. (1996), analisando as dimensões do clima organizacional, concluíram que há uma relação entre clima organizacional e o aumento da criatividade nas organizações. Para os autores (1996, p. 1180), os gerentes “devem prestar maior atenção não somente às características individuais dos componentes do grupo, mas também aos ambientes que eles criam para estes indivíduos desenvolverem seus potenciais”.

Luz (2003) ressalta que alguns acontecimentos – tais como: alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade, desperdícios de materiais, elevados índices de absenteísmo, conflitos interpessoais e interdepartamentais e críticas aos gestores entre outros – são indicativos de necessidade de acompanhar os indicadores de clima organizacional, pois estes oferecem subsídios para descobrir as causas que estão influenciando negativamente o ambiente de trabalho.

Para Xavier (1986), através da análise do clima organizacional, é possível identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização. Esta análise é particularmente útil pois traz subsídios para que gestores possam adotar medidas de intervenção afim de melhorá-lo (LEITÃO et al., 1998).

Dada a sua importância, avaliações do clima não podem ser realizadas apenas intuitivamente (RIZZATTI, 2002). Souza (1982, p.14) afirma que:

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da organização, bem como indicações de áreas carentes de atenção. Não basta “sentir” que o clima está mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo.

O comportamento dos indivíduos que compõem uma equipe de funcionários retrata o padrão de como as atividades da organização são conduzidas (JAW; LIU, 2003). Um ambiente organizacional harmonioso onde a atmosfera é de cooperação,

as interações são mais propensas a se estabelecerem. Isso favorece o envolvimento em atitudes de compartilhamento por parte dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desenvolvimento do conhecimento tácito em prol da aprendizagem coletiva (JANZ; PRASARNPHANICH, 2003).

Organizações que já entendem o clima organizacional como recurso fortalecedor para o desenvolvimento de novos conhecimentos e fortalecimento das redes locais investem em estruturas descentralizadas que favoreçam a integração e colaboração mútua (CHEN 2010). Mediante a revisão bibliográfica sobre clima organizacional, evidencia-se que o clima organizacional exerce influências sobre ações, reações e decisões dos indivíduos que compõem uma organização. Interfere diretamente na criatividade das pessoas e quando favorável propicia uma maior interação social, aumento da confiança, contato pessoal, comunicação e comportamentos de cooperação entre os funcionários.

Por exercer influência sobre os indivíduos que compõem a organização, o clima organizacional desempenha um papel importante na formação de comportamentos dos indivíduos impactando também nas suas intenções em compartilhar conhecimentos (DE LONG; FAHEY, 2000; SVEIBY; SIMONS, 2002).

Hoegl, Parboteeah e Munson (2003) defendem que o clima organizacional adequado propicia uma maior interação entre os membros de uma equipe de trabalho, permitindo que, ao depararem-se com dilemas, possam interagir uns com os outros, participando de forma ativa no alcance de soluções adequadas. Assim, para esses autores (2003), o clima organizacional é um elemento central para que ocorra o compartilhamento de conhecimento.

Para Lin (2011), as organizações que visam um compartilhamento do conhecimento eficaz, devem promover esforços ao fomento de uma cultura de interação social positiva, com incentivos à criatividade, troca de ideias, compartilhamento e uso dos novos conhecimentos. Para a autora (2011), isso só é possível através de um clima organizacional de apoio à socialização em que os funcionários possam interagir livremente entre seus pares.

Portanto, o vínculo entre a GC e o clima organizacional começa a se estabelecer a partir da importância dada ao conhecimento criado e compartilhamento e da relevância das interações sociais para que o compartilhamento de conhecimentos ocorra. Diante disso, torna-se importante

estudos sobre a influência do clima organizacional para a implementação de práticas bem-sucedidas de GC.

Evidencia-se na pesquisa de clima organizacional uma ferramenta de gestão privilegiada, pois através dos seus resultados é possível verificar os pontos críticos e que merecem maior atenção dentro do ambiente organizacional, possibilitando o desenvolvimento de estratégias de intervenção e ações direcionadas para a obtenção de ambientes positivos, em que empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalhar mais eficazmente, interagindo entre seus pares e promovendo a criação e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Estes elementos, quando alinhados aos objetivos estratégicos da organização, favorece a criação e ampliação dos conhecimentos organizacionais através do seu compartilhamento. Proporciona também a inovação pela sua aplicação em produtos, processos e serviços, reforçando a GC.

No entanto, ainda há uma carência de pesquisas que caracterizem a influência do clima organizacional na implantação da GC (GARCIA, 2008), bem como nos impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento (JAIN; SANDHU; GOH; 2015). Diante desta lacuna teórica, Garcia (2008) desenvolveu um modelo para a identificação e ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da GC. A aplicação do modelo possibilitou ao autor (2008) revelar as dimensões do clima organizacional que exercem maior influência para a implantação da GC no ambiente por ele pesquisado, o qual seja uma instituição dedicada ao ensino de níveis superior e de formação continuada.

Segundo o autor (2008), a identificação das dimensões do clima organizacional impactantes à GC e da percepção destes construtos por parte dos integrantes da empresa, é possível estabelecer estratégias de ação para que se tornem favoráveis às práticas de GC ou ao menos reduzir seu eventual impacto negativo (GARCIA, 2008).

A respeito das dimensões relativas ao clima organizacional, Mattos et al. (2019) ressaltam que, para mensurá-los, tem que se levar em conta que os estudos sobre clima organizacional apresentam um variado conjunto de dimensões e indicadores de mensuração, não tendo, portanto, uma uniformidade entre elas, muito

embora “observa-se que muitas das dimensões abordadas nos diversos modelos têm objetivos e origens comuns, ainda que suas designações sejam ligeiramente diferentes ou estejam presentes em um ou outro modelo agrupadas em uma descrição mais abrangente” (GARCIA, 2008, p. 46).

Pelo fato dos modelos serem fundamentados por diversas perspectivas teóricas, as dimensões a serem analisadas devem ser escolhidas sob medidas, afim de adequar os modelos de acordo com as peculiaridades, realidade e objetivos de cada organização. Com base na literatura sobre os diversos modelos de diagnóstico de clima organizacional existentes, tais como Litwin e Stringer (1968), Campbell et al. (1970), Schneider (1975), Kolb et al., (1986), Pierce et al., (1989), Colossi (1991), Amabile (1996), Coda (1997) e Rubbo (2002), Garcia (2008) definiu quais dimensões do clima organizacional exercem algum impacto para implantação da GC na organização.

Para avaliá-las, utilizou como instrumento de pesquisa um questionário fechado acerca das opiniões dos funcionários sobre as dimensões do clima organizacional por ele definidas. As dimensões elencadas pelo autor (2008) como impactantes para projetos de GC estão classificadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões e indicadores do clima organizacional para a implantação da Gestão Conhecimento

DIMENSÃO	ABORDAGEM	INDICADORES
Suporte da Organização	Reflete a percepção quanto à obtenção das informações necessárias ao trabalho, a maneira como se lida com o compartilhamento das informações, ao reconhecimento do patrimônio humano e do comportamento favorável à GC no contexto da organização. Também reflete a percepção de que permeia na organização um ambiente cooperativo	Ambiente de colaboração; Valorização do Conhecimento; Suporte ao compartilhamento do conhecimento
Suporte da Supervisão	Reflete a percepção do encorajamento ao aprendizado, ao desenvolvimento profissional e a assunção de riscos, como também o tratamento respeitoso, com <i>feed backs</i> claros. Adicionalmente, a percepção da liderança sendo a liderança exercida com base na competência. Também busca identificar a percepção de que há o comprometimento coletivo com os projetos sob condução do grupo	Conhecimento do setor; Confiabilidade; Suporte ao compartilhamento; Busca por inovação
Suporte do Grupo	Reflete a percepção quanto ao grau de interação entre as equipes para a solução de problemas, a abertura para se lidar com opiniões divergentes, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre seus membros	Confiabilidade; Colaboração; Abertura para novas ideias.
Impedimentos	Reflete a percepção das pessoas a respeito das	Colaboração entre

Organizacionais	restrições impostas pela estrutura organizacional através de regras, procedimentos, disputas internas, conservadorismo e regulamentos como fatores externos impactantes à motivação intrínseca	departamentos; Regras
Autonomia	Reflete a percepção da autonomia e responsabilidade delegadas para a condução do trabalho e para o preenchimento das lacunas de conhecimento objetivando o suporte à tomada de decisões, no sentido de alcançar os objetivos da organização.	Liberdade; Suporte ao aprendizado Responsabilidade;
Desafios no Trabalho	Analisa a percepção do trabalho como desafiador, necessitando da busca e criação de novos conhecimentos, estando a percepção do desafio associada ao aumento da motivação intrínseca.	Necessidade de aprendizado; Desafios; Necessidade de compartilhamento;
Política de Recompensas	Reflete a percepção de incentivos ao desenvolvimento profissional, de justiça nos critérios de recompensa e a maior ênfase no reconhecimento por trabalhos bem feitos e menor foco em punições por erros. Procura verificar a percepção da recompensa às equipes em detrimento de prêmios individuais.	Valorização pessoal; Valorização de equipes; Justiça nos critérios
Recursos	Vincula a percepção de haver recursos suficientes para a execução das tarefas e processos da GC com sua importância para a organização.	Disponibilidade de recursos; Disponibilidade de tempo; Suporte ao trabalho em equipe;
Comprometimento	Correlaciona a necessidade mútua, organização e indivíduo, de realização de objetivos, sugerindo que quando há a percepção de que os objetivos individuais são alcançados através da organização, o indivíduo tende a fazer seus também os objetivos organizacionais;	Comprometimento pessoal; Comprometimento com a equipe; Compatibilidade de Objetivos;
Preocupação com Novos empregados	Referente aos aspectos de seleção e treinamento e orientação de pessoas novas ao grupo.	Crítérios de seleção; Suporte ao compartilhamento; Integração com a equipe;
Comunicação	Reflete a clareza com que os processos de comunicação são executados na empresa de forma a contribuir para a condução do trabalho.	Disponibilidade de informações; Segurança para pedir informações; Comunicação de valores;
Acesso	Percepção da continuidade na realização do trabalho, bem como na possibilidade de acompanhamento do mesmo.	Percepção de ganhos; Acompanhamento do trabalho.

Fonte: Adaptado de Garcia, 2008.

O questionário utilizado pelo autor (2008), será adaptado para esta pesquisa, porém de acordo com os objetivos deste trabalho, serão mantidas somente as questões referentes as dimensões do clima organizacional que, acredita-se exercer influências sobre o compartilhamento do conhecimento.

2.2.1 Gestão escolar, clima organizacional e compartilhamento do conhecimento

Constituída enquanto organização, a escola tem como principal função a ação educativa que deve ser construída de forma democrática e participativa com o propósito de alcançar seus objetivos. Paro (2007) acrescenta que não se pode conceber a escola com um espaço de transmissão de conteúdos sem significados de aplicação e sentido social. A escola precisa ser reconhecida como “[...] lócus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos, se organizam em prol dos objetivos da formação” (DOURADO, 2007, p. 923).

Para reforço dessas ideias, Paro (2007 p. 33) contribui destacando que a escola é um espaço social educativo “[...], e entendida esta como o conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, filosofia, ciência, tudo, enfim, que é produzido pelo homem em sua transcendência da natureza e que constitui como ser histórico”.

Em meados da década de 1990 foi promulgada a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9394/96, que provocou determinadas mudanças no papel da direção escolar. Assim, o termo administração escolar foi substituído por gestão escolar e, não apenas na terminologia, mas também em seu significado conceitual no campo organizacional e educacional. Em atendimento a lógica das demandas da sociedade que abria espaço para a responsabilidade coletiva, valorizando a “[...] a capacidade do grupo criar, instituir suas próprias normas e procedimentos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 325).

Santana et al. (2012, p. 63) chamam a atenção para as mudanças da sociedade e as demandas da gestão escolar.

A escola, hoje, requer gestores dinâmicos, criativos, que propiciem a autonomia prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Assim, os gestores devem perceber as tendências de mudança, aprender a investigar, analisar e interpretar os novos desafios, devendo se beneficiar da própria experiência. Uma nova proposta de gestão educacional deve levar em conta: os desafios que se colocam à educação exigindo revisões constantes na formulação dos objetivos educacionais e as mudanças na sociedade.

No entendimento de Bucha (2002), organização é como o conjunto dos processos que permitem a realização de uma potencialidade. Já Antunes e Cunha

(2009) referem-se, no sentido estrito da organização escolar, como sendo uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, com vistas a alcançar objetivos educacionais. Uma definição mais precisa de organização escolar pode ser encontrada em Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 316) como sendo aquela que:

[...] refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.

Conforme Luck (2011), a gestão escolar surge como responsável por identificar os valores e crenças da cultura organizacional e potencializá-los, de acordo com o planejamento pretendido pela organização escolar. Considerando que o propósito da escola é a aprendizagem e formação integral dos alunos.

Acredita-se que as organizações escolares, inseridas nessa dinâmica do conhecimento e diante das expectativas que se têm com relação à Educação de qualidade e as dimensões sob o terreno da gestão escolar, poderão, subsidiadas pelas boas práticas de gerenciamento do capital intelectual, promover importantes contribuições.

Luck (2009) elenca um rol de dimensões que convergem para sustentar os novos desafios que se apresentam, assim como as exigências delegadas à escola. Essas dimensões alcançam o projeto pedagógico, estrutura física e pedagógica, gestão escolar, comunidade escolar e a política de educação.

Para isso, é necessário que a gestão escolar atue sobre as questões que envolvem as ações das pessoas uma vez que a escola se identifica como um empreendimento que visa à promoção humana tendo como foco o desenvolvimento e o aprendizado dos alunos (IKESHOJI; TERÇARIOL; RUIZ, 2015). Em concordância com essas ideias, Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 323) trazem a seguinte reflexão:

A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência.

Segundo Martins e Brocanelli (2010), uma gestão escolar eficiente está no ato de gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino e, ainda, manter a organização e funcionamento da escola. Este funcionamento implica não só na manutenção do ensino, mas, sim, em todos os outros aspectos: físico, sócio-político, relacional, material e financeiro, em que [...] o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 325).

Por este motivo, o termo “administração escolar” deixa de ser usado e passa a ser substituído por “gestão escolar”, já que o trabalho do gestor vai além da administração, englobando muitos outros aspectos da vida escolar (MARTINS; BROCANELLI, 2010). No campo da gestão, Vieira, Almeida e Alonso (2003, p. 74) reforçam que o gestor escolar dirige suas ações sob a concepção da "corresponsabilidade, parceria, colaboração, interação, solução de problemas em comum, diálogo, aproximação de todos os interessados".

Entendendo a gestão escolar como um processo complexo, fenômeno social integrado com estruturas externas e internas que se relacionam, ensinam e aprendem, Saviani (2007, p. 54) destaca a ocorrência das interações como fortalecedora dos laços que associam trabalho e educação.

[...] no ponto de partida a relação entre trabalho e educação é uma relação de identidade. Os homens [...] aprendiam a trabalhar trabalhando. Lidando com a natureza, relacionando-se uns com os outros, os homens educavam-se e educavam as novas gerações.

Para Probst, Raub e Romhardt (2009), a integração e a troca de experiência favorecem a criação do conhecimento coletivo. Essa possibilidade de aprender-fazendo e a partir da prática se obter um novo aprendizado, também é destacado por DiBella e Nevis (1999). Nessa perspectiva, Libâneo (2006, p. 328) afirma que:

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Como aliada a este processo, a GC surge como uma ferramenta de gestão, com intuito de contemplar o desenvolvimento da criatividade e do aprendizado individual e coletivo por meio do uso do conhecimento tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Em uma organização escolar, é grande o volume de conhecimento que se movimenta envolvendo processos e estruturas gerenciais que a cada oportunidade de compartilhar gera novos entendimentos e significados. Este novo conhecimento concebido pode evitar que situações equivocadas se repitam e resultados exitosos sejam aprimorados.

Para que ele não se perca ou fique subutilizado, perdendo o seu valor, a prática contínua e sistematizada da GC é forte aliada para que o processo de aprendizagem ocorra num fluxo contínuo com pessoas motivadas em compartilhar seu conhecimento e a interagir com novos saberes.

Pela sua natureza, a organização escolar assume como o ativo mais importante da sua atividade o conhecimento. Portanto, através da GC, os gestores escolares podem desenvolver um processo sistemático, articulado e intencional, com vistas à geração, codificação, e disseminação do conhecimento de tal forma que o torne acessível para todos aqueles que necessitam dele.

Assim como nas demais organizações, o compartilhamento do conhecimento na organização escolar é um elemento essencial para que a mesma se efetive em seu propósito de Educação de qualidade que garante ao indivíduo, acesso, entendimento e exercício das possibilidades que são concedidas a partir do conhecimento construído. Envolve a comunidade de forma interrelacional consolidando a sociedade do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento, por meio da troca de experiências entre os colegas de trabalho, é fundamental para a geração de novas ideias e melhoria da execução das tarefas. No entanto, para que ele ocorra é preciso criar um contexto de trabalho e dispor de ferramentas que facilitem e apoiem os funcionários para que haja maior incentivo e envolvimento em processos de compartilhamento de conhecimento.

Na organização escolar, sobretudo nas organizações públicas de ensino, há também enfrentamentos provocados por bases ideológicas, permeadas por interesses políticos, hierarquia rígida, processos muito burocráticos e políticas

salariais. Estes elementos impactam no desempenho das relações, sendo focos de conflitos e insatisfação constantes por parte dos servidores. Estes elementos tornam-se uma barreira natural para o compartilhamento do conhecimento.

Para Amayah (2013 apud SILVI; CUGANESAN, 2006), o compartilhamento de conhecimentos entre funcionários impacta de maneira significativa o desempenho de organizações públicas e privadas. No entanto, a maior parte das pesquisas sobre o tema tem sido conduzidas em organizações privadas (LI et al., 2010).

Mattos et al. (2019) apontam que algumas peculiaridades diferenciam as organizações públicas das privadas além dos ritos, honrarias e solenidades destaca também o reduzido grau de insegurança, constância no ritmo de trabalho, traços de paternalismo materializados em licenças, vantagens, concessões especiais entre outros.

Rodriguez (1983) distingue as instituições públicas das demais por apresentarem características burocráticas, cargos definidos pela hierarquia proposta no organograma institucional, sendo as tarefas realizadas de forma sistemática e organizadas por normas e regulamentos internos. Tais peculiaridades e características geram menos produtividade, pois é perceptível nos servidores públicos, maior resistência às mudanças, sensação de desestímulo, e a falta de preocupação com os resultados e objetivos institucionais (RODRIGUEZ, 1983).

O conceito elaborado por Morgan (2002), compara uma organização como uma arena política e aponta que, no âmbito organizacional, os participantes possuem interesses e objetivos próprios, os quais, muitas vezes, sobrepõem e/ou divergem dos objetivos organizacionais. Bem, Prado e Delfino (2013) encontraram por meio de uma revisão bibliográfica que os maiores desafios para a implantação da GC nas organizações públicas estão relacionados à problemas comportamentais, comunicação, relacionamentos interpessoais e resistência por parte dos servidores.

Portanto, entender o grau de cooperação e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da instituição é a primeira etapa do processo para implementação de práticas de GC. As organizações, sejam elas públicas ou privadas, de ensino ou não, necessitam estar atentas em proporcionar um relacionamento interpessoal favorável à prática do diálogo, afim de possibilitar o compartilhamento e a aprendizagem, com vistas à promoção de ideias e inovações, bem como a solução colaborativa de problemas

Diversos autores elencam o clima organizacional como um fator preponderante para a motivação dos indivíduos em desempenhar suas funções e alcançar os seus objetivos individuais, bem como os da organização (LITWIN; STRINGER, 1968; SOUZA, 1978; XAVIER, 1986; CHIAVENATO, 2003; CRUZ, 2005; LÜCK, 2010).

O clima organizacional de uma escola reflete com evidência a motivação dos profissionais e o esforço empregado para o desenvolvimento de suas atividades. Isso com certeza implica na qualidade da Educação recebida pelos alunos. Conhecer e mensurar esse conjunto de propriedades percebidas direta ou indiretamente pelos profissionais da escola retratará o real contexto daquele ambiente e subsidiará a adoção de estratégias que facilitem e promovam a autonomia, a construção e o compartilhamento do conhecimento de forma colaborativa.

A concepção de uma gestão com ações voltadas à corresponsabilidade, parceria e colaboração mútua propicia um clima de trabalho favorável. Motiva os colaboradores a adquirirem conhecimento de forma continuada e, a aplicá-los. Em sua prática estarão propensos a obterem a melhor performance e compartilhar suas ideias, agregando assim valores intangíveis à organização, consolidando a sociedade do conhecimento.

Para tanto a gestão escolar também carece de estar voltada ao fomento da conectividade entre as pessoas, cultivando o bom relacionamento entre elas o que naturalmente levará ao compartilhamento do conhecimento.

Acredita-se que a adoção contínua e sistematizada de práticas de GC em uma organização de ensino poderá favorecer a concepção de um ambiente propício a novas experiências e interação daqueles que fazem parte da organização, tornando-se forte aliada para que o processo de aprendizagem ocorra num fluxo contínuo, com pessoas motivadas em compartilhar seu conhecimento e a interagir com novos saberes, ampliando assim o conhecimento organizacional gerando inovações em seus processos e serviços.

2.2.2 Impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento

Há um consenso na literatura atual de que o conhecimento é o recurso estratégico dentro de organizações. O compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos de uma organização, de tal forma que proporcione um conhecimento organizacional a ponto de gerar inovações constantes em seus produtos e serviços, é o que de fato irá garantir o sucesso duradouro para as organizações inseridas no contexto contemporâneo.

No entanto, o processo de compartilhamento do conhecimento não envolve somente a disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias comumente recomendadas para esta etapa específica. Está também atrelado a fatores motivacionais e humanos, afetados por fatores organizacionais capazes de motivar, limitar ou até mesmo impedir a sua ocorrência.

Por outro lado, também há um consenso na literatura de que o clima organizacional exerce influência no ambiente de trabalho como um todo, a ponto de afetar diretamente o comportamento dos indivíduos, trazendo consequências para o seu desempenho individual e, conseqüentemente, para o desenvolvimento organizacional.

O clima organizacional, por envolver uma série de conceitos sobre como as pessoas agem dentro das organizações, guiando o desenvolvimento e o comportamento humano nas organizações, percebe-se de imediato a correlação existente entre os dois campos da teoria das organizações: GC e Clima Organizacional. Diante disso, tornam-se cruciais discussões sobre os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Por meio de uma revisão sistemática da literatura, buscou-se averiguar quais os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento, trazendo um mapeamento sobre estudos que correlacionam as duas variáveis concomitantemente em três bases de dados internacionais seguindo o protocolo especificado no Apêndice B, onde se encontra também, os estudos resultantes desta revisão.

O clima organizacional é o resultado da interação entre o indivíduo e o meio ambiente organizacional, sendo considerado um mecanismo forte para a ampliação dos aspectos de eficácia e satisfação dos funcionários. Por estas razões, alguns estudiosos começaram a apresentar o construto “clima organizacional” em

pesquisas de compartilhamento de conhecimento organizacional (LI; ZHU; LUO 2010).

No entanto, através dos resultados obtidos por meio da revisão sistemática da literatura, percebe-se que ainda há uma relativa escassez de estudos que relacionam os dois temas (clima organizacional e gestão do conhecimento) de forma conjunta, e suas origens são difusas, sendo o clima organizacional, em grande medida, confundido com outros conceitos, tais como: motivação intrínseca, satisfação, qualidade de vida no trabalho, apoio organizacional percebido, clima psicológico, comprometimento afetivo dos empregados com a organização, autonomia de trabalho, clima sócio moral, cultura organizacional, identificação de grupo de trabalho, psicologia social e identificação social.

Estes conceitos expostos acima são variáveis dependentes ou independentes que juntas afetam o clima organizacional, porém se estudadas de forma isoladas são incapazes de definir ou medir o clima organizacional. Assim este trabalho ateu-se somente aos estudos que relacionavam estritamente o conceito de clima organizacional como uma força propulsora que leva a um determinado desempenho, que neste caso é o compartilhamento do conhecimento.

Na busca por esta compreensão, Chen, Chuang e Chen (2012) realizaram uma pesquisa empírica, integrando a perspectiva da teoria social cognitiva e teoria institucional, a fim de desenvolver um modelo de pesquisa que pode ser usado para investigar os fatores que influenciam no compartilhamento de conhecimento intraorganizacional. Dentre outros fatores, elencaram o clima organizacional como um fator preponderante na intenção de compartilhar do conhecimento pelos membros da equipe.

Os autores (2012) identificaram ainda que, em climas onde há confiança mútua, a inovação e conversas abertas são incentivadas, de tal forma que as pessoas tendem a ter uma atitude positiva e se tornam mais propensas a compartilhar seus conhecimentos. Chen, Chuang e Chen (2012) também identificaram a auto eficácia como o fator-chave para a atitude de compartilhar conhecimento, concluindo assim que o clima organizacional é um estimulador positivo no comportamento de compartilhamento de conhecimento.

Han (2018) também buscou averiguar se o clima organizacional se relaciona com a intenção de compartilhar conhecimentos. Em seus estudos, o autor (2018)

encontrou que dimensões de clima organizacional propostas por Litwin e Stringer (1968), tais como recompensas, conflitos e suporte organizacional, apresentaram resultados significativos na intenção de compartilhar conhecimentos, indicando, assim, que quanto mais os colaboradores sentem-se apoiados e quanto melhor é o companheirismo geral entre os membros de uma equipe, mais eles compartilham conhecimentos uns com os outros. Portanto, o autor (2018) concluiu que os funcionários compartilham mais conhecimentos quando percebem um apoio mútuo entre colegas e organizações.

Joseph e Jacob (2011) desenvolveram um estudo na Índia a fim de compreender os fatores que aumentam ou inibem as intenções de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos. Os autores (2011) encontraram o clima organizacional como um dos fatores que influenciam nas intenções dos indivíduos em compartilhar conhecimento entre seus pares. Os estudos concluíram que o clima organizacional fomenta o compartilhamento do conhecimento e incentiva as pessoas a terem uma atitude positiva para a sua própria aprendizagem, predispondo-as a superarem a sua resistência à aprendizagem.

Assim como Han (2018), Joseph e Jacob (2011) também identificaram que clima organizacional afeta diretamente as intenções dos indivíduos em se envolverem em comportamentos de compartilhamento de conhecimentos e que as intenções dos indivíduos em compartilhar conhecimento podem ser intensificadas em um clima no qual os indivíduos são altamente confiantes uns com os outros e na organização. Os autores (2011) defendem ainda que, quanto mais os elementos constituintes do clima organizacional são percebidos pelos membros da organização – tais como: equidade, clima inovador e afiliação –, maior será a intenção de compartilhar conhecimentos.

Matic *et al.* (2017) desenvolveram uma pesquisa sobre as variáveis psicológicas que implicam na intenção de compartilhar conhecimentos, presumindo que o clima organizacional exerce influência sobre a ação de compartilhar conhecimentos. Através desta pesquisa puderam identificar dimensões do clima organizacional que apresentaram impactos significativos na atitude de compartilhar conhecimentos, tais como liderança, afiliação, justiça e inovação. Encontraram ainda impactos positivos do sentimento de autoestima na norma subjetiva e altruísmo na atitude de compartilhar conhecimentos. Atestaram ainda que o clima organizacional tem um impacto

significativo sobre a norma subjetiva. Zhan e He (2011) relacionam norma subjetiva ao sentimento de importância do indivíduo no grupo, ou seja, aprovação ou desaprovação do seu comportamento pelos outros.

Jain, Sandhu e Goh (2015) enfatizam a importância de estudos sobre o impacto do clima organizacional e da confiança para o compartilhamento do conhecimento, porém alertam que o tema tem recebido pouca atenção por parte das academias. Referenciando diversos autores, elencam inúmeros aspectos do clima organizacional que consideram favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, tais como: um clima de alta confiança entre os indivíduos e a organização; um clima de fluxo de informações aberto, um clima tolerante a falhas e um clima infundido com as normas pró-sociais.

Assim como nos estudos de Matić *et al.* (2017), o elemento afiliação também impactou positivamente para a prática de compartilhamento do conhecimento na pesquisa de Jain, Sandhu e Goh (2015). Em sua pesquisa este elemento, dentre outras variáveis independentes, foi a de maior destaque para o incentivo ao compartilhamento do conhecimento. Isto demonstra que um clima que favorece o comportamento social é essencial para incentivar as pessoas a compartilhar conhecimentos. Os autores (2015) ressaltam ainda a importância dos gestores em promoverem um clima de “união”, em que os empregados possuam um forte sentimento de ligação, independentemente de saber se é emocional ou profissional, além de práticas de recursos humanos que proporcionem uma maior interação social entre os funcionários e aumentem o nível de afiliação e confiança entre eles.

Os estudos de Tsai & Cheng (2010), assim como os demais, também evidenciam que o clima organizacional afeta as intenções de compartilhar conhecimentos e, juntamente com o incentivo gerencial, é capaz de encorajar positivamente o comportamento de compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores. Os pesquisadores definiram como os principais determinantes para o comportamento de compartilhamento de conhecimento as intenções encorajadoras dos trabalhadores intensivos em conhecimento, a expectativa de resultados e a auto eficácia.

Nesta mesma linha, Li, Zhu e Luo (2010) concluíram que elementos do clima organizacional (relações amistosas, inovação e justiça), além de sentimentos de auto eficácia e as expectativas de resultado, contribuíram significativamente para o

comportamento de compartilhamento de conhecimento da equipe. Salientam ainda que a auto eficácia contribuiu significativamente para as expectativas de resultados no compartilhamento de conhecimento.

Boh e Wong (2013) buscaram examinar como as percepções do clima organizacional e a eficácia do gerente influenciam a utilidade percebida pelos indivíduos em três tipos de mecanismos de compartilhamento de conhecimento identificados com base na literatura: compartilhamento de conhecimento de personalização informal, compartilhamento de conhecimento de codificação formal e personalização formal de compartilhamento de conhecimento.

Os resultados empíricos mostraram que todos os três tipos de mecanismos de compartilhamento de conhecimento funcionam de maneira igualmente eficaz em um clima quente e cooperativo. Um clima organizacional competitivo, por outro lado, permite o compartilhamento de conhecimento em diferentes contextos e situações sociais aumentando a preferência dos indivíduos por usarem mecanismos de compartilhamento de conhecimento de codificação e personalização formais, diminuindo, assim, a preferência dos indivíduos em usar mecanismos de compartilhamento de conhecimento de personalização informal. Esta conclusão ressalta a importância das interações sociais para o compartilhamento do conhecimento tácito.

A respeito de clima organizacional competitivo e com traços de insegurança, Rodriguez *et al.* (2016) encontraram como resultado que ameaças constantes de desemprego podem influenciar negativamente no clima das organizações. No entanto, uma interação social positiva entre os membros da organização pode preservar o compartilhamento de conhecimento, mesmo quando há pontos fracos no clima organizacional.

Radaelli *et al.* (2011) entendem o clima com um facilitador crítico do compartilhamento de conhecimento e concluem que ao aumentar o clima para o compartilhamento do conhecimento, cria-se motivação e oportunidade para que os praticantes se envolvam na transmissão de suas informações e experiências a fim de aumentar o capital intelectual.

Os estudos de Wu B. (2016) procuram, através de um estudo empírico, verificar os construtos da autoeficácia, normas subjetivas, utilidade percebida e clima organizacional, nas atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento e a

intenção para participar do compartilhamento de conhecimento nos sistemas E-Learning 2.0.

A respeito do clima organizacional, encontraram que, um clima organizacional de cooperação, incorporado tanto na estrutura como nos processos de desenvolvimento de relações intraorganizacionais, demonstrou ser importante na resolutividade de problemas e melhoria do desempenho organizacional. O clima organizacional voltado à cooperação é responsável pelo estabelecimento de um alto nível de comportamentos de compartilhamento do conhecimento, tornando-se um construto importante para manutenção de vantagem competitiva para as organizações (Wu B.; 2016).

Por fim, Reyes e Zapata (2014) realizaram um estudo a fim de averiguar os impactos do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento em duas instituições de ensino, sendo uma pública e outra privada. Os resultados apresentaram-se divergentes entre as instituições. A correlação entre o clima e o comportamento de compartilhamento de conhecimento na organização pública foi altamente significativo para todas as dimensões. No entanto, na instituição privada, os resultados encontrados apontaram correlação entre as duas variáveis somente na dimensão que diz respeito ao crescimento pessoal. Estes resultados diferem do estudo de Kim e Lee de 2005 (apud REYES; ZAPATA, 2014), o qual apontou que no setor privado há maior percepção de compartilhamento do conhecimento que no setor público.

Por meio dos resultados expostos neste mapeamento sistemático da literatura verifica-se que, muito embora ainda haja uma relativa escassez de pesquisa que aborde as duas variáveis (clima organizacional e compartilhamento do conhecimento) é possível concluir que o clima organizacional exerce forte influência sobre a ação de compartilhar conhecimentos entre os membros de uma equipe.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos, a fim de atender os objetivos de pesquisa. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral *“Identificar quais as práticas de GC poderão favorecer o*

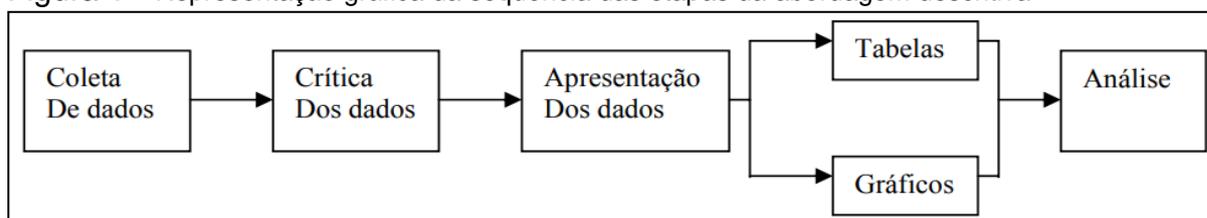
compartilhamento do conhecimento a partir dos resultados do clima organizacional de uma escola localizada na região Noroeste do Paraná”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos do presente estudo, esta pesquisa se enquadra como quantitativa, descritiva e exploratória, apresentando peculiaridades do clima organizacional e estabelecendo a relação entre a organização escolar e a GC. Assim pode-se defini-la, quanto aos objetivos, como descritiva por ter como finalidade a exposição das características da população estudada e caracterizar praticáveis de relação entre variáveis, e como exploratória por almejar proporcionar maior familiaridade com o problema e constituir hipóteses (GIL, 2010).

Na Figura 1 é apresentada a sequência de etapas da abordagem descritiva.

Figura 1 – Representação gráfica da sequência das etapas da abordagem descritiva



Fonte: Shiguti e Shiguti (2006, p. 5).

Quanto à abordagem, esta pesquisa se enquadra como quantitativa. A pesquisa quantitativa é definida como aquela que têm por objetivo transcrever resultados lógicos que são obtidos através de instrumentos formais e estruturados para a coleta e análise de dados numéricos por meio de procedimentos estatísticos (SEVERINO, 2007). A essência da pesquisa quantitativa no campo educacional está na disposição de instrumentos técnicos, que, na prática, são métodos aptos a superar limitações subjetivas da percepção. Assim, entende-se que a apreensão dos fenômenos observáveis é realizada por meio de uma experiência controlada, em que as interferências qualitativas são eliminadas (SEVERINO, 2007).

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, isto por se propor a estudar as relações entre o clima organizacional e a GC dentro de uma instituição de ensino. De acordo com Santos (2005, p. 174), estudo de caso “é o estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com

vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”.

O Quadro 4 apresenta uma síntese da classificação da pesquisa.

Quadro 4 – Síntese da classificação da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	TIPO
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Descritiva e exploratória
Quanto à abordagem	Quantitativa
Quanto aos procedimentos	Pesquisa bibliográfica e estudo de caso
Quanto à técnica	Questionário

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Com o intuito de fundamentar teoricamente o desenvolvimento deste estudo, fez-se necessário, inicialmente, realizar uma pesquisa bibliográfica, por meio de artigos científicos e livros englobando conteúdos sobre GC, gestão escolar, clima organizacional e práticas de GC para o alcance de maior entendimento destes conceitos. Gil (2010) destaca a importância da pesquisa bibliográfica por possibilitar um amplo alcance de informações, auxiliando na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA, POPULAÇÃO E AMOSTRA

O campo para desenvolvimento da pesquisa estará limitado a uma escola privada localizada no Noroeste do Estado do Paraná, fundada na década de 80. A escola atende 1.235 alunos de classe média alta, com idades entre 4 e 18 anos nos períodos matutino e vespertino. Para tanto a escola oferece turmas de educação infantil, ensino fundamental I e II e também do ensino médio.

A escola conta com infraestrutura moderna, com 42 salas de aula, laboratórios de anatomia, fotografia, línguas, rádio, televisão, informática, biologia e química; complexo esportivo, com quadras cobertas para a prática de ginástica, tênis, atletismo e futebol, entre outras modalidades.

Ao todo são 119 funcionários, sendo que destes, 85 são professores, o que compreende a população desta pesquisa.

A pesquisa foi realizada durante uma capacitação pedagógica ofertada pela escola analisada. Todos os 85 professores foram convidados para participarem do evento, entretanto, apenas 45 professores puderam estar presentes. Destes, apenas 34 professores aceitaram participar da pesquisa e responderam os questionários entregues. Diante disso, esta pesquisa possui uma amostragem não probabilística por conveniência.

3.3 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para alcançar o objetivo específico 1, que é “*Analisar os impactos do clima Organizacional para a ocorrência do compartilhamento do conhecimento do ponto de visto teórico*”, foi realizado um levantamento bibliográfico. A fim de contribuir com a fundamentação teórica, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, cujo o protocolo encontra-se no Apêndice B. De acordo com Sampaio e Mancini (2007, p. 84), “uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema.”

Para fins de diagnóstico e alcance dos objetivos específicos 2, 3, 4 e 5, foi aplicado um questionário com 44 (quarenta e quatro) questões junto aos professores da Escola em questão (Apêndice A). Conforme Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

O instrumento de pesquisa encontra-se dividido em duas partes: a primeira está relacionada ao diagnóstico das dimensões de clima organizacional que impactam no compartilhamento do conhecimento e a segunda relacionada ao diagnóstico de compartilhamento do conhecimento, que contempla os seguintes elementos: motivações e barreiras para o compartilhamento do conhecimento e as práticas de GC para compartilhamento de conhecimento.

As primeiras 18 (dezoito) questões, que dizem respeito ao diagnóstico das dimensões de clima organizacional que impactam no compartilhamento do conhecimento foram adaptadas de um questionário validado por Garcia (2008) por

meio de uma pesquisa, cujo objetivo era de determinar as dimensões relativas ao clima organizacional, percebidas como impactantes para a implantação da GC na organização por ele pesquisada.

Deste modo, para alcançar o objetivo desta pesquisa, foram mantidas na primeira parte do questionário aplicado (Apêndice A), somente as questões relacionadas às dimensões do clima organizacional impactantes ao compartilhamento do conhecimento definidas por Garcia (2008).

A segunda parte do instrumento de pesquisa, consiste no diagnóstico de compartilhamento do conhecimento, que contempla os seguintes elementos: motivações, barreiras para o compartilhamento do conhecimento e as práticas de GC para compartilhamento de conhecimento. Este questionário foi validado por Dorow (2017) em sua tese de doutorado, a qual tinha como objetivo, compreender o compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações que realizam diagnósticos por imagem.

Para tanto, em uma das etapas para o alcance do seu objetivo, Dorow (2017) buscou, por meio de um questionário fechado, identificar os motivadores intrínsecos e extrínsecos bem como os inibidores individuais, organizacionais e tecnológicos para o compartilhamento do conhecimento. Dorow (2017) também procurou identificar os ambientes e práticas de GC encontradas na instituição pesquisada.

O questionário utilizado por Dorow (2017), foi aplicado em uma organização da área da saúde, portanto, de acordo com os objetivos desta pesquisa, o qual seja pesquisar o compartilhamento do conhecimento em uma unidade escolar, foram mantidas somente as questões que se enquadram neste objetivo.

O questionário aplicado encontra-se organizado da seguinte forma: 44 (quarenta e quatro) questões fechadas, com uma série de cinco proposições, das quais os entrevistados deveriam selecionar apenas uma alternativa podendo esta ser: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” ou “Concordo totalmente”. As alternativas foram elaboradas com base na escala de Likert, que segundo Miranda et al. (2009, p. 106) “objetiva verificar o nível de concordância do indivíduo com uma proposição que expressa algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico.”

Deste modo, as proposições constantes do questionário foram confeccionadas utilizando proposições sobre as quais os colaboradores eram

convidados a refletirem e escolher, numa escala de 0 a 4, a alternativa que melhor representasse sua percepção, considerando-se a atribuição do valor 0 (zero) à total discordância com a proposição em questão e o valor 4 (quatro) à concordância irrestrita para com a mesma.

No Quadro 5 é apresentada a escala de Likert, assim como as proposições relacionadas.

Quadro 5 - Escala de Likert utilizada para aferição das respostas referentes ao questionário.

ESCALA	PROPOSIÇÕES
4	Concordo totalmente
3	Concordo
2	Não concordo e nem discordo
1	Discordo
0	Discordo totalmente

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Para a apresentação e análise dos dados coletados, serão empregadas técnicas estatísticas tais como: distribuição de frequência absoluta, relativa e média ponderada. Assim, a frequência absoluta consiste no “número de vezes que o elemento aparece na amostra, ou o número de elementos pertencentes a uma classe (SHIGUTI; SHIGUTI, 2006, p. 34).” Já a frequência relativa simples, consiste na percentagem do valor absoluto da amostra (SHIGUTI; SHIGUTI, 2006).

A Média Aritmética Ponderada é o resultado obtido da divisão da soma de (f.p) pelo total da amostra, ou seja, as frequências fazem o papel dos Pesos Relativos ao número de ocorrência de um mesmo valor num conjunto de observações (VASCONCELOS, 1975).

Assim, a Média Aritmética Ponderada é calculada da seguinte maneira:

$$X = \frac{\sum W_i X_i}{\sum W_i}$$

Onde X_i : valor da observação i

W_i : Número de ocorrências de observação i no conjunto das observações (VASCONCELOS, 1975, p.11).

Deste modo, para o cálculo das médias ponderadas, os seguintes pesos (P) foram atribuídos a cada elemento da escala: Concordo totalmente, com peso 4; a

alternativa concordo, com peso 3; Não concordo nem discordo, peso 2; Discordo, com o peso 1; e Discordo totalmente, com o peso 0.

No Quadro 6 são apresentados os pesos relacionados a cada alternativa (proposição) das perguntas do questionário aplicado.

Quadro 6 - Pesos atribuídos a cada elemento da escala do questionário

PROPOSIÇÕES	PESO (P)
Concordo totalmente	4
Concordo	3
Não concordo e nem discordo	2
Discordo	1
Discordo totalmente	0

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A Tabela 1 apresenta os parâmetros para o aferimento dos resultados obtidos, por meio da aplicação da média aritmética ponderada.

Tabela 1 - Intervalos de valor que determinam os níveis de ocorrência (percepção)

PARÂMETROS	
Intervalo de valor	Nível de ocorrência
Igual ou superior a 3,0	Forte
Igual e superior a 2 e inferior a 3	Médio
Inferior a 2	Fraco

Fonte: Elaborado pela Autora, 2020.

Os dados coletados foram estruturados e tabelados com o auxílio de planilhas de Excel e, por meio da análise detalhada da frequência e dos resultados da média aritmética ponderada foi possível aferir os níveis de percepção dos colaboradores, com relação aos temas presentes no questionário, ou seja, as dimensões de clima organizacional que impactam no compartilhamento do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento, considerando os seguintes elementos:

motivações e barreiras para o compartilhamento do conhecimento e as práticas de GC para compartilhamento de conhecimento.

Assim, para o alcance do objetivo 2) *“Identificar os motivadores intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores da instituição pesquisada que conduzem ao compartilhamento do conhecimento”*, foram aplicadas as questões 19 a 26 descritas no questionário aplicado e que se encontra no Apêndice A.

O objetivo 3) *“Identificar as barreiras individuais, organizacionais e tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da escola”* foi contemplado com as questões 27 a 35 descritas no questionário aplicado, que se encontra no Apêndice A.

Para responder o objetivo 4) *“Identificar as práticas para compartilhamento do conhecimento desenvolvidas na organização escolar”*, foram aplicadas as questões 36 a 44 presentes no questionário que se encontra no Apêndice A.

Já o alcance do objetivo 5) *“Realizar o diagnóstico referente às dimensões de clima organizacional impactante para o compartilhamento do conhecimento de uma unidade escolar”* foi atingido através das questões 1 a 18 do questionário que se encontra no Apêndice A.

A partir dos diagnósticos realizados e resultados obtidos, foi possível obter um retrato de como os espaços de trabalho são percebidos e como as interações ocorrem, para então alcançar o último objetivo específico *“Apresentar um elenco de possíveis práticas de GC que poderão contribuir para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada.”*

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A parte empírica da presente pesquisa foi cumprida, por meio da coleta de dados, empregando-se para isso, um questionário junto aos colaboradores ativos na instituição de ensino escolhida para o estudo. Vale ressaltar que, também foram tomados todos os devidos cuidados éticos indispensáveis para aplicação dos questionários.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) em outubro de 2018, recebendo aprovação em novembro de 2018, de acordo com o parecer 3.001.320 (ANEXO A).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta etapa do presente estudo, busca apresentar os dados resultantes de toda a pesquisa, ou seja, com base na bibliografia consultada e o estudo de caso único, por meio de aplicação de um questionário, visa expor, de modo orgânico, os resultados da investigação. Isso foi efetivado, tendo como base, o alcance do objetivo geral da presente pesquisa, o qual seja: *Identificar quais as práticas de GC poderão favorecer o compartilhamento do conhecimento a partir dos resultados do clima organizacional de uma escola localizada na região Noroeste do Paraná.*

Com base no questionário aplicado por este estudo, foi possível realizar um diagnóstico na organização pesquisada, a partir de variáveis relacionadas às dimensões de clima organizacional, que impactam no compartilhamento do conhecimento e num diagnóstico de compartilhamento do conhecimento, que contempla os seguintes elementos: motivações e barreiras para o compartilhamento do conhecimento e as práticas de GC para compartilhamento de conhecimento.

4.1. Apresentação dos dados

A apresentação dos dados aqui, tem por função fornecer uma visão parcial da pesquisa de campo realizada pela aplicação do questionário, porém, vale ressaltar que esses elementos estão disponibilizados somente como dados estatísticos. Para um melhor aproveitamento desses dados, ainda neste estudo, será realizada uma análise dos mesmos, para assim, cumprir os objetivos deste estudo.

4.1.1 Distribuição de frequência absoluta

No Quadro 7 é apresentada a distribuição de frequência absoluta, que traduz a quantidade de respostas oriundas da aplicação do questionário. Neste caso, especificamente números relacionados às questões sobre **as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento.**

Quadro 7 - Quantidade de respostas referentes às questões sobre as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento

QUESTÕES	ESCALA DE LIKERT					TOTAL Respondentes
	0	1	2	3	4	
1) Escola claramente incentiva o compartilhamento do conhecimento necessários ao desenvolvimento do trabalho entre as pessoas e equipes?	0	3	9	17	5	34
2) De maneira geral, a Escola reconhece e valoriza a experiência dos seus profissionais.	1	5	13	13	2	34
3) De maneira geral, consigo as informações que preciso para desenvolver meu trabalho?	0	0	15	17	2	34
4) Meu superior imediato incentiva a formação de equipes multifuncionais para a realização de trabalhos importantes?	0	2	10	19	3	34
5) Meu superior imediato compartilha seus conhecimentos sobre o trabalho da unidade com sua equipe?	0	1	8	19	6	34
6) Em minha opinião, existe confiança entre os funcionários da Escola, tanto entre equipes como dentro das equipes?	2	9	13	9	1	34
7) Na minha Escola as pessoas são abertas à discussão acerca de opiniões divergentes?	4	11	12	6	1	34
8) Os setores que compõem a Escola trabalham em ambiente de harmonia e colaboração?	1	9	13	10	1	34
9) Tenho ampla liberdade para buscar os conhecimentos necessários para executar meu trabalho?	0	3	6	19	6	34
10) Na minha Escola, os desafios do trabalho estimulam a união e troca de conhecimentos entre as pessoas?	0	12	9	11	2	34
11) Na Escola as pessoas conseguem tempo para se reunir e trocar conhecimentos importantes para a realização de suas tarefas?	1	19	10	4	0	34
12) Em minha opinião, é fácil conseguir reunir um grupo de trabalho para desenvolver um novo projeto?	0	10	14	10	0	34
13) Eu compartilho informações sobre minhas iniciativas que não deram certo como forma de colaborar com o grupo?	5	6	5	15	3	34
14) Em minha opinião, os novos professores são orientados a respeito de compartilhar informações e trabalhar colaborativamente?	3	7	6	13	5	34
15) Na minha Escola, as pessoas se sentem à vontade para interagir umas com as outras e trocar conhecimentos úteis para a realização dos seus trabalhos?	1	5	12	15	1	34
16) Na minha Escola há reuniões suficientes para a troca de conhecimentos e contribuições a respeito do trabalho?	1	14	9	7	3	34
17) Eu percebo benefícios em ter compartilhado conhecimentos com meus colegas de trabalho?	0	2	8	22	2	34
18) Os bons resultados do trabalho EM EQUIPE são reconhecidos e valorizados na escola?	1	3	13	15	2	34

TOTAL	20	121	185	241	45	
--------------	-----------	------------	------------	------------	-----------	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

No Quadro 8 é apresentada a frequência absoluta que traduz a quantidade de respostas oriundas da aplicação do questionário, neste caso, especificamente números relacionados às questões sobre **as motivações para o compartilhamento do conhecimento**.

Quadro 8 - Quantidade de respostas referentes às questões sobre as motivações para o compartilhamento do conhecimento

QUESTÃO	ESCALA DE LIKERT					TOTAL (Respondentes)
	0	1	2	3	4	
19) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ensinando os outros também aprendo?	1	2	7	17	7	34
20) Sou motivado a compartilhar conhecimento, quando recebo Feedback positivo do meu superior. Isso ajuda a melhorar a minha confiança em partilhar minhas experiências bem-sucedidas com os meus colegas.	1	4	5	13	11	34
21) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois isso ajuda a melhorar a qualidade da minha escola. Acredito que melhorando o nome do local onde trabalho também estarei melhorando a minha imagem como profissional.	1	1	5	16	11	34
22) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ao compartilhar me sinto reconhecido pelos meus colegas e isso auxilia na criação da minha reputação perante ao grupo?	1	1	10	14	8	34
23) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois gosto dos meus colegas e temos um clima de colaboração, ajuda e confiança?	2	3	10	16	3	34
24) Sou motivado a compartilhar conhecimento, porque temos uma liderança ativa em nosso grupo que incentiva momentos propícios para isso?	2	5	16	10	1	34
25) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ao ajudar os demais colegas me sinto bem.	2	1	4	21	6	34
26) Prefiro compartilhar meus conhecimentos com colegas que também me ajudam quando preciso?	0	3	3	14	14	34
TOTAL	10	20	60	121	61	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

No Quadro 9 é apresentada a frequência absoluta que traduz a quantidade de respostas oriundas da aplicação do questionário, neste caso, especificamente números relacionados às questões sobre **as barreiras para o compartilhamento do conhecimento**.

Quadro 9 - Quantidade de respostas referentes às questões sobre as barreiras para o compartilhamento do conhecimento

QUESTÃO	ESCALA DE LIKERT					TOTAL (Respondentes)
	1	2	3	4	5	
27) Ocorre compartilhamento do conhecimento quando este é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei?	2	12	10	8	2	34
28) Ocorre compartilhamento do conhecimento com colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar é relevante para ele?	2	14	5	9	4	34
29) Prefiro compartilhar conhecimento com os colegas que trabalham no mesmo horário que eu, pois prefiro recorrer a quem está mais perto?	0	9	6	15	4	34
30) Fico inibido em compartilhar meus conhecimentos quando estou com uma grande demanda de trabalho ou percebo que meu colega está muito ocupado.	0	11	6	9	8	34
31) Prefiro compartilhar conhecimento face a face do que usando ambientes virtuais?	1	10	6	10	7	34
32) Sou motivado a compartilhar conhecimento, porque temos uma liderança ativa em nosso grupo que incentiva momentos propícios para isso?	1	6	17	10	0	34
33) Um bom local para compartilhar conhecimento também são aqueles fora do ambiente de trabalho? Em encontros casuais com colegas de trabalho promovidos ou não pela instituição?	0	2	4	24	4	34
34) Um bom ambiente virtual para compartilhar conhecimento é o nosso grupo no WhatsApp?	5	4	11	14	0	34
35) Um bom ambiente para compartilhar conhecimentos é sala de professores, pela proximidade a qual nos encontramos?	1	0	7	16	10	34
TOTAL	16	81	85	119	39	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

No Quadro 10 é apresentada a frequência absoluta que traduz a quantidade de respostas oriundas da aplicação do questionário, neste caso, especificamente

números relacionados às questões sobre **as práticas de GC de compartilhamento do conhecimento**.

Quadro 10 - Quantidade de respostas referentes às questões sobre as práticas de GC de compartilhamento do conhecimento

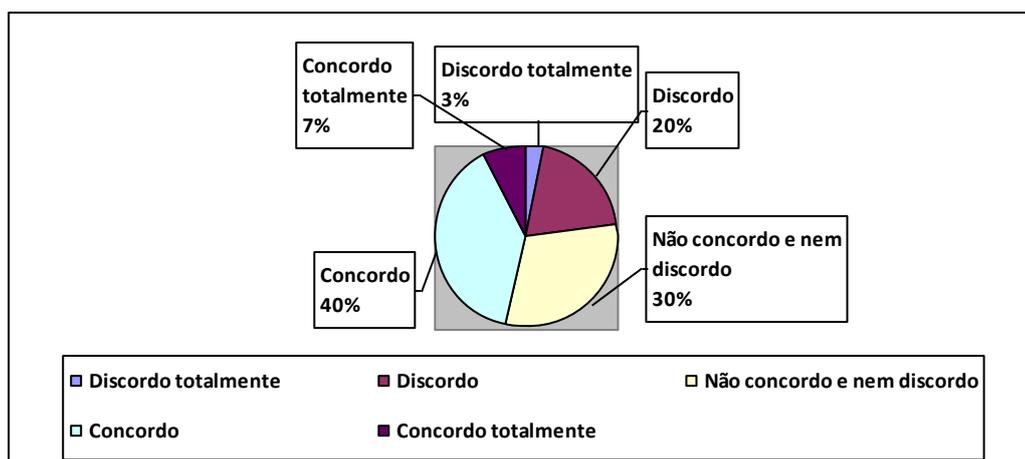
QUESTÃO	ESCALA DE LIKERT					TOTAL (Respondentes)
	1	2	3	4	5	
36) Temos momentos propícios e atividades direcionadas para comunicar lições aprendidas e contar histórias de experiências anteriores?	2	10	12	10	0	34
37) Temos relações de tutoria para auxiliar os menos experientes?	4	13	8	9	0	34
38) Temos atividades direcionadas e momentos propícios para comunicarmos as nossas boas práticas para todos os membros do grupo?	6	12	10	6	0	34
39) Estamos sempre observando como as outras escolas estão desenvolvendo seus projetos e procuramos identificar o que funciona bem para fazermos aqui também?	1	7	16	10	0	34
40) Nesta escola todo o planejamento de aula é revisado por um pedagogo antes de ser aplicado?	2	3	3	21	5	34
41) Realizamos encontros de grupos para discussão e são ótimos para compartilhar conhecimentos?	0	13	14	5	2	34
42) Temos uma forma de registrar ou documentar nosso conhecimento, experiências, melhores práticas, lições aprendidas e ideias de forma atualizada com acesso fácil e rápido para servir de base para ações futuras, ou para a solução de problemas?	4	14	10	5	1	34
43) Aqui na escola conseguimos identificar quem sabe o que, e temos nossas competências registradas e mapeadas?	4	19	5	6	0	34
44) Aqui na escola usamos como práticas fóruns virtuais para discutir e compartilhar informações e ideias baseadas em um tópico específico? Há uma ideia central sobre o assunto, que é exposta no ambiente virtual, e os membros do fórum compartilham suas impressões e experiências sobre esta ideia, contribuindo para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento dos demais membros.	16	7	8	3	0	34
Total	39	98	86	75	8	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

4.1.1.2 Distribuição de frequência relativa

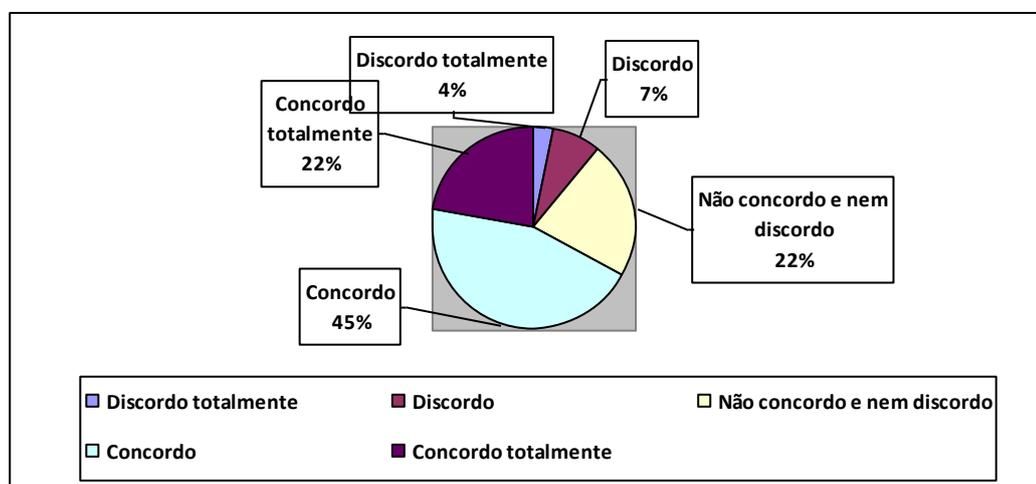
Os gráficos 1, 2, 3 e 4 apresentam a frequência relativa que demonstra a porcentagem de cada proposição da Escala de Likert empregado metodologicamente neste estudo, especificamente relacionada às dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento, às motivações para o compartilhamento do conhecimento, às barreiras para o compartilhamento do conhecimento e às práticas de GC de compartilhamento do conhecimento.

Gráfico 1 – Frequência relativa das respostas às questões 1 a 18 sobre as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento



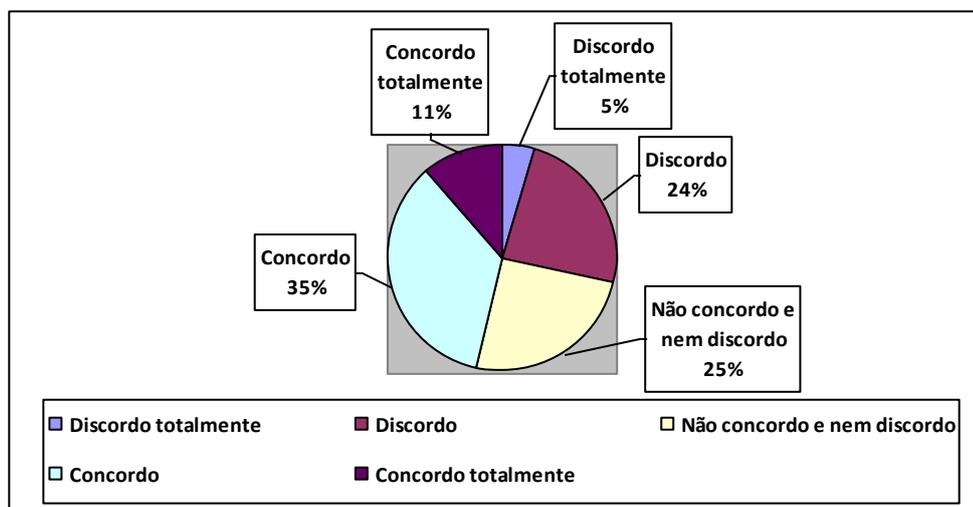
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Gráfico 2 – Frequência relativa das respostas às questões 19 a 26 sobre as motivações para o compartilhamento do conhecimento



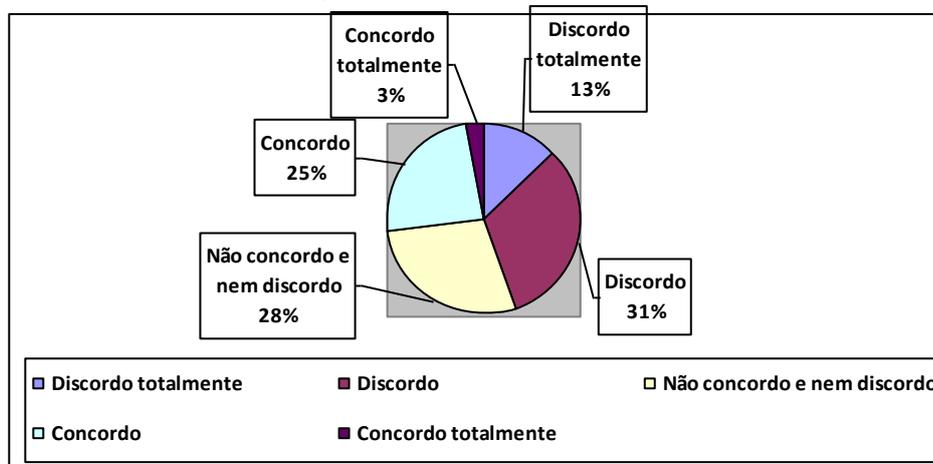
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Gráfico 3 – Frequência relativa das respostas às questões 27 a 35 sobre as barreiras para o compartilhamento do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Gráfico 4 – Frequência relativa das respostas às questões 36 a 44 sobre as práticas de GC de compartilhamento do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

4.1.1.3 Média Aritmética Ponderada

Na Tabela 2 é apresentada a média ponderada relacionada aos resultados das questões 1 a 18 sobre **as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento.**

Tabela 2 – Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento

Questões	Discordo totalmente (Peso 0)	Discordo (Peso 1)	Não concordo e nem discordo (Peso 2)	Concordo (Peso 3)	Concordo totalmente (Peso 4)	Total	MP (Média ponderada)
1	0	8,8235294	26,47058824	50	14,70588235	100%	2,705882353
2	2,941176471	14,70588235	38,23529412	38,23529412	5,882352941	100%	2,294117647
3	0	0	44,11764706	50	5,882352941	100%	2,617647059
4	0	5,882352941	29,41176471	55,88235294	8,823529412	100%	2,676470588
5	0	2,941176471	23,52941176	55,88235294	17,64705882	100%	2,882352941
6	5,882352941	26,47058824	38,23529412	26,47058824	2,941176471	100%	1,941176471
7	11,76470588	32,35294118	35,29411765	17,64705882	2,941176471	100%	1,676470588
8	2,941176471	26,47058824	38,23529412	29,41176471	2,941176471	100%	2,029411765
9	0	8,823529412	17,64705882	55,88235294	17,64705882	100%	2,823529412
10	0	35,29411765	26,47058824	32,35294118	5,882352941	100%	2,088235294
11	2,941176471	55,88235294	29,41176471	11,76470588	0	100%	1,5
12	0	29,41176471	41,17647059	29,41176471	0	100%	2
13	14,70588235	17,64705882	14,70588235	44,11764706	8,823529412	100%	2,147058824
14	8,823529412	20,58823529	17,64705882	38,23529412	14,70588235	100%	2,294117647
15	2,941176471	14,70588235	35,29411765	44,11764706	2,941176471	100%	2,294117647
16	2,941176471	41,17647059	23,52941176	23,52941176	8,823529412	100%	1,941176471
17	0	5,882352941	23,52941176	64,70588235	5,882352941	100%	2,705882353
18	2,941176471	8,823529412	38,23529412	41,17647059	8,823529412	100%	2,441176471

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Na Tabela 3 é apresentada a média ponderada relacionada aos resultados das questões 19 a 26 sobre **as motivações para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada.**

Tabela 3 – Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas as motivações para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada

Questões	Discordo totalmente (Peso 0)	Discordo (Peso 1)	Não concordo e nem discordo (Peso 2)	Concordo (Peso 3)	Concordo totalmente (Peso 4)	Total	MP (Média ponderada)
19	2,941176471	5,882352941	20,58823529	50	20,58823529	100%	2,794117647
20	2,941176471	11,76470588	14,70588235	38,23529412	32,35294118	100%	2,852941176
21	2,941176471	2,941176471	14,70588235	47,05882353	32,35294118	100%	3,029411765
22	2,941176471	2,941176471	29,41176471	41,17647059	23,52941176	100%	2,794117647
23	5,882352941	8,823529412	29,41176471	47,05882353	8,823529412	100%	2,441176471
24	5,882352941	17,64705882	44,11764706	29,41176471	2,941176471	100%	2,058823529
25	5,882352941	2,941176471	11,76470588	61,76470588	17,64705882	100%	2,823529412
26	0	8,823529412	8,823529412	38,23529412	44,11764706	100%	3,176470588

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Na Tabela 4 é apresentada a média ponderada relacionada aos resultados das questões 27 a 35 sobre **as barreiras para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada.**

Tabela 4 – Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas as barreiras para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada

Questões	Discordo totalmente (Peso 0)	Discordo (Peso 1)	Não concordo e nem discordo (Peso 2)	Concordo (Peso 3)	Concordo totalmente (Peso 4)	Total	MP (Média ponderada)
27	5,882352941	35,29411765	29,41176471	23,52941176	5,882352941	100%	1,882352941
28	5,882352941	41,17647059	14,70588235	26,47058824	11,76470588	100%	1,970588235
29	2,941176471	26,47058824	14,70588235	44,11764706	11,76470588	100%	2,352941176
30	0	32,35294118	17,64705882	26,47058824	23,52941176	100%	2,411764706
31	2,941176471	32,35294118	14,70588235	29,41176471	20,58823529	100%	2,323529412
32	11,76470588	38,23529412	38,23529412	11,76470588	0	100%	1,5
33	0	5,882352941	11,76470588	70,58823529	11,76470588	100%	2,882352941

34	14,705882 35	11,76470 588	32,35294 118	41,176470 59	0	10 0%	2
35	2,9411764 71	0	20,58823 529	47,058823 53	29,411764 71	10 0%	3

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Na Tabela 5 é apresentada a média ponderada relacionada aos resultados das questões 36 a 44 sobre **as práticas de GC de compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada.**

Tabela 5 – Resultados referentes à média ponderada das questões relacionadas às práticas de GC de compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada

Questões	Discordo totalmente (Peso 0)	Discordo (Peso 1)	Não concordo e nem discordo (Peso 2)	Concordo (Peso 3)	Concordo totalmente (Peso 4)	Total	MP (Média ponderada)
36	5,88235294 1	29,41176 471	35,29411 765	29,4117647 1	0	100 %	1,882352 941
37	11,7647058 8	38,23529 412	23,52941 176	26,4705882 4	0	100 %	1,647058 824
38	17,6470588 2	38,23529 412	29,41176 471	14,7058823 5	0	100 %	1,411764 706
39	2,94117647 1	20,58823 529	47,05882 353	29,4117647 1	0	100 %	2,029411 765
40	5,88235294 1	5,882352 941	11,76470 588	61,7647058 8	14,7058823 5	100 %	2,735294 118
41	0	38,23529 412	41,17647 059	14,7058823 5	5,88235294 1	100 %	1,882352 941
42	11,7647058 8	41,17647 059	29,41176 471	14,7058823 5	2,94117647 1	100 %	1,558823 529
43	11,7647058 8	55,88235 294	14,70588 235	17,6470588 2	0	100 %	1,382352 941
44	44,1176470 6	20,58823 529	23,52941 176	11,7647058 8	0	100 %	1,029411 765

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Assim sendo, após a apresentação dos dados obtidos da aplicação do questionário na organização pesquisada, passa-se à análise dos mesmos, cujo objetivo, será identificar alguns aspectos comuns ou mesmo divergentes, considerando os elementos relacionados ao compartilhamento de conhecimento, sugeridos por este estudo.

4.2 Análise dos resultados

Esta etapa de pesquisa tem o objetivo de apresentar uma análise acerca dos resultados de pesquisa, deste modo, para uma melhor visualização dos resultados, nas tabelas desta seção serão empregadas cores distintas para identificar os níveis de percepção advindos da pesquisa à organização. Deste modo, a cor **vermelha** indica o nível “fraco”, a cor **amarela** indica o nível “médio” e a cor **verde** indica o nível “forte”.

Muito embora a primeira parte do diagnóstico, ou seja, as primeiras 18 questões estejam relacionadas às dimensões do clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento, optou-se por iniciar a análise pela segunda parte a qual contempla as questões sobre o compartilhamento do conhecimento proposto por Dorow (2017).

Esta opção deu-se pelo entendimento de que se faz necessário primeiro identificar o nível de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da instituição, para posteriormente, analisar os impactos do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento.

4.2.1 Motivações, barreiras e práticas de GC para o compartilhamento do Conhecimento

Esta etapa tem o intuito de diagnosticar o compartilhamento do conhecimento na organização pesquisada, por meio das categorias motivações, barreiras e práticas de GC para o compartilhamento de forma conjunta.

Para Dorow (2017) somente após identificar o que motiva e o que inibe o compartilhamento, é possível construir uma compreensão abrangente do processo de compartilhamento do conhecimento, uma vez que esses fatores fazem parte do processo.

Assim, na Tabela 6 são apresentados os resultados referentes ao nível de percepção relacionado à estas dimensões, bem como as práticas de compartilhamento do conhecimento desenvolvidas na instituição pesquisada.

Tabela 6 – Resultados referentes ao nível de percepção relacionado às motivações, barreiras e práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada

Dimensões	Questões	MP (Média ponderada)	Nível de Percepção
Motivações	19) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ensinando os outros também aprendo?	2,79	Médio
	20) Sou motivado a compartilhar conhecimento, quando recebo Feedback positivo do meu superior. Isso ajuda a melhorar a minha confiança em partilhar minhas experiências bem-sucedidas com os meus colegas?	2,85	Médio
	21) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois isso ajuda a melhorar a qualidade da minha escola. Acredito que melhorando o nome do local onde trabalho também estarei melhorando a minha imagem como profissional?	3,03	Forte
	22) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ao compartilhar me sinto reconhecido pelos meus colegas e isso auxilia na criação da minha reputação perante ao grupo?	2,79	Médio
	23) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois gosto dos meus colegas e temos um clima de colaboração, ajuda e confiança?	2,44	Médio
	24) Sou motivado a compartilhar conhecimento, porque temos uma liderança ativa em nosso grupo que incentiva momentos propícios para isso?	2,06	Médio
	25) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ao ajudar os demais colegas me sinto bem?	2,82	Médio
	26) Prefiro compartilhar meus conhecimentos com colegas que também me ajudam quando preciso?	3,18	Forte
Barreiras, individuais, organizacionais e tecnológicas	27) Ocorre compartilhamento do conhecimento quando este é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei?	1,88	Fraco
	28) Ocorre compartilhamento do conhecimento com colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar é relevante para ele?	1,97	Fraco
	29) Prefiro compartilhar conhecimento com os colegas que trabalham no mesmo horário que eu, pois prefiro recorrer a quem está mais perto?	2,35	Médio
	30) Fico inibido em compartilhar meus conhecimentos quando estou com uma grande demanda de trabalho ou percebo que meu colega está muito ocupado.	2,41	Médio
	31) Prefiro compartilhar conhecimento face a face do que usando ambientes virtuais?	2,32	Médio
	32) Nosso líder atua promovendo relações entre o grupo, dentro e também fora do local de trabalho como encontros, churrascos etc.?	1,50	Fraco
	33) Um bom local para compartilhar conhecimento são aqueles fora do ambiente de trabalho? Em encontros casuais com colegas de trabalho promovidos ou não pela instituição?	2,88	Médio
	34) Um bom ambiente virtual para compartilhar	2,00	Médio

	conhecimento é o nosso grupo no WhatsApp?		Médio
	35) Um bom ambiente para compartilhar conhecimentos é sala de professores, pela proximidade a qual nos encontramos?	3,00	Forte
Práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento	36) Temos momentos propícios e atividades direcionadas para comunicar lições aprendidas e contar histórias de experiências anteriores?	1,88	Fraco
	37) Temos relações de tutoria para auxiliar os menos experientes?	1,65	Fraco
	38) Temos atividades direcionadas e momentos propícios para comunicarmos as nossas boas práticas para todos os membros do grupo?	1,41	Fraco
	39) Estamos sempre observando como as outras escolas estão desenvolvendo seus projetos e procuramos identificar o que funciona bem para fazermos aqui também?	2,03	Médio
	40) Nesta escola todo o planejamento de aula é revisado por um pedagogo antes de ser aplicado?	2,74	Médio
	41) Realizamos encontros de grupos para discussão e são ótimos para compartilhar conhecimentos?	1,88	Fraco
	42) Temos uma forma de registrar ou documentar nosso conhecimento, experiências, melhores práticas, lições aprendidas e ideias de forma atualizada com acesso fácil e rápido para servir de base para ações futuras, ou para a solução de problemas?	1,56	Fraco
	43) Aqui na escola conseguimos identificar quem sabe o que, e temos nossas competências registradas e mapeadas?	1,38	Fraco
	44) Aqui na escola usamos como práticas fóruns virtuais para discutir e compartilhar informações e ideias baseadas em um tópico específico? Há uma ideia central sobre o assunto, que é exposta no ambiente virtual, e os membros do fórum compartilham suas impressões e experiências sobre esta ideia, contribuindo para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento dos demais membros.	1,03	Fraco
	MÉDIA	2,22	MÉDIO

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Observa-se na Tabela 6 que, das 26 questões relacionadas à percepção dos pesquisados sobre o compartilhamento do conhecimento na instituição, 10 apontaram para o nível “fraco”, 13 para o nível “médio”, e apenas 3 para o nível “forte”. Através destes resultados, pode-se concluir que o compartilhamento do conhecimento na organização estudada está em um nível “médio”, uma vez que, mesmo verificando a existência de motivações intrínsecas e extrínsecas para o compartilhamento do conhecimento por parte dos colaboradores, existem também

barreiras e um número insignificante de práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento que contribuíram de maneira preponderante para que o compartilhamento do conhecimento não alcançasse um nível maior de percepção entre os colaboradores.

O resultado desta pesquisa sinaliza para a falta de práticas sistematizadas de GC para o compartilhamento do conhecimento nesta instituição, uma vez que, das 9 questões relacionadas ao nível de percepção sobre as práticas de GC de compartilhamento do conhecimento, 7 obtiveram o nível “fraco” e 2 obtiveram o nível “médio” de percepção.

Com relação as motivações que conduzem ao compartilhamento, as questões *"Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois isso ajuda a melhorar a qualidade da minha escola. Acredito que melhorando o nome do local onde trabalho também estarei melhorando a minha imagem como profissional?"* e *"Prefiro compartilhar meus conhecimentos com colegas que também me ajudam quando preciso?"* dizem respeito as motivações extrínsecas “status ou reputação” e “reciprocidade” respectivamente, e estão relacionadas os sentimentos positivos que resultam do ato de compartilhar os seus conhecimentos, ou seja, em receber recompensas ou benefícios recíprocos pelo ato de compartilhar seus conhecimentos.

De acordo com Ipe (2003, p. 139) “os objetivos fundamentais de comportamentos extrinsecamente motivados estão em receber recompensas organizacionais ou benefícios recíprocos”. Este entendimento também é reforçado por Lin (2007). Para a autora (2007), os colaboradores, ao perceberem que o ato de compartilhar lhes traz recompensas organizacionais ou cria obrigações para os colegas retribuírem, tendem a sentirem-se mais motivados em compartilhar seus conhecimentos.

Para Ipe (2003), Cabrera e Cabrera (2005) e Lin (2007), os funcionários só participam de intercâmbio de conhecimento com base numa análise de custo-benefício, ou seja, comparando as recompensas ou benefícios com o esforço (custos) envolvidos nessa troca.

Em linhas gerais, as motivações para compartilhar conhecimentos são baseadas nas crenças individuais sobre a extensão e o valor de seus conhecimentos, bem como os sentimentos positivos que resultam do ato de

compartilhar os seus conhecimentos com demais membros de uma organização (WITHERSPOON et al., 2013).

Lin (2007) também relaciona o sentimento de reciprocidade ao sentimento de confiança. Para ela, o compartilhamento do conhecimento é fortemente dependente das relações de confiança e de reciprocidade existentes no ambiente de trabalho.

Portanto, o clima organizacional age como um facilitador crítico do compartilhamento de conhecimento, uma vez que interfere diretamente na relação de confiança entre equipes (JAIN; SANDHU; GOH, 2015) e cria motivação e oportunidade para que os praticantes se envolvam na transmissão de suas informações e experiências (RADAELLI et al., 2011).

Em relação as barreiras individuais, organizacionais e tecnológicas que permeiam o ambiente, foram aferidas o nível de percepção dos indivíduos e como elas estão impactando no compartilhamento do conhecimento na organização pesquisada.

Observa-se na Tabela 6 que, das 10 questões relacionadas ao nível de percepção sobre as barreiras para o compartilhamento do conhecimento, 3 obtiveram o nível “fraco”, 5 obtiveram o nível “médio” e 1 obteve o nível “forte” de percepção.

Um dos grandes desafios para as organizações contemporâneas consiste em estabelecer um ambiente de trabalho adequado para que os indivíduos possam romper com as barreiras que os impedem de compartilhar conhecimentos e, de acordo com Ipe (2003), possam sentirem-se motivadas a conduzir o conhecimento que possui para a organização a que se está vinculado.

Assim a identificação das barreiras para o compartilhamento do conhecimento encontradas no ambiente de trabalho, podem ajudar gestores a se concentrarem nos fatores mais críticos de atenção e promoverem ações de intervenções para que sejam eliminadas ou ao menos diminuídas.

As questões *“Ocorre compartilhamento do conhecimento quando este é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei?”* e *“Ocorre compartilhamento do conhecimento com colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar é relevante para ele?”* se referem às barreiras “individuais” para o compartilhamento do conhecimento, sendo que a primeira se relaciona aos indicadores “Natureza do conhecimento (Tácitos); A falta

de habilidade de comunicação” e a segunda se refere ao indicador “Baixa consciência do valor e benefícios do conhecimento”.

Para Ipe (2003) a natureza do Conhecimento, ou seja, tácita ou explícita influencia significativamente na maneira como o conhecimento é compartilhado nas organizações, portanto este resultado vem de encontro a este entendimento, uma vez que a maioria dos respondentes desta pesquisa indicaram que possuem dificuldades de compartilhar conhecimentos, sobretudo os tácitos. Assim a natureza do conhecimento é uma barreira ao compartilhamento do conhecimento também nesta instituição de ensino.

Outro fator que pode contribuir para o aumento desta barreira “ Natureza do Conhecimento” é a falta de habilidade de comunicação verbal e escrita, pois de acordo com Keong e Al-Hawamdeh (2002) e Riege (2005), a falta de habilidade de comunicação verbal e escrita é a principal barreira ao compartilhamento do conhecimento.

A baixa consciência do valor e benefícios do conhecimento possuído aos outros é identificado por Riege (2005) e Gomam (2002), acredita que isso se dá por que os indivíduos geralmente são inseguros a respeito do valor dos seus conhecimentos.

Para Dorow (2017) as maiores dificuldades para o compartilhamento do conhecimento tácito estão relacionadas à linguagem e à percepção do valor do seu conhecimento. Estas dificuldades foram claramente percebidas entre os membros da instituição pesquisada, uma vez que a maioria dos respondentes indicaram que possuem a tendência de reter conhecimentos tácitos pela dificuldade de externalização, bem como quando possuem incerteza do valor e benefícios do seu conhecimento para o grupo.

Portanto a falta de liderança que estimule abertamente o compartilhamento do conhecimento através da divulgação do seu valor e benefícios para a organização contribui para o aumento de barreiras para compartilhamento do conhecimento (RIEGE, 2005; LIN, 2007). Neste sentido, Lin (2007), Alves e Barbosa (2010) e Witherspoon et al. (2013), sugerem aos gestores, que afim de potencializar o compartilhamento do conhecimento, devam exaltar os trabalhadores que o fazem, indicando-lhes que o seu conhecimento traz significativas contribuição para a

organização. Esta ação pode atenuar a barreira referente a baixa consciência do valor e benefícios do conhecimento para a organização.

Uma questão que demonstrou nível “forte” de percepção *“Um bom ambiente para compartilhar conhecimentos é sala de professores, pela proximidade a qual nos encontramos?”* se refere à uma barreira Organizacional, e está relacionada a “disposição estratégica dos indivíduos dentro do ambiente organizacional.”

Uma das barreiras organizacionais negligenciadas pelas organizações é o ambiente físico de suas tarefas, que muitas vezes, além de não favorecer, pode até diminuir o compartilhamento do conhecimento. Por isso, a falta de infraestrutura adequada, bem como a ausência de espaços informais e formais para refletir e compartilhar, também se apresenta como potenciais barreiras organizacionais ao compartilhamento do conhecimento (RIEGE, 2005). Allen (1997), em seu estudo, identificou que a probabilidade de dois indivíduos compartilharem conhecimento é proporcional à extensão de suas mesas.

Na instituição pesquisa evidencia-se que a sala dos professores é o local onde mais se compartilha conhecimentos, portanto é interessante que o gestor, com base nesta informação, encontre formas de sistematizar o compartilhamento do conhecimento neste ambiente, assim o compartilhamento do conhecimento poderá ser mais eficiente e produtivo.

A questão *“Nosso líder atua promovendo relações entre o grupo, dentro e também fora do local de trabalho como encontros, churrascos etc..?”* demonstrou nível “fraco” de percepção e está relacionada a barreira “Falta de momentos de socialização.” Para Cabrera e Cabrera (2005), qualquer esforço para proporcionar momentos de socialização através de encontros informais entre funcionários é válido para o aumento da comunicação e do capital social da organização, sendo esta uma ação importante por parte da organização.

Este entendimento é reforçado através do resultado da questão *“Um bom local para compartilhar conhecimento são aqueles fora do ambiente de trabalho? Em encontros casuais com colegas de trabalho promovidos ou não pela instituição?”* visto que muito embora, obteve o nível médio de percepção, 70,58% e 11,76% assinalaram as alternativas “concordo” e “concordo totalmente” respectivamente. Indicando que os colaboradores desta instituição visualizam os encontros informais

promovidos ou não pela instituição como locais apropriados para compartilhar conhecimentos.

Este resultado vem de encontro com os estudos de Dyer e Nobeoka (2000), que encontraram que as promoções de eventos sociais, bem como a disposição estratégica dos indivíduos dentro do ambiente organizacional, são facilitadores para a ação de compartilhamento de conhecimentos.

Portanto identifica-se que a promoção de encontros informais por parte da organização, poderá contribuir de forma significativa para o compartilhamento do conhecimento entre os membros desta instituição, uma vez que estes valorizam estas ações como forma de compartilhamento de conhecimentos.

Com relação a dimensão “Práticas de GC de Compartilhamento do Conhecimento” tem por objetivo identificar a ocorrência das práticas de GC de compartilhamento do conhecimento, entendendo que estas podem impactar o compartilhamento do conhecimento na organização pesquisada. No Quadro 11 são apresentadas as práticas GC para o compartilhamento do conhecimento que foram investigadas na escola em questão.

Quadro 11 – Práticas GC para o compartilhamento do conhecimento que foram investigadas na instituição pesquisada

Questionamento	Prática de GC
“Temos momentos propícios e atividades direcionadas para comunicar lições aprendidas e contar histórias de experiências anteriores?”	<i>Narrativas</i> : são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
“Temos relações de tutoria para auxiliar os menos experientes?”	<i>Mentoring</i> : é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
“Temos atividades direcionadas e momentos propícios para comunicarmos as nossas boas práticas para todos os membros do grupo?”	<i>Melhores práticas (best practices)</i> : consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
“Realizamos encontros de grupos para discussão e são ótimos para compartilhar conhecimentos?”	<i>Captura de ideias e de lições aprendidas</i> : refere-se a captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo. A técnica “captura de ideias e de lições aprendidas” é um guia de como fazer isso. Exemplos de ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas: i) computador; ii) blogs e K-logs (blog de conhecimento); iii) gravador; iv) filmadora, entre outras. São exemplos de ferramentas coletivas: i) salas de bate-papo eletrônicas; ii) Intranet; iii) Wikis; iv) redes sociais (Facebook,

	Linkedin, etc); v) videoconferência; entre outras.
<i>“Temos uma forma de registrar ou documentar nosso conhecimento, experiências, melhores práticas, lições aprendidas e ideias de forma atualizada com acesso fácil e rápido para servir de base para ações futuras, ou para a solução de problemas?”</i>	<i>Memória organizacional</i> refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
<i>“Aqui na escola conseguimos identificar quem sabe o que, e temos nossas competências registradas e mapeadas?”</i>	<i>Mapeamento do Conhecimento:</i> É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
<i>“Aqui na escola usamos como práticas fóruns virtuais para discutir e compartilhar informações e ideias baseadas em um tópico específico? Há uma ideia central sobre o assunto, que é exposta no ambiente virtual, e os membros do fórum compartilham suas impressões e experiências sobre esta ideia, contribuindo para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento dos demais membros?”</i>	<i>Fóruns virtuais e listas de discussão:</i> são definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Fonte: Batista; Quandt, 2015, p. 13-20. Elaborado pela Autora, 2020.

O resultado desta pesquisa sinaliza para a falta de práticas sistematizadas de GC para o compartilhamento do conhecimento nesta instituição, o que certamente contribuiu para que o nível de percepção de compartilhamento do conhecimento por parte dos entrevistados seja “médio”. Para Dorow (2017) as práticas de GC quando apropriadas à cultura organizacional e bem suportadas pelos processos, pela tecnologia e pela liderança, motivam e potencializam o compartilhamento do conhecimento

Diante da importância das práticas de GC para compartilhamento do conhecimento uma vez que, facilitam o fluxo de conhecimento (RIEGE,2005), percebe-se que este resultado impactou de maneira negativa no compartilhamento do conhecimento desta instituição, indicando que se faz necessário a implementação de medidas que modifiquem este cenário e permitam que compartilhamento do conhecimento flua mais livremente entre seus pares.

Acredita-se que a adoção sistematizada de práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento, permitirá à esta instituição um novo modelo de gestão, uma vez que possibilitará uma organização de trabalho diferenciada e

inovadora, com pessoas interagindo com novos saberes, ampliando assim o conhecimento organizacional e, conseqüentemente o processo de aprendizagem que será refletido na educação de seus alunos.

4.2.2 Impactos do Clima Organizacional para o Compartilhamento do Conhecimento

Para Garcia (2008) a identificação das dimensões do clima organizacional impactantes à GC e da percepção destes construtos por parte dos integrantes da empresa, é possível estabelecer estratégias de ação para que se tornem favoráveis às práticas de GC ou ao menos reduzir seu eventual impacto negativo, portanto, esta etapa tem por objetivo identificar de que forma as dimensões do clima organizacional podem ter impacto sobre o compartilhamento do conhecimento na organização pesquisada.

Deste modo, na Tabela 7 são apresentados os resultados referentes ao nível de percepção relacionado às dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento.

Tabela 7 – Resultados referentes ao nível de percepção relacionado às dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento

Questões	MP (Média ponderada)	Nível de Percepção
1) A Escola claramente incentiva o compartilhamento do conhecimento necessários ao desenvolvimento do trabalho entre as pessoas e equipes?	2,71	Médio
2) De maneira geral, a Escola reconhece e valoriza a experiência dos seus profissionais?	2,29	Médio
3) De maneira geral, consigo as informações que preciso para desenvolver meu trabalho?	2,62	Médio
4) Meu superior imediato incentiva a formação de equipes multifuncionais para a realização de trabalhos importantes?	2,68	Médio
5) Meu superior imediato compartilha seus conhecimentos sobre o trabalho da unidade com sua equipe?	2,88	Médio
6) Em minha opinião, existe confiança entre os funcionários da Escola, tanto entre equipes como dentro das equipes?	1,94	Fraco
7) Na minha Escola as pessoas são abertas à discussão acerca de opiniões divergentes?	1,68	Fraco
8) Os setores que compõem a Escola trabalham em ambiente de harmonia e colaboração?	2,03	Médio
9) Tenho ampla liberdade para buscar os conhecimentos necessários para executar meu trabalho?	2,82	Médio

10) Na minha Escola, os desafios do trabalho estimulam a união e troca de conhecimentos entre as pessoas?	2,09	Médio
11) Na Escola as pessoas conseguem tempo para se reunir e trocar conhecimentos importantes para a realização de suas tarefas?	1,50	Fraco
12) Em minha opinião, é fácil conseguir reunir um grupo de trabalho para desenvolver um novo projeto?	2,00	Médio
13) Eu compartilho informações sobre minhas iniciativas que não deram certo como forma de colaborar com o grupo?	2,15	Médio
14) Em minha opinião, os novos professores são orientados a respeito de compartilhar informações e trabalhar colaborativamente?	2,29	Médio
15) Na minha Escola, as pessoas se sentem à vontade para interagir umas com as outras e trocar conhecimentos úteis para a realização dos seus trabalhos?	2,29	Médio
16) Na minha Escola há reuniões suficientes para a troca de conhecimentos e contribuições a respeito do trabalho?	1,94	Fraco
17) Eu percebo benefícios em ter compartilhado conhecimentos com meus colegas de trabalho?	2,71	Médio
18) Os bons resultados do trabalho EM EQUIPE são reconhecidos e valorizados na escola?	2,44	Médio
Média	2,28	Médio

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, 2020.

Observa-se na Tabela 7 que, das 18 questões relacionadas à percepção sobre às dimensões de clima organizacional, 4 obtiveram o nível “fraco” e 14 obtiveram o nível “médio” de percepção, de tal forma que se pode concluir que o clima organizacional impacta o compartilhamento do conhecimento na organização estudada apenas em um nível médio. Diante da importância do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento e deste para a qualidade do ensino, faz-se necessário a implementação de medidas que permitam um impacto mais favorável do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento pela escola analisada

Há que se considerar que a média ponderada para todas as dimensões se apresenta com o resultado de MP = 2,28, ou seja bem próximo ao nível “baixo” para compartilhamento do conhecimento. Este resultado é preocupante pois, de acordo com a literatura abordada neste estudo, as organizações que possuem um clima organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento possuem em comum um clima organizacional fortemente propenso à cooperação, confiança

mútua, companheirismo, equidade, afiliação e com incentivos da liderança a ideias inovadoras, comunicação aberta, interações sociais e autonomia.

Estes elementos, quando percebidos pelos colaboradores desperta motivações e atenua barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Com isso, a organização é capaz de criar um ambiente propício para o aumento da sua aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, isto será um incentivo para que ocorra a inovação constante em seus processos e serviços por meio do compartilhamento do conhecimento.

De acordo com os resultados encontrados, as questões que demonstraram o nível “fraco” estão relacionadas às dimensões “suporte do grupo”, “recursos” e “comunicação”.

As questões *“Em minha opinião, existe confiança entre os funcionários da Escola, tanto entre equipes como dentro das equipes?”* e *“Na minha Escola as pessoas são abertas à discussão acerca de opiniões divergentes?”* se relacionam à dimensão “suporte do grupo”. Entretanto, a primeira diz respeito ao indicador “confiabilidade” e a segunda ao indicador “abertura para novas ideias”. A dimensão suporte do grupo, conforme Garcia (2008, p. 131), “reflete a percepção quanto ao grau de interação entre as equipes para a solução de problemas, a abertura para se lidar com opiniões divergentes, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre seus membros”.

A confiança é um fator motivacional extrínseco descrito por diversos autores como preponderante para que ocorra o compartilhamento do conhecimento (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; IPE, 2003; RIEGE, 2005; ARDICHVILI et al., 2006; LIN, 2007; ALCARÁ et al., 2009; CHEN; CHUANG; CHEN, 2012; JAIN; SANDHU; GOH, 2015).

Ardichvili et al. (2006) ressaltam a importância da confiança para o sucesso do compartilhamento do conhecimento, sobretudo os tácitos. Para os autores (2006), os indivíduos estão mais propensos a compartilhar quando existe um sentimento de confiança mútua estabelecida entre os pares.

Para Chen, Chuang e Chen (2012) as organizações devem investir em ações que promovam climas onde a confiança mútua, a inovação e conversas abertas são incentivadas, para que os colaboradores tenham uma atitude positiva e se tornam mais propensos a compartilhar seus conhecimentos.

Este entendimento é reforçado por Jain, Sandhu e Goh (2015) para os autores (2015), em organizações onde há um clima de alta confiança entre os indivíduos e a organização, um clima de fluxo de informações aberto e um clima tolerante a falhas são organizações favoráveis ao compartilhamento do conhecimento. Portanto, faz-se necessário que a escola estudada elabore estratégias que possibilitem a ampliação da confiança entre os seus colaboradores afim de potencializar o compartilhamento do conhecimento entre a equipe de professores.

Ainda a respeito da confiança, cabe aqui citar a pesquisa desenvolvida por Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2009) que constataram que o compartilhamento do conhecimento tácito é um processo social, o qual é determinado pela confiança mútua. Desta forma, intervenções na dimensão “suporte do grupo”, mais precisamente no indicador “confiabilidade”, auxiliaria na diminuição da barreira relacionada a “natureza do conhecimento”, uma vez que os respondentes desta pesquisa sinalizaram para a dificuldade em compartilhá-los.

Outro elemento fundamental para um compartilhamento do conhecimento satisfatório que se mostrou negligenciado pela organização em questão, diz respeito a “abertura para novas ideias”. A abertura para novas ideias por parte dos gestores é imprescindível para o aumento da criatividade e inovação em seus processos e serviços.

Para Amabile et al. (1996) há uma forte relação entre clima organizacional e o aumento da criatividade nas organizações. Para os autores (1996, p. 1180), os gestores “devem prestar maior atenção não somente às características individuais dos componentes do grupo, mas também aos ambientes que eles criam para estes indivíduos desenvolverem seus potenciais”.

Alcará et al. (2009) acrescentam que os sentimentos de amizade, afinidades, harmonia e colaboração envolvem valores, crenças e interesse em comum que juntos formam um clima harmonioso propício a comunhão de interesses e troca de ideias . Vale ressaltar que os sentimentos descritos pelos autores (2009), são construídos e fortalecidos ao longo do tempo através das relações sociais e interações entre os membros da equipe, portanto estão implícitos ao sentimento de confiança

Assim, intervenções na dimensão suporte do grupo tornam-se importantes para a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento, através do aumento da confiança e da abertura para novas ideias, favorecendo o fluxo de conhecimentos e a aprendizagem contínua.

A questão *“Na Escola as pessoas conseguem tempo para se reunir e trocar conhecimentos importantes para a realização de suas tarefas?”* se relaciona à dimensão “Recursos” com o respectivo indicador “Disponibilidade de tempo”. Assim, de acordo com Garcia (2008, p. 131), a dimensão recursos “vincula a percepção de haver recursos suficientes para a execução das tarefas e processos da GC com sua importância para a organização.”

A falta de tempo por parte dos indivíduos também tem se mostrado um fator limitador para o compartilhamento do conhecimento (O'DELL; GRAYSON, 1998; KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; RIEGE, 2005; CABRERA; CABRERA, 2005).

Para Terra (2005, p. 132) os gestores devem conceber o tempo “como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento” e que a promoção de “tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento”.

No entanto, Riege (2005) e Cabrera e Cabrera (2005) levantam outra consideração a respeito do tempo para compartilhar conhecimento. Para os autores (2005) os indivíduos tendem naturalmente concentrarem esforços em tarefas que apresentam maiores benefícios próprios ou em atividades que julgam serem mais produtivas.

Portanto, a valorização por parte dos gestores aos comportamentos que contribuem para repositórios de conhecimentos (CABRERA; CABRERA, 2005) e recompensas e incentivos transparentes, podem motivar as pessoas a compartilhar conhecimentos e eliminar a barreira do tempo (RIEGE, 2005; LIN, 2007), uma vez que as motivações extrínsecas são impulsionadas pelas vantagens da ação ou seja, receber recompensas organizacionais ou benefícios recíprocos (IPE, 2003; LIN, 2007).

Assim, intervenções na dimensão “recursos”, através da proposição de um clima organizacional voltado ao fomento do compartilhamento através de reconhecimentos explícitos sobre o seu valor poderia atenuar também a barreira

“Baixa consciência do valor e benefícios do conhecimento” presente no diagnóstico de compartilhamento do conhecimento.

A questão “*Na minha Escola há reuniões suficientes para a troca de conhecimentos e contribuições a respeito do trabalho?* ” se relaciona à dimensão “Comunicação” e respectivamente ao indicador “Disponibilidade de informações” e “Comunicação de valores”. Assim, conforme Garcia (2008, p. 131), a dimensão comunicação “reflete a clareza com que os processos de comunicação são executados na empresa de forma a contribuir para a condução do trabalho. Dyer e Nobeoka (2000) contribui afirmando que a clareza dos objetivos da organização a qual o indivíduo encontra-se é importante para maximizar o compartilhamento do conhecimento.

Lin (2011) sugere aos gestores prestarem mais atenção na prática de fornecimentos de feedbacks afim de melhorar o sentimento de autoeficácia, em seus colaboradores, favorecendo desta maneira os comportamentos de compartilhamento do conhecimento. Assim, reuniões para a troca de conhecimentos e contribuições a respeito do trabalho são essenciais para fornecer clareza quanto aos objetivos da instituição, bem como fomentar sentimentos de autoeficácia nos colaboradores.

A motivação extrínseca “autoeficácia”, tem uma influência significativa sobre a atitude e a intenção de se envolver em comportamentos de compartilhamento de conhecimento (CABRERA; CABRERA, 2005; KANKANHALLI ET AL.; 2005; LI; ZHU; LUO, 2010; LIN, 2011; CHE; CHUANG; CHEN, 2012).

Para Riege (2005), estruturas organizacionais abertas, baseadas em comunicações claras e em *feedbacks* que facilitem o fluxo de conhecimentos e a aprendizagem contínua, são organizações que possuem um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento. Sobre a necessidade de estratégias que visam uma atmosfera organizacional que promova o compartilhamento do conhecimento Lin e Lee (2006, p. 12) indicam que:

A criação de um clima organizacional depende de aspectos subjacentes como: suporte gerencial, envolvimento dos indivíduos, estímulos para desenvolver, sugerir e aplicar novas ideias, comunicação aberta, expor e valorizar exemplos de sucesso de outras organizações [...] o processo não será difícil se a cultura de interação social for encorajada e estimulada, e, além disto, de estudos empíricos evidenciam a importância dos mecanismos de confiança e recompensa como facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

Com isto, é possível inferir que as dimensões “suporte do grupo”, “comunicação” e “recursos” são relevantes para que haja o compartilhamento do conhecimento e intervenções nestas dimensões por parte dos gestores da escola estudada, tornaria o ambiente mais cooperativo e mais propício à inovação.

O que se conclui dessa etapa de pesquisa é que, mesmo que o coeficiente do clima organizacional da organização estudada tenha obtido nível “médio”, é de se considerar que o montante de 30% para o nível “fraco” influencia consideravelmente e, de modo negativo, o ambiente organizacional e este, por sua vez, influencia diretamente nas motivações e barreiras para o compartilhamento do conhecimento na organização.

Neste sentido, a pesquisa do clima organizacional permite estabelecer possibilidades de ação e intervenção para a melhoria das dimensões que afetam o compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização, através da análise do ambiente interno, das relações criadas nesse espaço e do mapeamento dos aspectos críticos que configuram as relações da equipe.

Deste modo, diante dos resultados encontrados, identifica-se a necessidade de disponibilização de recursos e intervenções nos processos da instituição, sobretudo nas dimensões “Comunicação” e “Suporte do grupo” afim de propiciar uma maior clareza aos objetivos da instituição, interação social, aumento da confiança, comunicação e comportamentos de cooperação entre os funcionários, para que estes se sintam motivados em compartilhar entre seus pares.

Acredita-se que a adoção contínua e sistematizada de práticas de GC poderá favorecer a concepção de um ambiente propício a novas experiências e interação daqueles que fazem parte da organização, tornando-se forte aliada para o desenvolvimento do conhecimento tácito em prol da aprendizagem coletiva. Desta espera-se que o processo de aprendizagem ocorra num fluxo contínuo, com pessoas motivadas em compartilhar seu conhecimento e a interagir com novos saberes, ampliando assim o conhecimento organizacional e, conseqüentemente, gerando inovações em seus processos e serviços.

Por fim, a partir desta análise pôde ser então, apresentado um elenco de possíveis práticas de GC para compartilhamento do conhecimento. Acredita-se que ao melhorar os processos de compartilhamento de conhecimento da organização, melhorara o clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento,

atenuam-se as barreiras que limitam ou impedem o compartilhamento, e aumentam as motivações dos indivíduos para compartilhar, sobretudo as explícitas, contribuindo desta forma, para a ampliação do conhecimento tanto individual quanto organizacional.

4.3 Recomendações em GC Para a Instituição Pesquisada

De início, é importante ressaltar que as recomendações aqui apresentadas têm a função de cumprir somente os objetivos do presente estudo. Portanto, não busca, mesmo que indiretamente, fazer qualquer tipo de crítica ou observação negativa acerca da instituição pesquisada, que, diga-se de passagem, foi de extrema importância para a efetivação desta pesquisa.

Assim, este estudo entende que, uma alternativa para potencializar o compartilhamento do conhecimento, é a viabilização de um projeto para a implantação de práticas de GC de compartilhamento de conhecimento. Porém, o tempo para implantação, assim como a estrutura, deve ficar a critério da organização pesquisada, pois este estudo entende que o diagnóstico e as sugestões aqui apresentadas já servem como um norte para que as deficiências referentes ao compartilhamento sejam atenuadas e que a instituição, por conta de sua natureza e área de atuação, não teria grandes dificuldades para estabelecer e implantar tais projetos.

Deste modo, as definições das práticas viáveis foram escolhidas a partir da constatação de seus potenciais e viabilidade para serem implantadas no contexto em que o compartilhamento foi investigado, ou seja, o contexto educacional. Ainda, por meio de uma busca online sobre experiências de implantação de práticas de GC em realidades distintas, foi possível constatar a aplicabilidade das mesmas em variados contextos.

Assim sendo, foi escolhida e sugerida uma prática de GC para cada questão diagnosticada como nível “fraco” de percepção pelos colaboradores da instituição pesquisada, pois, assim, entende-se que a eficiência será maior se o problema for abordado pontualmente.

Neste sentido, no Quadro 12 são apresentadas as recomendações relacionadas as “Dimensões do clima organizacional”.

Quadro 12 – Recomendações em GC para o quesito Dimensões do clima organizacional

QUESTIONAMENTO	DIMENSÃO	O QUE EVIDENCIA	RECOMENDAÇÃO
“Em minha opinião, existe confiança entre os funcionários da Escola, tanto entre equipes como dentro das equipes?”	Suporte do Grupo	Evidencia a importância da confiabilidade para que o compartilhamento do conhecimento possa ocorrer.	<i>Comunidades de prática:</i> são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. Nesses encontros, as pessoas compartilham conhecimento, trocam experiências, levam seus problemas e encontram soluções. A amizade e a confiança surgem de uma forma natural
“Na minha Escola as pessoas são abertas à discussão acerca de opiniões divergentes?”	Suporte do grupo	Demonstra a importância de se estar aberto a novas ideias, mesmo que estas possam não estarem de acordo com os próprios conhecimentos.	<i>Brainstorming:</i> é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
“Na Escola as pessoas conseguem tempo para se reunir e trocar conhecimentos importantes para a realização de suas tarefas?”	Recursos	Demonstra a importância do tempo, em sentido cronológico, para efetivar o compartilhamento do conhecimento.	<i>Fóruns virtuais:</i> são definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. Esta prática elimina barreiras temporais e geográficas. Ou seja, propiciam um ambiente onde se pode compartilhar conhecimento "a qualquer hora, em qualquer lugar".
“Na minha Escola há reuniões suficientes para a troca de	Comunicação	Aponta para a importância de se facilitar a	<i>Lições aprendidas:</i> essa prática consiste em encontros destinados especificamente para a troca de conhecimentos que tem por objetivo

<i>conhecimentos e contribuições a respeito do trabalho?”</i>		comunicação, bem como promover que as pessoas se permitam expor suas contribuições e ao mesmo tempo buscarem por fontes de informações no cotidiano da organização.	facilitar o discurso aberto e promover um ambiente de confiança, o que ajuda a promover e sustentar uma cultura organizacional.
---	--	---	---

Fonte: Batista; Quandt, 2015, p. 13-20. Elaborado pela Autora, 2020.

No Quadro 13 são apresentadas as recomendações relacionadas as “Barreiras” para o compartilhamento de conhecimento.

Quadro 13 – Recomendações em GC para o quesito Barreiras para o compartilhamento relacionadas ao clima organizacional

QUESTIONAMENTO	O QUE EVIDENCIA	RECOMENDAÇÃO	RELAÇÃO DA PRÁTICA PROPOSTA COM O RESULTADO DO CLIMA ORGANIZACIONAL OBTIDO
<i>“Ocorre compartilhamento do conhecimento quando este é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei?”</i>	A dificuldade de externalizar o conhecimento tácito e também a necessidade de aprimoramento das habilidades de comunicação	<i>Narrativas:</i> são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais, através de uma linguagem menos formal. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos. As narrativas propiciam linguagem menos formal e códigos de linguagens comuns que, quando compartilhados, facilitam a comunicação e a compreensão mútua, constituindo uma base para a comunicação eficaz beneficiando o compartilhamento do conhecimento.	Esta prática está relacionada com o resultado obtido de clima organizacional uma vez que afeta diretamente a dimensão “suporte do grupo”.

<p>“Ocorre compartilhamento do conhecimento com colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar é relevante para ele?”</p>	<p>Evidencia a baixa consciência do valor e benefícios do conhecimento, ou seja, a incerteza sobre a importância e vantagens do conhecimento individual para o coletivo,</p>	<p><i>Melhores práticas (best practices):</i> consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes</p> <p><i>Lições aprendidas:</i> essa prática consiste em encontros destinados especificamente para a troca de conhecimentos que tem por objetivo facilitar o discurso aberto e promover um ambiente de confiança, o que ajuda a promover e sustentar uma cultura organizacional.</p>	<p>Esta prática está relacionada com o resultado obtido de clima organizacional uma vez que afeta diretamente a dimensão “Comunicação”.</p>
<p>“Nosso líder atua promovendo relações entre o grupo, dentro e também fora do local de trabalho como encontros, churrascos etc..?”</p>	<p>Evidencia a importância da interação social exigida ao aprendizado de um novo conhecimento</p>	<p><i>Café do conhecimento (knowledge coffe)</i> é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa. O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a insights mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum.</p>	<p>Esta prática está relacionada com o resultado obtido de clima organizacional uma vez que afeta diretamente a dimensão “Recurso”</p>

Fonte: Batista; Quandt, 2015, p. 13-20. Elaborado pela Autora, 2020.

Assim sendo, resume-se que as práticas de GC selecionadas e indicadas por este estudo a instituição pesquisada são: *Comunidades de prática; Brainstorming; Fóruns virtuais, Lições aprendidas, Narrativas, Melhores práticas (best practices): Café do conhecimento (knowledge coffe).*

Deste modo, sugere-se a elaboração de um plano de ação para a implantação das práticas de GC sugeridas, de modo que, aquilo que já está funcionando, ou seja, está dando resultados, continue; e aquilo que foi percebido por esta pesquisa como nível “fraco” seja modificado, de modo que o clima

organizacional possa subir de nível, contribuindo, assim, para a melhoria do ambiente organizacional.

Tudo isso, entende-se que irá contribuir para a melhoria nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização, uma vez que, melhorando as condições para o compartilhamento, melhora as motivações dos indivíduos para compartilhar, que por sua vez, contribui para a diminuição das barreiras para o compartilhamento do conhecimento apontadas por este estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral *“Identificar quais as práticas de GC poderão favorecer o compartilhamento do conhecimento a partir dos resultados do clima organizacional de uma escola localizada na região Noroeste do Paraná”*. Assim, é possível afirmar que tal objetivo foi alcançado, o que demonstrou a eficácia dos procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa.

Dentre os vários fatores que contribuíram para o alcance desse objetivo, pode-se destacar o ambiente favorável da instituição pesquisada para a coleta dos dados, pois o interesse dos gestores da organização refletiu na participação e engajamento dos colaboradores na presente pesquisa. Por se tratar de um contexto educacional, por si só, já existe um ambiente favorável para a inserção de práticas de GC, que foram indicadas por esta pesquisa.

Deste modo, a mensuração do compartilhamento de conhecimento no cotidiano da instituição, bem como do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento, serviu como indicadores fundamentais para a escolha das práticas mais aderentes para essa realidade, uma vez que pôde-se recomendar práticas que realmente podem trazer benefícios aos processos e atividades do dia a dia da organização pesquisada.

Assim, para que o objetivo geral fosse alcançado, os respectivos objetivos específicos também foram atendidos. Para tanto, iniciou-se pelo atendimento ao objetivo específico *“analisar os impactos do clima Organizacional para a ocorrência do compartilhamento do conhecimento do ponto de vista teórico”*, que foi possível a partir de uma revisão teórica, por meio de uma pesquisa bibliográfica que envolveu,

também, uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados Scielo, Scopus e Web Of Science.

Nesta busca, foi possível perceber a importância do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento, a partir de várias experiências publicadas, demonstrando essa influência nos mais variados contextos de pesquisa.

Para o objetivo *“Identificar os motivadores intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores da instituição pesquisada que conduzem ao compartilhamento do conhecimento”*, em que foi adaptado o questionário de compartilhamento do conhecimento validado por Dorow (2017), observou-se que este quesito de pesquisa demonstrou um ambiente favorável ao compartilhamento, pois a maior parte das questões obtiveram o nível “médio” de percepção, e acrescenta-se a isso, dois resultados com o nível “forte”, percebidos pelos colaboradores da organização examinada.

O objetivo *“Identificar as barreiras individuais, organizacionais e tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da escola”* foi também alcançado pela aplicação do questionário mencionado anteriormente, e portanto, observou-se que a maioria obteve o nível “médio” de percepção e uma questão obteve o nível “forte”, por outro lado, preocupasse que 3 (três) questões obtiveram o nível “fraco” de percepção, indicando a existências de determinadas barreiras para o compartilhamento do conhecimento.

Da mesma forma que os objetivos específicos anteriores, *“Identificar as práticas para compartilhamento do conhecimento desenvolvidas na organização escolar”*, serviu mais que um objetivo específico, pois cada questão se relacionava diretamente com uma prática de GC, servindo também como um diagnóstico acerca dessas práticas. Deste modo, foi possível verificar que quase todas as questões aplicadas para esse quesito obtiveram o nível “fraco” de percepção e somente duas questões obtiveram o nível “médio”. Essa constatação contribuiu para o alcance do objetivo geral.

Para o atendimento ao objetivo específico *“realizar o diagnóstico referente as dimensões de clima organizacional impactantes para o compartilhamento do conhecimento entre os membros da equipe escolar”*, foi adaptado um questionário validado por Garcia (2008). Deste modo, com relação às dimensões do clima organizacional, observou-se que o nível mais percebido pelos colaboradores da

instituição pesquisada foi o “médio”, no entanto, vale ressaltar que o nível “fraco” repetiu-se em 4 (quatro) questões aplicadas, evidenciando a necessidade de intervenções sobretudo nas dimensões, suporte do grupo, comunicação e recursos.

Deste modo, devido ao atendimento satisfatório dos objetivos específicos apresentados anteriormente, foi possível alcançar o objetivo geral, uma vez que foi feito uma seleção das práticas mais aderentes aos problemas de compartilhamento apontados pelo diagnóstico. Assim, esta escolha foi decisiva, pois ao se descobrir as dificuldades enfrentadas pela instituição, foi possível ponderar as necessidades da organização como um todo, incluindo as dos colaboradores individualmente.

Por fim, para cumprir o objetivo *“apresentar um elenco de possíveis práticas de GC que poderão atenuar as barreiras individuais, organizacionais e tecnológicos beneficiando o compartilhamento do conhecimento na instituição pesquisada”*, foi elaborado uma seção, após a realização da análise dos resultados, em que foram apresentadas recomendações com base nas práticas de GC para o compartilhamento do conhecimento, afim de atenuar as barreiras que limitam ou impedem o compartilhamento e aumentar as motivações dos indivíduos para compartilhar, contribuindo desta forma, para a ampliação do conhecimento tanto individual quanto organizacional.

Recomenda-se para trabalhos futuros a replicação desta pesquisa, considerando um número maior de instituições, assim como a variedade de funções ocupadas pelos colaboradores dessas organizações. Portanto, uma pesquisa importante pode ser realizada, levando em conta os vários ambientes no interior das instituições a serem pesquisadas, como por exemplo grupo de professores, auxiliares administrativos, gestores dentre outros uma vez que a educação escolar não se limita apenas ao espaço da sala de aula, mas sim pelas relações interpessoais entre todos os atores que atuam no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, 2010.

AMANTE, C. J.; PETRI, C. A. **Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento & inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina**. Artigo. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária – Universidade, desenvolvimento e futuro da Sociedade do Conhecimento. Mar Del Plata, Argentina, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181200/101_00092.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em 01 de fevereiro de 2020.

AMAYAH, Angela Titi. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of knowledge management**, v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS ENEO (2000: Curitiba)**. Anais... Curitiba: GEO/ANPAD, 2000.

ANTUNES, J.A.S.; CUNHA, J.L. A organização da escola: o diretor e seu trabalho. *Linguagens & Cidadania*, v. 11, jan./dez., 2009.

ARDICHVILI, A., MAURER, M., LI, W., WENTLING, T., STUEDEMANN, R Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. **Journal of knowledge management**, v. 10, n. 1, p. 94-107, 2006.

ARGYRIS, Chris. Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. **Administrative Science Quarterly**, p. 501-520, 1958.

BALLE, Andrea Raymundo. Motivações para o compartilhamento do conhecimento em comunidades de software livre. Dissertação de Mestrado PUC-RS 2015.

BANDURA, A. Human agency in social cognitive theory. **American psychologist**, v. 44, n. 9, p. 1175, 1989.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para Discussão, nº 1181. Brasília: IPEA, 2006.

BATISTA F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para Discussão, nº 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento**. Texto para Discussão, 2015.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.

BHATT, G. D; HOLM, J. **Knowledge management in organizations**: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.68-75, 2001.

BOH, Wai Fong; WONG, Sze Sze. **Organizational climate and perceived manager effectiveness**: Influencing perceived usefulness of knowledge sharing mechanisms. 2013.

BOCK, G.-W.; ZMUD R. W.; KIM, Y.-G.; LEE, J.-N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, p. 87-111, 2005.

BORGES, M.. O profissional do informação: somatório de formações, competências e habilidades. **JARDIM DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**, 1, abr. 2018.

BUCHA, Agostinho Inácio. O enquadramento da gestão escolar. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 4, 2002.

BZUNECK, José Aloyseo. O esforço nas aprendizagens escolares: mais do que um problema motivacional do aluno. **Revista Educação e Ensino-USF**, v. 6, n. 1, p. 7-18, 2001.

CABRERA, Elizabeth F.; CABRERA, Angel. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The international journal of human resource management**, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.

CHEN, C. J., HUANG, J. W., & HSIAO, Y. C. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. **International Journal of Manpower**, 31(8),848-870. 2010.

CHEN, S.-S.; CHUANG, Y.-W.; CHEN, P.-Y. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. **Knowledge-Based Systems**, v. 31, p. 106-118, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2003.

COHEN, Don. Toward a knowledge context: Report on the first annual UC Berkeley forum on knowledge and the firm. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 22-39, 1998.

CRUZ, R.B. A influência da liderança na motivação dentre do contexto organizacional. 30 de Julho de 2005

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Information ecology: Mastering the information and knowledge environment**. Oxford University Press on Demand, 1997.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DE MATTOS, Carlos André Corrêa et al. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.

DE OLIVEIRA, Rita de Cássia Martins et al. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. **Em Questão**, v. 22, n. 2, p. 9-35, 2016.

DIBELLA, A J; NEVIS, E C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. Tradução: Flávio Kuczynski. São Paulo: Educator, 1999.

DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal De Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2017. 361 p.

DOROW, Patrícia Fernanda; TRZECIAK, Dorzeli Salete; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 373-394, 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação no Brasil: limites e perspectivas. In; Educ. Soc., Campinas, v. 18, n. 100–Especial, p.921- 946, out. 2007

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: obra completa. **São Paulo: Nobel**, p. 15-27, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Sociedade pós capitalista; trad. **Nivaldo Montingelli Jr.** 2ª ed. **São Paulo, Pioneira. 186p**, 1993.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.
E. do autor, 2001.

GARCIA, Marcos Antônio et al. **Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações.** 2008.

GIBSON, James L. et al. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMAN, C. K. Five reasons people don't tell what they know. *Kinsey Consulting Services*, 2002.

GROTTO, D. Um olhar sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, ano 3, n.6, p.31-37, set. 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/28272/24178>. Acesso em: 01 Mar. 2018.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic management journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, 2000.

HAMMER, Michael; LEONARD, Dorothy; DAVENPORT, Thomas. Why don't we know more about knowledge?. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, p. 14-18, 2004.

HAN, Seung-hyun. The antecedents and dimensionality of knowledge-sharing intention: An empirical study of R&D engineers in a high-performing IT company. **European Journal of Training and Development**, v. 42, n. 1/2, p. 125-142, 2018.

HENDRIKS, Paul. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and process management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K. P.; MUNSON, C. L. Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, p. 741-770, 2003.

HSU, Chin-Lung; LIN, Judy Chuan-Chuan. Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. **Information & management**, v. 45, n. 1, p. 65-74, 2008.

HSU, M.-H.; CHANG, C.-M.. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. *Information Systems Journal*, v. 24, n. 2, p. 119-142, 2014.

HULT, G. Tomas M. An integration of thoughts on knowledge management. **Decision sciences**, v. 34, n. 2, p. 189, 2003.

IKESHOJI, E.B.; TERÇARIOL, A.A.L; RUIZ, A.R. **A gestão escolar em foco: reflexões preliminares.** Colloquium Humanarum. 12, 2, 11-18, Apr. 2015. ISSN: 16796470.

IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human resource development review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

----- Knowledge Sharing in Organizations: An Analysis of Motivators and Inhibitors. **Online Submission**, 2004.

JAIN, K. K.; SANDHU, M. S.; GOH, S. K. Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. **Journal of Asia Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 54-77, 2015.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. T., calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p. 1021-1044, 2009.

Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). **Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture.** *Decision Sciences*, 34(2), 351–384

JAW, B. S., & LIU, W. Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. **Human resource management**, 42(3), 223-241, 2003.

JOSEPH, B.; JACOB, M. Knowledge sharing intentions among IT professionals in India. In: **International Conference on Information Intelligence, Systems, Technology and Management.** Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 23-31.

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 29(1), 113–143.

KEELAN, E. **Knowledge Management**. Dublin Institute of Technology, School of Computing Research Paper (ITSM), DIT. Dublin, Ireland. 2003.

KEONG, Chu Lee; AL-HAWAMDEH, Suliman. Factors impacting knowledge sharing. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 1, n. 01, p. 49-56, 2002.

KHARABSHEH, Radwan Alyan. A model of antecedents of knowledge sharing. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 4, 2007.

KIKOSKI, C.; KIKOSKI, J. The Inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation skills for 21st-Century organizations. London: Praeger, 2004.

KIM, S.; LEE, H. Employee Knowledge Sharing capabilities in public & private organizations: Does organizational context matter?. In: **Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE, 2005. p. 249a-249a.

KIM, Seonghee; JU, Boryung. An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, v. 30, p. 282–290 2008

LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo. 8ª Ed. 2017.

LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. In: ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 1998.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LI, Zhihong; ZHU, Tao; LUO, Fang. **A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises**. *JCP*, v. 5, n. 4, p. 508-515, 2010.

LIBÂNIO, J. C. et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 328- 329

LIBÂNIO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009 (Coleção Docência em Formação).

LIN, C. P. **To share or not to share: modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents**. *Journal of Business Ethics*, v. 70, n. 4, p. 411-428, 02 2007.

LIN, H.F. **Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions**. *Journal of Information Science*, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

_____. **Antecedents of the stage-based knowledge management evolution.** Journal of Knowledge Management, 2011.

LIN, H. F.; LEE, G. G. **Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing.** Management Decision Vol. 44 No. 1, pp. 74-88, 2006.

LIN, H.F.; LEE, H.S; WANG, D.W. **Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach.** Journal of Information Science, v. 35, n. 1, p. 25-44, 2009.

LIN, M.-J. J.; HUNG, S.-W.; CHEN, C.-J. **Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities.** Computers in Human Behavior, v. 25, n. 4, p. 929-939, 2009

LIPMAN, D. **Improving your storytelling.** Arkansas: August House Publishers, 1999.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. **Motivation and Organizational Climate.** Boston, Division of Research, Harvard University, 1968.

LOCKE, Edwin A. Personnel attitudes and motivation. **Annual review of psychology**, v. 26, n. 1, p. 457-480, 1975.

LOESCH, Cláudio; HOELTGBAUM, Marianne. **Métodos Estatísticos Multivariados.** São Paulo: Saraiva, 2012.

LUCAS, Leyland M.; OGILVIE, D. T. Things are not always what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. **The Learning Organization**, v. 13, n. 1, p. 7-24, 2006.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** Série cadernos de gestão, v.v. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

_____. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional.** Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, p. 47-69, 2009.

_____. Gestão escolar: uma questão paradigmática. 8ª. Edição. **Petrópolis, RJ: Vozes**, 2011.

LUZ, J. P.. **Metodologia para análise do clima organizacional: um estudo de caso para o**

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGALHÃES, Rodrigo. Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional. **Lisboa, Edições Sílabo**, 2005.

MAHESH, Kavi; SURESH, J. K. What is the K in KM Technology. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 2, p. 11-22, 2004.

MARTINS, Ana Paula Maioli; BROCANELLI, Cláudio Roberto. **O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar**. Colloquium Humanarum. 2010, Vol. 7 Issue 2, p80-85. 6p.

MATIĆ, D.; CABRILO S.; GRUBIĆ-NEŠIĆ L.; MILIĆ B. Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 3, p. 431-446, 2017.

MATOS, José Gilvomar ; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MIRANDA, S. M. de; PIRES, M. M. de S.; NASSAR, S. M.; SILVA, C. A. J. da. **Construção de uma Escala para Avaliar Atitudes de Estudantes de Medicina**. Revista brasileira de educação médica, 33 (1 Supl. 1): 104-110; 2009.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Edição Executiva, tradução Geni G. Goldschmidt. 2. ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2002

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), “If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.

PARO, V. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática. 2007, p. 33- 81.

PIERCE, J. L.; GARDNER, D. G.; CUMMINGS, L. L.; DUNHAM, R. B. **Organizational based self esteem: construct definition, measurement and validation.** *Academy of Management Journal*. V. 32, N. 03, pp. 622-648, 1989.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POPADIUK, Silvio; DOS SANTOS, André Eduardo Miranda. Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 1, p. 205-226, 2010.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Bookman Editora, 2009.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

RADAELLI, G; MURA M.; SPILLER N.; LETTIERI E. INTELLECTUAL capital and knowledge sharing: the mediating role of organisational knowledge-sharing climate. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 9, n. 4, p. 342-352, 2011.

REYES, M. M. V.; ZAPATA, D. I. C. Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. **International Journal of Psychological Research**, v. 7, n. 2, p. 64-75, 2014.

RIEGE, Andreas. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RISSI, M. A. Confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem. 2013. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

RIZZATTI, Gerson. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina

RODRIGUEZ, I. A; GARCIA A.; Morais S.C.F., Muniz J. Workers' Perspective About Organizational Climate in Knowledge Management: Automotive Assembly-Line Case. In: **IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems**. Springer, Cham, 2016. p. 723-730.

RODRIGUEZ, L. L. *Novos Enfoques sobre Administração Universitária*. In: III Congresso da Organização Universitária Interamericana. Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983.

RUBBO, Enio; PINHEIRO, Ivan Antônio. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 5, 2002.

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.

SANTANA S.S, GOMES R. S., BARBOSA J. S. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. **Cadernos da Pedagogia**. São Carlos, 2012, Ano 6 v. 6 n. 11, p. 62-73, jul-dez

SANTOS, I. E. dos. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

SANTOS, S. A. dos. **Gestão do Conhecimento: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições**. Org. Maringá: Unicorpore, 2007.

SCHREIBER, A. T.; SCHREIBER, G.; AKKERMANS, H.; ANJEWIERDEN, A.; SHADBOLT, N.; HOOG, R.; WIELINGA, B. **Knowledge Engineering and Management: the Common KADS Methodology**. Massachusetts: The MIT Press, Cambridge, 2002.

SERVIN, G.; DE BRUN, C. ABC of knowledge management. NHS National Library for Health: knowledge management Specialist library. 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. revista e atualizada. Cortez Editora. São Paulo, 2007.

SHIGUTI, W. A.; SHIGUTI, V. da S. C. **Apostila de estatística**. 2006. Disponível em:
http://www.inf.ufsc.br/~paulo.s.borges/Download/Apostila5_INE5102_Quimica.pdf>
Acesso em 03 de fevereiro de 2020.

SORDI, V. F.; BINOTTO, E.; RUVIARO, C. F. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.

SOUZA, E. L. P. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. *Revista estatal*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 22 (1): 14 – 18, jan./mar.,1982.

SOUZA, Edela L. P. de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. SOUZA, Edela L. P. de. *Clima e estrutura de trabalho*. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set. 1983.

SOUZA, Edela L. P. de. *Clima e motivação em uma empresa estatal*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 22, n. um, p. 18-38, 1982.

SOUZA, Edela L. P. de. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr. /jun. 1977.

SOUZA, Edela L. P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov. 1980.

SOUZA. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

SOUZA. **Diagnóstico de clima organizacional**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 11 (2), p. 141-158, abr./jun. 1977.

STEFANO, N. M.; FILHO, N. C.; FREITAS, M. do C. D.; MARTINEZ, M. A. T. **Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual**. *Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan. / jun.2014.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter**. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Tradução: Luiz Euclides Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.; SIMONS, R. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 420-433, 2002.

TANGARAJA, G. Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, v. 20, n. 4, p. 653-670, 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. Ed. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TERRA, José Claudio; GORDON, Cindy, 2002 **Portais Colaborativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo, Negócio.

TSAI, M.; CHENG, N. Programmer perceptions of knowledge-sharing behavior under social cognitive theory. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 12, p. 8479-8485, 2010.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas.** São Paulo, SP. Ed. Vozes. 2013.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de Empresas – ERA. 2000, vol. 40, nº 4, pp.20-37.

VASCONCELOS, L. A. T. **Elementos de estatística geral.** Material para uso exclusivo nos Cursos do CTAE. 1975. Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – IFCH. Departamento de Economia e Planejamento Econômico – DEPE, Centro Técnico Econômico de Assessoria Empresarial – CTAE. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/NEIT/images/stories/CTAE_CD2/elementos_de_estatistica_geral.pdf> Acesso em 03 de fevereiro de 2020.

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation.** New York:Oxford Usa Trade, 2000.

_____. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human resource management review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WILBERT, et al. Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os correios. In: **KM BRASIL - CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**, 12, 2014. São Paulo. Anais... São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2014

WILSON, T. D. **On user studies and information needs.** Journal of Documentation, 37(1), p. 3-15, 1981.

WITHERSPOON, C. L.; BERGNER, J.; COCKRELL, C.; STONE, D. N. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. Journal of Knowledge Management, v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.

WU, Bing. Identifying the influential factors of knowledge sharing in e-learning 2.0 systems. **International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)**, v. 12, n. 1, p. 85-102, 2016.

YANG, Chyan; CHEN, Liang-Chu. Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?. **Journal of information science**, v. 33, n. 1, p. 95-109, 2007.

XAVIER, Ernani P. **Comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bureau, 1973.

XAVIER, Odiva Silva. **Clima Organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração**. Revista de Administração, São Paulo, 21 (4): 33-48, out./dez., 1986.

ZHAN, L; HE, Y. Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1452-1460, 2012.

APÉNDICE

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE PESQUISA

**QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL E
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

O seguinte questionário é parte da dissertação de mestrado da aluna Luciana Bovo Andretto, que tem por objetivo identificar quais as práticas de GC poderão beneficiar o compartilhamento do conhecimento a partir do clima organizacional da instituição pesquisada.

Diante da análise dos resultados, será possível propor práticas de GC assertivas, capazes de fortalecer o compartilhamento do conhecimento entre a equipe de professores desta escola, favorecendo a concepção de um ambiente propício a novas experiências, para que o processo de aprendizagem ocorra num fluxo contínuo, com pessoas motivadas a compartilhar seus conhecimentos e a interagir com novos saberes.

Portanto não existem respostas certas ou erradas. Nosso objetivo é conhecer a sua opinião sincera sobre cada tópico apresentado. Sinta-se à vontade para se expressar livremente, garantimos que sua identidade não será revelada.

Somente a pesquisadora terá acesso a este questionário, sendo posteriormente apresentados na forma numérica.

Agradecemos a sua preciosa colaboração.

MESTRANDA: Luciana Bovo Andretto E-mail: luciana.andretto@gmail.com

ORIENTADORA: Tânia Regina Corredato Periotto

**Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento – PPGCO
UNICESUMAR**

QUESTÕES

1) A Escola claramente incentiva o compartilhamento do conhecimento necessários ao desenvolvimento do trabalho entre as pessoas e equipes?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

2) De maneira geral, a Escola reconhece e valoriza a experiência dos seus profissionais.

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

3) De maneira geral, consigo as informações que preciso para desenvolver meu trabalho?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

4) Meu superior imediato incentiva a formação de equipes multifuncionais para a realização de trabalhos importantes?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

5) Meu superior imediato compartilha seus conhecimentos sobre o trabalho da unidade com sua equipe?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

6) Em minha opinião, existe confiança entre os funcionários da Escola, tanto entre equipes como dentro das equipes?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

7) Na minha Escola as pessoas são abertas à discussão acerca de opiniões divergentes?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

8) Os setores que compõem a Escola trabalham em ambiente de harmonia e colaboração?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

9) Tenho ampla liberdade para buscar os conhecimentos necessários para executar meu trabalho?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

10) Na minha Escola, os desafios do trabalho estimulam a união e troca de conhecimentos entre as pessoas?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

11) Na Escola as pessoas conseguem tempo para se reunir e trocar conhecimentos importantes para a realização de suas tarefas?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

12) Em minha opinião, é fácil conseguir reunir um grupo de trabalho para desenvolver um novo projeto?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

13) Eu compartilho informações sobre minhas iniciativas que não deram certo como forma de colaborar com o grupo?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

14) Em minha opinião, os novos professores são orientados a respeito de compartilhar informações e trabalhar colaborativamente?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

15) Na minha Escola, as pessoas se sentem à vontade para interagir umas com as outras e trocar conhecimentos úteis para a realização dos seus trabalhos?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

16) Na minha Escola há reuniões suficientes para a troca de conhecimentos e contribuições a respeito do trabalho?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

17) Eu percebo benefícios em ter compartilhado conhecimentos com meus colegas de trabalho?

- Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo
 Discordo Discordo Totalmente

18) Os bons resultados do trabalho EM EQUIPE são reconhecidos e valorizados na escola?

- Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo
 Discordo Discordo Totalmente

19) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ensinando os outros também aprendo?

- Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo
 Discordo Discordo Totalmente

20) Sou motivado a compartilhar conhecimento, quando recebo Feedback positivo do meu superior. Isso ajuda a melhorar a minha confiança em partilhar minhas experiências bem-sucedidas com os meus colegas.

- Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo
 Discordo Discordo Totalmente

21) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois isso ajuda a melhorar a qualidade da minha escola. Acredito que melhorando o nome do local onde trabalho também estarei melhorando a minha imagem como profissional?

- Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo
 Discordo Discordo Totalmente

22) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ao compartilhar me sinto reconhecido pelos meus colegas e isso auxilia na criação da minha reputação perante ao grupo?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

23) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois gosto dos meus colegas e temos um clima de colaboração, ajuda e confiança?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

24) Sou motivado a compartilhar conhecimento, porque temos uma liderança ativa em nosso grupo que incentiva momentos propícios para isso?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

25) Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ao ajudar os demais colegas me sinto bem.

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

26) Prefiro compartilhar meus conhecimentos com colegas que também me ajudam quando preciso?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

27) Ocorre compartilhamento do conhecimento quando este é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

28) Ocorre compartilhamento do conhecimento com colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar é relevante para ele?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

29) Prefiro compartilhar conhecimento com os colegas que trabalham no mesmo horário que eu, pois prefiro recorrer a quem está mais perto?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

30) Fico inibido em compartilhar meus conhecimentos quando estou com uma grande demanda de trabalho ou percebo que meu colega está muito ocupado.

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

31) Prefiro compartilhar conhecimento face a face do que usando ambientes virtuais?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

32) Nosso líder atua promovendo relações entre o grupo, dentro e também fora do local de trabalho como encontros, churrascos etc..?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

33) Um bom local para compartilhar conhecimento também são aqueles fora do ambiente de trabalho? Em encontros casuais com colegas de trabalho promovidos ou não pela instituição?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

34) Um bom ambiente virtual para compartilhar conhecimento é o nosso grupo no WhatsApp?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

35) Um bom ambiente para compartilhar conhecimentos é sala de professores pela proximidade a qual nos encontramos?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

36) Temos momentos propícios e atividades direcionadas para comunicar lições aprendidas e contar histórias de experiências anteriores?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

37) Temos relações de tutoria para auxiliar os menos experientes?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

38) Temos atividades direcionadas e momentos propícios para comunicarmos as nossas boas práticas para todos os membros do grupo?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

39) Estamos sempre observando como as outras escolas estão desenvolvendo seus projetos e procuramos identificar o que funciona bem para fazermos aqui também?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

40) Nesta escola todo o planejamento de aula é revisado por um pedagogo antes de ser aplicado?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

41) Realizamos encontros de grupos para discussão e são ótimos para compartilhar conhecimentos?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

42) Temos uma forma de registrar ou documentar nosso conhecimento, experiências, melhores práticas, lições aprendidas e ideias de forma atualizada com acesso fácil e rápido para servir de base para ações futuras, ou para a solução de problemas?

Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo

Discordo Discordo Totalmente

43) Aqui na escola conseguimos identificar quem sabe o que, e temos nossas competências registradas e mapeadas?

- Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Discordo Totalmente

44) Aqui na escola usamos como práticas fóruns virtuais para discutir e compartilhar informações e ideias baseadas em um tópico específico? Há uma ideia central sobre o assunto, que é exposta no ambiente virtual, e os membros do fórum compartilham suas impressões e experiências sobre esta ideia, contribuindo para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento dos demais membros.

- Concordo Totalmente Concordo Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Discordo Totalmente

APÊNDICE B

Protocolo da revisão sistemática

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, conforme o seguinte protocolo:

TEMA: A relevância do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento.

Objetivo: analisar os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento.

Questão da pesquisa: quais os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento?

Medição: número de trabalhos identificados.

População: artigos completos publicados em periódicos internacionais.

Período de publicação: janeiro de 2009 a janeiro de 2019.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; clima organizacional; compartilhamento.

Base de dados utilizados para busca: Scielo, Scopus, Web of Science.

Filtros de Busca: os termos utilizados foram “*organizational climate*” AND “*knowledge sharing*”, sendo que para as buscas serem mais efetivas, são usadas variações, portanto, os termos de busca foram “knowledge shar*” AND “organi*ational climate”.

Campos de busca: como cada base de dados possui suas especificidades, estas informações foram organizadas no Quadro subsequente.

Strings e Resultados da Busca nas Bases de Dados

Base de Dados	String da Busca	Quant.
Scielo	“knowledge shar*” AND “organi*ational climate” em “Todos os índices”	5
Scopus	(TITLE-ABS-KEY (“knowledge shar*” AND TITLE-ABS-KEY (“organi*ational climate”))) AND PUBYEAR > 2008 AND PUBYEAR < 2020	49
Web Of Science	TÓPICO: (“knowledge shar*” AND TÓPICO: (“organi*ational climate”) Tempo estipulado: 2009-2019. Índices: SSCI	35

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Crêterios de inclusão: artigos completos publicados em periódicos internacionais que relacionem GC e Compartilhamento do Conhecimento com o Clima Organizacional.

Procedimentos para a sele o dos estudos: após utilizar os termos mencionados acima, no Filtro de Busca, os artigos foram submetidos aos seguintes critérios para inclusão e exclusão:

- 1^a triagem: Leitura do título, resumo e palavras-chave;
- 2^a triagem: leitura do artigo na íntegra.

Crêterios analisados nos trabalhos encontrados: foram analisados diversos pontos nos artigos selecionados como “Ano de Publica o”; “Título do periódico”; “Objetivos”; “Natureza da pesquisa”; “Tipo de pesquisa”; “Coleta de Dados” e “Amostra”.

Revisão Sistemática: resultados

Sele o dos resultados

A busca nas bases citadas resultou um total de 89 artigos, sendo todos eles encontrados em bases de dados internacionais. Com a primeira triagem (leitura do título, resumo e palavras-chaves), observou-se que alguns artigos estavam duplicados (ou seja, estavam em mais de uma base de dados) e outros 29 artigos foram excluídos por falta de aderência. Os resultados desta primeira triagem estão demonstrados no Quadro subsequente.

Dados Quantitativos dos Artigos Buscados nas Bases de Dados

Base de Dados	Scielo	Scopus	Web Of Science	Total
Total Busca Inicial	5	49	35	89
Duplicidade ¹	1	5	19	25
Excluídos	2	12	15	29
Incluídos na revisão	3	32	1	35

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

¹ Também foram excluídos artigos que não estivessem nas línguas portuguesa, inglesa ou espanhola e resumo de congressos e eventos.

As 35 publicações selecionadas após a primeira triagem para a leitura integral estão listadas no Quadro subsequente.

Artigos Selecionados para Leitura

Título	Autores	Ano	Periódico	Objetivos
Analyzing the change in knowledge sharing efficiency of knowledge networks: a case study	Lee S., Hong J.-Y.	2019	Information Technology and Management	Fornecer às equipes de gerenciamento de conhecimento organizacional uma nova abordagem para avaliar o desempenho do compartilhamento de conhecimento das comunidades de prática (CoPs), analisando a mudança na eficiência do compartilhamento de conhecimento
The antecedents and dimensionality of knowledge-sharing intention: An empirical study of R&D engineers in a high-performing IT company	Han S.-H.	2018	European Journal of Training and Development	Investigar até que ponto as variáveis situacionais e disposicionais podem influenciar o compartilhamento de conhecimento do indivíduo, examinando as relações dos “cinco grandes traços de personalidade” e o clima organizacional com o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos.
Climate Change? Exploring the role of organisational climate for psychological ownership	Steinheider B., Verdorfer A.P.	2017	Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership	Explorar o papel potencial que o clima de uma organização pode ter no senso de propriedade psicológica (PO) dos funcionários e no engajamento no trabalho. O clima sócio-moral (SMC) é uma construção do clima organizacional com base nos comportamentos organizacionais e pressupõe que práticas e procedimentos no local de trabalho, incluindo comunicação, cooperação e tratamento de conflitos, possam impactar as atitudes e comportamentos morais dos funcionários.
Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá	Arboleda-Posada, Gladys Irene, López-Ríos Admon, Jennifer Marcela	2017	Revista Ciencias de la Salud	Identificar a percepção que os empregados do setor de saúde têm acerca da cultura organizacional nas instituições públicas e privadas no Valle de Aburrá, Colômbia.
Effects of face and Guanxi on individual knowledge-sharing intention	Zhao Z., Chen H.-H., Lee P.-Y.	2017	Social Behavior and Personality	Devido não estar claro por que a preocupação do povo chinês com o rosto dificulta o livre fluxo de conhecimento em um ambiente organizacional, quais fatores-chave contribuem para esse relacionamento e quais condições são necessárias para que esse efeito ocorra. Portanto, o objetivo foi de aplicar a teoria das expectativas para examinar o papel

				específico do rosto no compartilhamento de conhecimentos e no <i>guanxi</i> ² .
Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing	Matić D., Cabrilo S., Grubić-Nešić L., Milić B.	2017	Knowledge Management Research and Practice	Investigar o impacto do clima organizacional, direcionadores motivacionais e liderança empoderadora na formação da intenção comportamental de compartilhar conhecimento
Knowledge sharing capability in healthcare organizations	Kokanuch A., Tuntrabundit K.	2017	Journal of Asia Business Studies	Examinar o efeito da cultura organizacional e das expectativas das partes interessadas na relação entre fatores organizacionais e a capacidade de compartilhamento de conhecimento das organizações.
Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication	Hofhuis J., van der Rijt P.G.A., Vlug M.	2016	SpringerPlus	Examinar a relação entre clima percebido na diversidade e satisfação no trabalho, inclusão, identificação de grupo de trabalho e compartilhamento de conhecimento.
Identifying the influential factors of knowledge sharing in E-Learning 2.0 systems	Wu B.	2016	International Journal of Enterprise Information Systems	Verificar os construtos da auto eficácia na criação do conhecimento, normas subjetivas, utilidade percebida, clima organizacional, atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento e a intenção para participar do compartilhamento de conhecimento
Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy	Llopis O., Foss N.J.	2016	European Management Journal	Desenvolver e testar um modelo de contingência de motivação intrínseca e autonomia de trabalho como moderadores da relação entre um clima organizacional cooperativo para promover comportamentos de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.
Workers' perspective about organizational climate in knowledge management: Automotive assembly-line case	Rodriguez I.A., Garcia A., Morais S.C.F., Muniz J., Jr., Munyon T.P.	2016	IFIP Advances in Information and Communication Technology	Analisar a relação entre Clima Organizacional e Gestão do Conhecimento no chão-de-fábrica em uma indústria de caminhões.
Factors affecting knowledge sharing on innovation in the Higher Education Institutions (HEIs)	Haque M.M., Ahlan A.R., Mohamed Razi M.J.	2015	ARNP Journal of Engineering and Applied Sciences	(i) explorar as melhores estruturas conceituais de pesquisa em compartilhamento de conhecimento com base nos modelos de pesquisa existentes nas IES e também (ii) propor um modelo de pesquisa que possa ajudar a explicar melhor a natureza dos compartilhamentos de conhecimentos nas IES

² O termo chinês *guanxi*, traduzido, significa relacionamento e serve para qualquer tipo de relação. Mas no mundo empresarial chinês é entendido como a rede de contatos e conhecimentos entre várias partes que cooperam juntas e se apoiam umas às outras (<https://visacontacto.blogs.sapo.pt/116167.html>)

Managers versus co-workers as referents: Comparing social influence effects on within- and outside-subsidary knowledge sharing	Boh, WF; Wong, SS	2015	Organizational Behavior and Human Decision Processes	Utiliza uma lente de influência social para examinar como os principais referentes sociais influenciam os comportamentos de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos dentro e fora de suas subsidiárias.
Organizational climate, trust and knowledge sharing: Insights from Malaysia	Jain K.K., Sandhu M.S., Goh S.K.	2015	Journal of Asia Business Studies	Examinar a influência do clima organizacional e confiança (TR) sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento (KS) em empresas multinacionais
Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers	Villamizar Reyes, Milena Margarita, Castañeda Zapata, Delio Ignacio	2014	International Journal of Psychological Research	Averiguar os impactos do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento em duas instituições de ensino, sendo uma pública e outra privada.
Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers	Reyes M.M.V., Zapata D.I.C.	2014	International Journal of Psychological Research	Identificar a relação do clima organizacional e suas dimensões a partir do teste de medição PMCO para clima organizacional (Cardenas & Villamizar, 2008, citado em Cardenas, Arciniegas y Barrera, 2009) - no comportamento de compartilhamento de conhecimento, medido a partir das variáveis psicossociais e as condições organizacionais do teste de comportamento de compartilhamento de conhecimento (Castañeda y Fernandez, 2007).
An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institutions	Ramayah T., Yeap J.A.L., Ignatius J.	2013	Minerva	Descobrir os fatores que impulsionam o compartilhamento de conhecimentos entre acadêmicos de instituições de ensino superior da Malásia
Determinants of knowledge sharing in a public sector organization	Amayah A.T.	2013	Journal of Knowledge Management	Investigar os fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento em uma organização do setor público.
Organizational climate and perceived manager effectiveness: Influencing perceived usefulness of knowledge sharing mechanisms	Boh W.F., Wong S.S.	2013	Journal of the Association of Information Systems	Examinar como as percepções do clima organizacional e a eficácia do gerente influenciam a utilidade percebida pelos indivíduos de três tipos de mecanismos de compartilhamento de conhecimento (KSMs): (1) KSMs de personalização informal, (2) KSMs de codificação formal e (3) personalização formal KSMs.
Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational	Chen S.-S., Chuang Y.-W., Chen P.-Y.	2012	Knowledge-Based Systems	Examinar os efeitos diretos e indiretos da qualidade dos sistemas de gestão do conhecimento (KMS), autoeficácia KMS, clima organizacional e atitude sobre a intenção de compartilhar conhecimento no processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP)

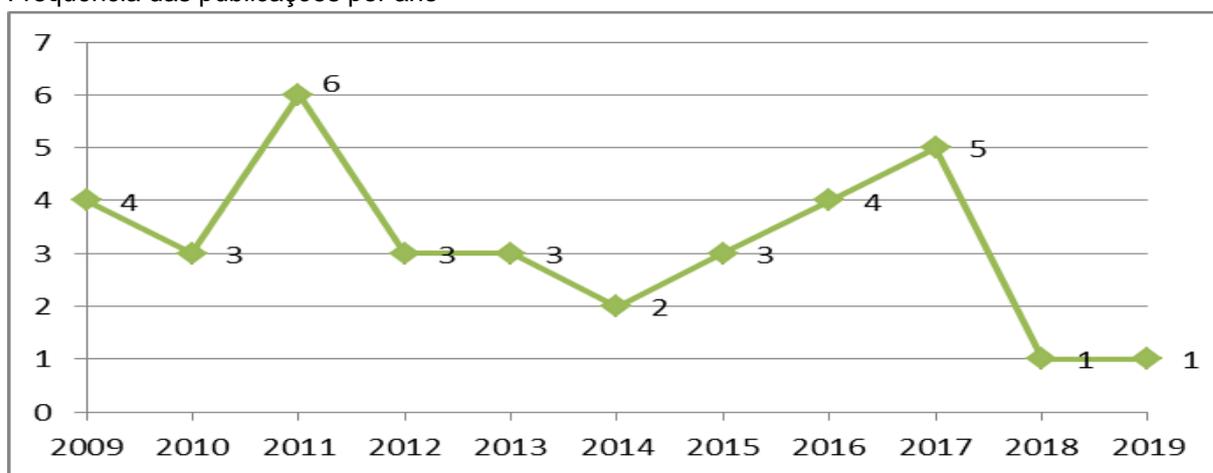
climate				
Investigating the antecedents of users' knowledge sharing intention	Huang E.Y., Huang T.K.	2012	Journal of Computer Information Systems	Explorar fatores que podem afetar a intenção do usuário de compartilhar conhecimento no contexto da análise do sistema de informação
Understanding knowledge sharing intention in optometry practices: Examining the roles of extrinsic and intrinsic motivation	Tsai M.-T., Chen K.-S.	2012	Life Science Journal	Examinar os empregados de optometria industrial que incluem profissionais de oftalmologia e oftalmologistas que antecedem a influência para compartilhar conhecimentos profissionais sobre as intenções de comportamento dos colegas de trabalho
Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización	Tormo Carbó, Guillermina , Osca Segovia, Amparo	2011	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	Investigar a influência de três antecedentes organizacionais e individuais na intenção de compartilhar conhecimentos: apoio organizacional percebido, clima psicológico e comprometimento afetivo dos empregados com a organização
Antecedents of the stage-based knowledge management evolution	Lin H.-F.	2011	Journal of Knowledge Management	Examinar o impacto do indivíduo (autoeficácia do conhecimento, abertura na comunicação, benefícios recíprocos), organizacional (suporte da alta gerência, recompensas organizacionais e cultura de compartilhamento) e contextos de tecnologia da informação (infraestrutura do sistema de GC e qualidade do sistema de GC) na evolução do GC ao longo de três estágios (iniciação, implementação e institucionalização do GC)
Factors affecting high school teachers' knowledge-sharing behaviors	Chen C.-H.	2011	Social Behavior and Personality	Explorar os comportamentos de compartilhamento de conhecimento de professores do ensino médio usando a teoria do comportamento planejado com base em uma revisão da literatura científica, várias variáveis exógenas foram identificadas, como clima organizacional e ajuste de recursos.
Intellectual capital and knowledge sharing: The mediating role of organisational knowledge-sharing climate	Radaelli G., Mura M., Spiller N., Lettieri E.	2011	Knowledge Management Research and Practice	Explorar o efeito do capital intelectual no comportamento de compartilhamento de conhecimento dos profissionais de saúde e propor o clima organizacional de compartilhamento de conhecimento como mediador.
Knowledge sharing intentions among IT professionals in India	Joseph B., Jacob M.	2011	Communication s in Computer and Information Science	Estudar o efeito de motivadores extrínsecos, forças sócio-psicológicas e clima organizacional na intenção de compartilhar conhecimentos entre trabalhadores do conhecimento
Using knowledge management systems to enhance	Pi S.M., Liao H.L., Liu S.H.,	2011	Advanced Materials Research	Investigar quais fatores afetariam o aprendizado cooperativo no contexto do uso de sistemas de gerenciamento de

cooperative learning	Peng S.Y.			conhecimento e para investigar o resultado do aprendizado cooperativo
A study on the influence of organizational climate on knowledge-sharing behavior in IT enterprises	Li Z., Zhu T., Luo F.	2010	Journal of Computers	Desenvolver uma compreensão do clima organizacional no compartilhamento de conhecimento organizacional.
Knowledge sharing behaviour and its predictors	Tohidinia Z., Mosakhani M.	2010	Industrial Management and Data Systems	Avaliar a influência de diferentes fatores na doação e coleta de conhecimento. Os fatores examinados estão entre os determinantes que compreendem diferentes aspectos do comportamento de compartilhamento de conhecimento em um contexto organizacional.
Programmer perceptions of knowledge-sharing behavior under social cognitive theory	Tsai M.T., Cheng N.C.	2010	Expert Systems with Applications	Examinar fatores-chave, incluindo auto-eficácia, teoria da expectativa e clima organizacional, sobre os trabalhadores de software a intenção de compartilhar conhecimento, usando um quadro cognitivo social.
Knowledge management in an organisational climate of uncertainty and change: A longitudinal case study of an Australian university	Gengathar en D.E., Standing C., Knight S.-A.	2009	ACIS 2009 Proceedings - 20th Australasian Conference on Information Systems	Investigar estratégias de GC em uma universidade australiana para descobrir barreiras ao compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos.
Managing incompatible impacts of organizational values on knowledge sharing	Ghobadi S., Daneshgar F.	2009	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM	Realizaram uma revisão sistemática das literaturas atuais nas áreas de gestão do conhecimento, psicologia social, estudos organizacionais e estudos de sistemas cooperativos suportados por computador (CSCW) para descobrir um tema de pesquisa para analisar os impactos da competição rival entre dois valores organizacionais e cooperação em comportamentos de compartilhamento de conhecimento por meio de interação promotora entre indivíduos.
Sharing knowledge, being different and working as a team	Rosendaal B.	2009	Knowledge Management Research and Practice	Identificar qual o efeito da diversidade e da interdependência no compartilhamento de conhecimentos em equipes dispersas e em que medida sua relação é mediada pela identificação social.
The determinations of employee's knowledge sharing behavior: An empirical study based on the theory of planned behavior	Xie H.-F.	2009	2009 International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, ICMSE 2009	Explorar as determinações do compartilhamento de conhecimento aplicando a Teoria do comportamento planejado de Ajzen.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Em relação ao ano de publicação dos artigos desta revisão, a tendência foi de três publicações por ano, com uma média aritmética de 5,8 publicações. Percebe-se que os anos com maior quantidade de publicações foram 2011 com 6 publicações e 2017 com 5 publicações. A distribuição de frequência das publicações se inicia em 2009, conforme o Gráfico subsequente.

Frequência das publicações por ano



Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Devido ao objetivo deste artigo, que é analisar os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento, fez-se necessário a segunda triagem, que consistiu na leitura integral dos artigos selecionados após a primeira triagem, o que resultou na exclusão de 25 artigos por falta de aderência ao objetivo proposto. Ou seja, embora os 35 artigos abordem os dois temas, clima organizacional e compartilhamento do conhecimento, apenas 12 deles tratam dos impactos do clima para o compartilhamento.

Nos artigos analisados nesta revisão, a maior parte indica a palavra-chave “*knowledge sharing*” com algumas variações como “*knowledge sharing intentions*” ou “*Intention to share knowledge*”, seguida dos termos “*organizational climate*” e “*knowledge management*”, tal como pode ser observado no Quadro subsequente.

Palavras-chave dos artigos analisados na revisão sistemática

Autores	Palavras-Chave
Matić et al. (2017)	knowledge sharing, theory of reasoned action, leadership, organizational climate, motivational drivers

Rodriguez et al. (2016)	knowledge management; organization climate; shop floor workers
Jain, Sandhu e Goh (2015)	affective trust and cognitive trust; knowledge collecting; knowledge donating; knowledge sharing; organizational climate
Reyes e Zapata (2014)	knowledge management; knowledge sharing; organizational climate; organizational learning
Chen, Chuang e Chen (2012)	attitude; intention; kms quality; kms self-efficacy; knowledge sharing; organizational climate
Joseph e Jacob (2011)	india; information technology employees; knowledge sharing intentions
Li, Zhu e Luo (2010)	knowledge sharing; knowledge-sharing climate; organizational climate; social cognitive theory
Tsai & Cheng (2010)	behavior; intention; knowledge sharing; organizational climate; self-efficacy; social cognitive theory
Han (2018)	Explicit knowledge; Knowledge management; Knowledge sharing; Organizational climate; Personality traits; Tacit knowledge
Boh & Wong (2013)	Codification; Knowledge sharing mechanisms; Manager role theory; Organizational climate; Personalization; Social exchange
WU, B. (2016)	e-Learning 2.0 Community, Knowledge Sharing, Organizational Climate, System Success Factors, Theory of Planned Behavior
Radaelli et al. (2011)	healthcare; intellectual capital; knowledge sharing; OLS regressions; organisational climate; survey

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Quanto à abordagem das pesquisas realizadas, no Quadro subsequente são elencadas a natureza da pesquisa e instrumento de coleta de dados dos artigos que foram selecionados para a análise qualitativa, ou seja, aqueles cujo objetivo se relacionam aos impactos do clima organizacional para o compartilhamento de conhecimento. Todas as pesquisas têm natureza quantitativa, com apenas duas pesquisas quali-quantitativa. Em relação ao tipo de instrumento utilizado para a coleta dos dados, todos fizeram a aplicação de questionários *online*, conforme demonstra o Quadro subsequente.

Natureza de Pesquisa e Instrumento de coleta de dados nos trabalhos analisados na revisão sistemática

Autores	Natureza da Pesquisa	Instrumento de Coleta de Dados
Matić et al. (2017)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Rodriguez et al. (2016)	Quali-quantitativa	Questionário
Jain, Sandhu e Goh (2015)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Reyes e Zapata (2014)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Chen, Chuang e Chen (2012)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Joseph e Jacob (2011)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Li, Zhu e Luo (2010)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário

Tsai & Cheng (2010)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Han (2018)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Boh & Wong (2013)	Quali-quantitativa	Entrevistas em profundidade e Questionário
Radaelli et al. (2011)	Quantitativa (<i>Survey</i>)	Questionário
Wu B. (2016)		

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Convém destacar que Boh e Wong (2013) conduziram sua pesquisa em duas etapas: primeiramente fizeram entrevistas em profundidade com duração entre 45min. a 2h. Diante do material transcrito, foram propostos os questionários para auto resposta que foram enviados aos demais funcionários.

No Quadro subsequente, pode-se observar que as coletas de dados foram todas desenvolvidas fora do Brasil com predomínio de pesquisas no continente asiático e apenas dois na Europa.

Local de coleta de dados e caracterização dos respondentes

Autores	Local de coleta de dados	Caracterização da Amostra
Matić et al. (2017)	Província de Vojvodina, Sérvia	873 funcionários de organizações do setor público e privado
Rodriguez et al. (2016)	Não mencionado	44 funcionários de uma planta de autopeças inserida em uma fábrica de caminhões com 7 parceiros (linha de montagem terceirizada)
Jain, Sandhu e Goh (2015)	Malásia	231 trabalhadores do conhecimento, principalmente executivos nos níveis de gerência sênior e médio, de 25 empresas multinacionais
Reyes e Zapata (2014)	Não mencionado	100 funcionários de universidades (50 de univ. públicas e 50 de univ. privadas)
Chen, Chuang e Chen (2012)	Taiwan	134 funcionários e gerentes associados aos projetos de desenvolvimento de novos produtos de grandes empresas de manufatura de eletrônicos
Joseph e Jacob (2011)	Índia	125 trabalhadores do conhecimento na área de TI
Li, Zhu e Luo (2010)	China	142 desenvolvedores de empresas de TI
Tsai & Cheng (2010)	Taiwan	225 programadores e trabalhadores de software
Han (2018)	Coréia do Sul	215 engenheiros de P&D de grandes empresas de TI
Boh & Wong (2013)	Ásia	1036 funcionários de cinco subsidiárias diferentes da mesma organização
Radaelli et al. (2011)	Itália	155 funcionários de três hospícios e organizações de cuidados paliativos
Wu B. (2016)	China	284 funcionários de empresas na China que já implementaram

		sistemas de E-Learning 2.0 participaram deste estudo
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Como forma de identificar se os pesquisadores pertencem aos países nos quais foram feitas as pesquisas e a presença de equipes de diferentes países, foi identificado qual o país de proveniência dos autores, conforme o Quadro na sequência. Interessante destacar que o artigo de Rodriguez et al. (2016) possui quatro autores vinculados a uma universidade brasileira e um dos EUA, porém não foi citado na pesquisa o local da amostra. Igualmente, a pesquisa de Reyes e Zapata (2014) a qual tem dois autores vinculados em universidades colombianas mas o local da amostra não é mencionada no texto.

Ademais, cabe destacar que aconteceram parcerias de autores de diferentes universidades e até países, por exemplo, as publicações de Matic et al. (2017) contou com pesquisadores da Sérvia e Taiwan; Rodriguez et al. (2016) do Brasil e EUA e Jain, Sandhu e Goh (2015) da Índia e Malásia

País de origem dos autores

Autores		Instituição	Quantidade de autores	País
Matic et al. (2017)	Matic D., Grubic-Nešic L., Milić B.	University of Novi Sad	3	Sérvia
	Cabrilo S.	I-Shou University	1	Taiwan
Rodriguez et al. (2016)	Rodriguez I.A., Garcia A., Morais S.C.F., Muniz J., Jr.	Universidade Estadual Paulista	4	Brasil
	Munyon T.P.	University of Tennessee	1	EUA
Jain, Sandhu e Goh (2015)	Jain K.K.	India Institute of Management	1	Índia
	Sandhu M.S.	Monash University	1	Malásia
	Goh S.K.	Taylor's University	1	Malásia
Reyes e Zapata (2014)	Reyes M.M.V.	Universidad de San Buenaventura	1	Colômbia
	Zapata D.I.C.	Universidad Católica	1	Colômbia
Chen, Chuang e Chen (2012)	Chen S.-S., Chuang Y.-W., Chen P.-Y.	National Central University	3	Taiwan
Joseph e Jacob (2011)	Joseph B.	Rajagiri College of Social Sciences	1	Índia
	Jacob M.	IAL Shipping Company Limited	1	Índia
Li, Zhu e Luo (2010)	Li Z., Zhu T., Luo F.	South China University of Technology	3	China
Tsai &	Tsai M.T., Cheng	National Cheng-Kung	2	Taiwan

Cheng (2010)	N.C.	University		
Han (2018)	Han S.-H.	University of Georgia	1	EUA
Boh & Wong (2013)	Boh W.F., Wong S.S.	Nanyang Technological University	2	Singapura
Radaelli et al. (2011)	Radaelli G., Spiller N., Lettieri E.	Politecnico di Milano	3	Itália
	Mura M.,	University of Bologna	1	Itália
Wu B. (2016)	Wu Bing	University, Shanghai, China	1	China

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Em relação à classificação dos periódicos segundo o Qualis Interdisciplinar da Capes, apenas 8 periódicos já estão classificados, conforme demonstra o Quadro subsequente.

Relação do número de citações com o Qualis Interdisciplinar das publicações.

Periódico	Quant. de Publicações	Qualis Interdisciplinar
Expert Systems with Applications	1	A1
Knowledge-Based Systems	1	A1
Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	1	B1
SpringerPlus	1	B1
IFIP Advances in Information and Communication Technology	1	B2
ARNP Journal of Engineering and Applied Sciences	1	B3
Communications in Computer and Information Science	1	B3
Advanced Materials Research	1	C
2009 International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, ICMSE 2009	1	Não possui
ACIS 2009 Proceedings - 20th Australasian Conference on Information Systems	1	Não possui
European Journal of Training and Development	1	Não possui
European Management Journal	1	Não possui
Industrial Management and Data Systems	1	Não possui
Information Technology and Management	1	Não possui
International Journal of Enterprise Information Systems	1	Não possui
International Journal of Psychological Research	1	Não possui
Journal of Asia Business Studies	2	Não possui
Journal of Computer Information Systems	1	Não possui
Journal of Computers	1	Não possui
Journal of Knowledge Management	2	Não possui
Journal of the Association of Information Systems	1	Não possui

Knowledge Management Research and Practice	3	Não possui
Life Science Journal	1	Não possui
Minerva	1	Não possui
Organizational Behavior and Human Decision Processes	1	Não possui
Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM	1	Não possui
Revista Ciencias de la Salud	1	Não possui
Social Behavior and Personality	2	Não possui
Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership	1	Não possui
Wu B. (2016)		

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Na leitura integral dos artigos, doze trabalhos ressaltaram a relevância ou os impactos do clima organizacional para o compartilhamento do conhecimento organizacional. No Quadro subsequente consta um resumo dos principais pontos de cada artigo.

Principais aspectos dos artigos analisados

Autor / Objetivo	Método	Resultados	Sugestão de trabalhos futuros
Matić et al. (2017) Investigar o impacto do clima organizacional, direcionadores motivacionais e liderança empoderadora na formação da intenção comportamental de compartilhar conhecimento	O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 873 funcionários de organizações do setor público e privado da província Sérvia de Vojvodina. - QUANDO: não informado. - POR QUE: para testar a validade do modelo proposto e as hipóteses (o modelo explora como os elementos do TRA influenciam uns aos outros na direção determinada pela própria teoria, ou seja, como a norma subjetiva influencia a atitude, ambos influenciam a intenção e, finalmente, a intenção influencia o comportamento). Principais variáveis: Clima Organizacional, Liderança Empoderada para as Atitudes, Intenção e Comportamento de compartilhar	O clima organizacional com dimensões proeminentes de justiça, inovatividade e afiliação, empoderamento e lideranças, senso de autoestima e altruísmo influenciam significativamente a atitude, a intenção e o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos, confirmando assim a teoria da ação racional (TRA). Todas as etapas da TRA no contexto do compartilhamento do conhecimento foram confirmadas. Impacto significativo do clima organizacional com dimensões proeminentes de inovatividade, justiça e afiliação em todas as três etapas do TRA foi	Tratar as variáveis clima organizacional e liderança como interdependentes Mais pesquisas baseadas nesse modelo com modelos de pesquisa mais complexos e com diferentes grupos culturais. Estudos sobre o compartilhamento de conhecimento além das fronteiras organizacionais e em organizações virtuais usando as TIC. Pesquisas que examinem diferentes estilos de liderança (p.ex. transformacional, carismática) bem como a cultura organizacional que promova o compartilhamento de conhecimento sobre a TRA e a teoria do

	<p>conhecimento. - COMO: pesquisa online (6 organizações) e questionário impresso (44 organizações), aplicaram o método dos mínimos quadrados parciais (PLS) aos dados usando o software SmartPLS, a partir da integração de vários estudos de GC tendo como foco a formação de intenção comportamental no compartilhamento de conhecimento</p>	<p>comprovado.</p> <p>O impacto do clima organizacional na atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento não foi significativo, mas, verificou-se que o clima organizacional tem um impacto significativo na norma subjetiva que, juntamente com a atitude, é o primeiro passo do TRA.</p> <p>O clima organizacional impacta todas as três etapas do TRA. Impacto significativo de capacitar a liderança em todos os elementos do TRA.</p>	<p>comportamento planejado para tentar encontrar a resposta para a seguinte questão: como influenciar os funcionários para melhorar seu desempenho pessoal, de equipe e, finalmente, organizacional?</p>
<p>Rodriguez et al. (2016)</p> <p>Analisar a relação entre Clima Organizacional e Gestão do Conhecimento no chão-de-fábrica</p>	<p>O QUÊ: pesquisa quali-quantitativa. – QUEM: 44 funcionários de uma planta de autopeças inserida em uma fábrica de caminhões com 7 parceiros (linha de montagem terceirizada). - QUANDO: não informado. - POR QUE: consideram que há impactos do Clima Organizacional na Gestão do Conhecimento e para identificar melhores práticas de Clima Organizacional para favorecer a Gestão do Conhecimento. O CO favorável pode promover benefícios da GC como maior grau de compartilhamento e aplicação do conhecimento por meio de interação social e cooperação favorável, comunicação aberta, socialização entre os funcionários, comportamento de coordenação, aumento de confiança e integração com o trabalho. - COMO:</p>	<p>Há uma relação entre Clima Organizacional e Gestão do Conhecimento no setor automotivo, evidenciada pelas correlações significativas entre as variáveis analisadas.</p> <p>O desemprego pode influenciar negativamente o clima das organizações.</p> <p>A interação social positiva pode preservar o compartilhamento de conhecimento mesmo quando há pontos fracos no clima organizacional.</p>	<p>Comparar os resultados deste estudo com outra amostra no mesmo ambiente em situação de emprego estável.</p> <p>Replicar este estudo com um número maior de participantes.</p>

	entrevistas e análise por estatística descritiva no SPSS		
Jain, Sandhu e Goh (2015) Examinar a influência do clima organizacional e confiança (TR) sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento (KS) em empresas multinacionais	O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 231 trabalhadores do conhecimento (principalmente executivos nos níveis de gerência sênior e médio) de 25 empresas multinacionais selecionadas na Malásia. - QUANDO: não informado. - POR QUE: para testar modelo que considerou duas dimensões do KS separadamente: coleta de conhecimento (KC) e doação de conhecimento (KD); e responder as seguintes questões de pesquisa: • Os componentes da confiança – afetivos e cognitivos – influenciam o comportamento de coleta de conhecimento e de doação de conhecimento? • O clima organizacional influencia o comportamento de coleta de conhecimento e de doação de conhecimento? - COMO: questionários e análise fatorial exploratória, apresentação de estatísticas descritivas e análises de regressão múltipla	A dimensão “afiliação” do clima organizacional está positivamente relacionada tanto com a doação de conhecimento (KD) como com a coleta de conhecimento (KC) As dimensões de “justiça” do clima organizacional não estão positivamente relacionadas a KD e KC. Entre as duas dimensões da TR (cognitiva e afetiva), verificou-se que a TR cognitiva está positivamente relacionada à KD enquanto a TR afetiva está positivamente relacionada à KC.	Abranger funcionários de diferentes subsidiárias multinacionais dispersas por fronteiras globais. Examinar se fatores pessoais e demográficos (p. ex. sexo, etnia, cargo, tipo de indústria ou país de origem), teriam efeitos moderadores sobre o impacto de CP e TR em KD e KC. Examinar até que ponto a TR modera a relação entre CO e KS. Estudos longitudinais podem possibilitar a compreensão da ordenação causal entre tipos alternativos de TR e a disposição de compartilhar e usar o conhecimento.
Reyes e Zapata (2014) Identificar a relação do clima organizacional e suas dimensões a partir do teste de medição PMCO para clima organizacional (Cardenas & Villamizar, 2008) no comportamento de compartilhamento	O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 100 funcionários de universidades (50 de univ. públicas e 50 de univ. privadas). - QUANDO: não informado. - POR QUE: para testar modelo e compreender os efeitos gerais do clima sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento. - COMO: questionário composto	A correlação entre o clima e o comportamento de compartilhamento de conhecimento foi altamente significativo na organização pública (com nível de confiabilidade superior a 99%) e não houve correlação entre essas duas variáveis na organização privada (com r de 0,093 a 95%).	Pesquisar como algumas instituições são capazes de transmitir o conhecimento que possuem e como outros podem aceitá-lo, apreendê-lo e transformá-lo para devolvê-lo ao contexto em que levam suas vidas. Medir diferentes dimensões para

<p>de conhecimento, medido a partir das variáveis psicossociais e as condições organizacionais do teste de comportamento de compartilhamento de conhecimento (Castañeda y Fernandez, 2007)</p>	<p>por 45 itens, denominado teste de medição PMCO de clima organizacional que mede sete dimensões: 1. Estilo de direção; 2. Crescimento pessoal; 3. Modelo de gestão; 4. Nível de trabalho; 5. Relações interpessoais; 6. Comunicação organizacional e 7. Imagem corporativa. E análise de regressões lineares com o software SPSS</p>	<p>Quanto às dimensões do clima e do comportamento de compartilhamento de conhecimento, os resultados mostraram que em todas as universidades públicas (incluindo o nível de trabalho, que obteve a menor relação), elas são estatisticamente significativas para 99,9%. Na universidade privada, apenas uma relação com a dimensão de crescimento pessoal de 95% foi encontrada.</p>	<p>entender mais os efeitos do clima no comportamento de compartilhamento de conhecimento e quais outros aspectos do clima precisam ser levados em conta.</p> <p>Aplicar em outro tipo de população e levar em consideração outras variáveis além do clima.</p> <p>Pesquisadores interessados em clima organizacional para compartilhar conhecimentos, poderiam aprofundar a área da psicologia organizacional.</p>
<p>Chen, Chuang e Chen (2012)</p> <p>Examinar os efeitos diretos e indiretos da qualidade dos sistemas de gestão do conhecimento (KMS), auto eficácia KMS, clima organizacional e atitude sobre a intenção de compartilhar conhecimento no processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP)</p>	<p>O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 134 funcionários e gerentes associados aos projetos de DNP de grandes empresas de manufatura de eletrônicos em Taiwan. - QUANDO: julho de 2010. - POR QUE: para testar modelo e examinar a relação entre a qualidade do KMS, a auto eficácia do KMS e o clima organizacional, que direta ou indiretamente, por meio da atitude, levam ao compartilhamento do conhecimento e afetam a intenção de participar do compartilhamento do conhecimento. - COMO: questionário e análise de regressão de mínimos quadrados parciais</p>	<p>A atitude é o fator-chave que influencia a intenção de participar do compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Quanto mais um fator (como a auto eficácia do KMS e o clima organizacional) contribui positivamente para a atitude, mais o fator contribui para o compartilhamento do conhecimento.</p>	<p>Estudos inter-industriais ou cross-country para investigar a existência de diferenças industriais ou de países no desenvolvimento de colaborações DNP</p> <p>Explorar o impacto de outros fatores diferentes na cooperação para DNP entre os fatores KMS e as intenções de compartilhar conhecimento.</p> <p>Explorar os efeitos entre os fatores do KMS e a intenção de compartilhar conhecimento sobre variáveis de resultados, como o desempenho do compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional.</p>
<p>Joseph e Jacob (2011)</p> <p>Estudar o efeito de motivadores extrínsecos, forças sócio psicológicas e clima organizacional na intenção de</p>	<p>O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 125 trabalhadores do conhecimento de TI na Índia. - QUANDO: não informado. - POR QUE: para testar o modelo integrativo de compartilhamento de</p>	<p>Os resultados das análises de regressão indicam que conscienciosidade, abertura e extroversão das variáveis disposicionais estão positivamente relacionadas à intenção</p>	<p>Os autores não apresentaram sugestões para trabalhos futuros, mas sugere um modelo para compartilhamento do conhecimento entre profissionais de TI na Índia afim de</p>

<p>compartilhar conhecimentos entre trabalhadores do conhecimento.</p>	<p>conhecimento que pressupõe um impacto de vários antecedentes sobre o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos. – COMO: questionário com 120 itens para medir traços de personalidade, clima organizacional e intenção de compartilhamento de conhecimento e análises de regressão</p>	<p>de um indivíduo de compartilhar conhecimento.</p> <p>Das variáveis situacionais, o suporte e a identidade organizacional estão positivamente relacionados ao compartilhamento de conhecimento, e a recompensa está associada negativamente à intenção de compartilhar o conhecimento.</p>	<p>desenvolver competências e incentivar os funcionários a contribuírem aos repositórios de conhecimentos.</p>
<p>Li, Zhu e Luo (2010)</p> <p>Desenvolver uma compreensão do clima organizacional no compartilhamento de conhecimento organizacional.</p>	<p>O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 142 respondentes (desenvolvedores de empresas de TI no sul da China). – QUANDO: não informado. - POR QUE: para testar o modelo no qual três fatores do clima organizacional (relação amistosa, inovação e justiça) foram combinados com a teoria social cognitiva. – COMO: questionário, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais</p>	<p>O clima organizacional (relações amistosas, inovação e justiça), a auto eficácia e as expectativas de resultado contribuíram significativamente para o comportamento de compartilhamento de conhecimento da equipe</p> <p>O clima organizacional teve um efeito indireto no comportamento de compartilhamento de conhecimento impactando no resultado e expectativas de eficácia.</p> <p>A auto eficácia contribuiu significativamente para as expectativas de resultados no compartilhamento de conhecimento.</p>	<p>Novas pesquisas com outros fatores do clima organizacional (como cooperação) podem trazer novos resultados.</p> <p>Pesquisar outras populações, já que fizeram apenas com pessoal de P&D de empresas de TI.</p>
<p>Tsai & Cheng (2010)</p> <p>Examinar fatores-chave, incluindo auto eficácia, teoria da expectativa e clima organizacional, sobre os trabalhadores de software a intenção de compartilhar</p>	<p>O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 225 programadores e trabalhadores de software em Taiwan. – QUANDO: não informado. - POR QUE: para testar o modelo e examinar empiricamente o comportamento de compartilhamento de</p>	<p>O modelo de pesquisa ajustou bem os dados e os principais determinantes do comportamento de compartilhamento de conhecimento foram as intenções encorajadoras dos trabalhadores intensivos em conhecimento.</p>	<p>Estudos que identifiquem os fatores culturais que afetam as variáveis independentes como a cognição individual.</p> <p>Descobrir as diferenças nos comportamentos de compartilhamento de conhecimento dos engenheiros, que</p>

<p>conhecimento, usando um quadro cognitivo social.</p>	<p>conhecimento entre trabalhadores de software de com base em teorias existentes da psicologia social, como a teoria cognitiva social (SCT) e a teoria da ação racional (TRA). – COMO: questionário, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais</p>	<p>A partilha de conhecimento, a auto eficácia e a expectativa de resultados, bem como o clima organizacional, afetam as intenções individuais de compartilhar conhecimento.</p> <p>Clima organizacional e incentivo gerencial percebido encoraja positivamente o comportamento de compartilhamento de conhecimento.</p>	<p>podem derivar de estruturas de tarefas e estilos de liderança variados em todos os setores e países.</p> <p>A cultura organizacional e o comportamento de cidadania organizacional (OCB), devem ser considerados em pesquisas futuras para aumentar o poder explicativo do modelo de pesquisa.</p>
<p>Han (2018)</p> <p>Investigar até que ponto as variáveis situacionais e disposicionais podem influenciar o compartilhamento de conhecimento do indivíduo, examinando as relações dos “cinco grandes traços de personalidade” e o clima organizacional com o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos.</p>	<p>O QUÊ: Estudo empírico. - QUEM: 215 engenheiros de P&D de grandes empresas coreanas de TI. – QUANDO: não informado. - POR QUE: para testar o modelo responder às questões de pesquisa que examinava os traços de personalidade dos funcionários, a percepção do clima organizacional e a intenção de compartilhar conhecimentos. – COMO: questionário e análise de regressão hierárquica.</p>	<p>Apoio organizacional, recompensa, consciência e abertura estão significativamente associados à intenção de compartilhar conhecimento.</p> <p>Em contrapartida, houve relação negativa entre recompensa e intenção de compartilhar conhecimento.</p>	<p>Incorporar múltiplas fontes de dados e realizar um estudo longitudinal para minimizar os problemas de causalidade.</p> <p>Novos níveis de análise de grupo, incluindo dinâmicas e processos de grupo em uma organização.</p> <p>Como a amostra foi restrita a uma empresa de TI de alto desempenho, os resultados podem não ser aplicáveis a outras empresas ou setores.</p>
<p>Boh & Wong (2013)</p> <p>Examinar como as percepções do clima organizacional e a eficácia do gerente influenciam a utilidade percebida pelos indivíduos de três tipos de mecanismos de compartilhamento de conhecimento (KSMs): (1) KSMs de personalização informal, (2) KSMs de codificação formal e (3) personalização formal KSMs.</p>	<p>O QUÊ: Estudo experimental. - QUEM: 1036 funcionários de cinco subsidiárias diferentes de uma organização. – QUANDO: 2006. - POR QUE: para testar o modelo as hipóteses: (H1) Um clima quente e cooperativo tem uma influência positiva maior na utilidade percebida pelos funcionários dos mecanismos de compartilhamento de conhecimento informal e formal em comparação com os mecanismos formais de codificação. (H2) Um</p>	<p>Identificaram três tipos de KSMs com base na literatura: (1) KSMs de personalização informal, (2) KSMs de codificação formal e (3) KSMs de personalização formal.</p> <p>Os resultados empíricos mostraram que todos os KSMs funcionam de maneira igualmente eficaz em um clima quente e cooperativo. Um clima organizacional competitivo, por outro lado, permite o compartilhamento de conhecimento em</p>	<p>Pesquisas futuras se beneficiariam da exploração de como as implementações dos KSMs influenciam o compartilhamento de conhecimento nas organizações.</p> <p>Pesquisar se se o uso individual de vários KSMs diferirá sob a influência interacional da tarefa e das características ambientais sociais.</p> <p>A variação nas características do clima organizacional de diferentes subsidiárias</p>

	<p>clima organizacional competitivo tem uma influência positiva maior na utilidade percebida pelos funcionários dos mecanismos de compartilhamento formal de codificação e personalização formal, em comparação com os mecanismos informais de compartilhamento de conhecimento de personalização.</p> <p>(H3) As percepções positivas do gerente da unidade, em termos de sua eficácia, têm uma maior influência positiva na utilidade percebida pelos funcionários dos mecanismos formais de compartilhamento de conhecimento de codificação e personalização, em relação aos mecanismos informais de personalização. - COMO: entrevistas em profundidade para entender os tipos de KSMS usados em cada subsidiária e questionário auto respondido, mais modelagem de equações estruturais e testagem por clusters.</p>	<p>diferentes contextos e situações sociais.</p> <p>Aumenta a preferência dos indivíduos por usar KSMS de codificação e personalização formais e diminui a preferência dos indivíduos por usar KSMS de personalização informal</p> <p>Os indivíduos que consideram seus gerentes mais eficazes tendem a ter uma opinião significativamente mais positiva da utilidade dos mecanismos formais (codificação e personalização) em comparação com os mecanismos informais de personalização.</p>	<p>em uma organização pode não ser tão ampla quanto a variação entre diferentes organizações. Portanto, pesquisas futuras podem determinar se as mesmas descobertas se aplicam a outras empresas ou a uma variedade de empresas com variação mais ampla em suas características climáticas.</p>
<p>Radaelli et al. (2011)</p> <p>Explorar o efeito do capital intelectual no comportamento de compartilhamento de conhecimento dos profissionais de saúde e propor o clima organizacional de compartilhamento de conhecimento como mediador.</p>	<p>O QUÊ: Estudo experimental. - QUEM: 155 funcionários de três hospícios italianos e organizações de cuidados paliativos. – QUANDO: Janeiro a Março de 2010. - POR QUÊ: para testar seu modelo que pressupõe que o capital intelectual afeta as atividades de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos, tanto diretamente quanto por meio da mediação do clima organizacional de compartilhamento de conhecimento, o que</p>	<p>O efeito do capital intelectual no compartilhamento de conhecimento é totalmente mediado pelo clima de compartilhamento de conhecimento da organização.</p> <p>Como o clima é um facilitador crítico do compartilhamento de conhecimento, funcionários motivados e capazes podem enfrentar problemas significativos ao compartilhar seu conhecimento, uma vez</p>	<p>Uma pesquisa com amostra mais ampla pode ser apropriada para estender as descobertas a outros contextos organizacionais além das organizações do tipo hospícios, que podem ser considerados peculiares em termos de estilo de gestão e podem diferir significativamente de outras organizações de saúde.</p> <p>Testar as hipóteses em outros contextos, além</p>

	<p>representa o apoio e o comprometimento de uma organização com o compartilhamento intraorganizacional de conhecimento.</p> <p>- COMO: questionário auto respondido, e testagem do modelo por meio de regressões OLS</p>	<p>que percebem que o clima da organização é indiferente ou negativo, portanto, os executivos precisam criar motivações e oportunidades para que os funcionários se envolvam na transmissão de suas informações e experiências.</p>	<p>de melhorar o modelo proposto nesta pesquisa, adicionando outras variáveis que poderiam explicar de maneira mais abrangente os mecanismos de mediação pelos quais o capital intelectual é traduzido no compartilhamento de conhecimento.</p>
Wu B. (2016)	<p>O QUÊ: Estudo experimental. - QUEM: Uma amostra de 284 participantes de empresas na China que já implementaram sistemas de E-Learning 2.0 participaram deste estudo – QUANDO: – 2016 POR QUE: tenta verificar as construções de criação de conhecimento auto-eficácia, normas subjetivas, utilidade percebida, clima organizacional, atitudes em relação ao compartilhamento de conhecimento ea intenção se envolver em compartilhamento de conhecimento.</p>	<p>Os resultados da pesquisa mostram que (1) Criação de conhecimento auto-eficácia, utilidade percebida e climas organizacionais são encontrados para ter efeitos positivos sobre as intenções para a partilha de conhecimento em e-learning sistemas de 2,0; (2) Entretanto, fatores de sucesso do sistema de qualidade de comunicação e qualidade de serviço são sugeridos para influenciar a utilidade percebida de E-Learning sistemas de 2,0; (3) Como esperávamos, as intenções para a partilha de conhecimento em E-Learning 2.0 ter efeitos positivos sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento</p>	<p>Exploração dos fatores que influenciam a criação de conhecimento auto-eficácia e como eles podem ser manipulados para melhorar a intenção para o compartilhamento de conhecimento.</p> <p>A verificação da eficácia e desempenho do sistema em termos do modelo unificado deve ser levado em conta.i</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

ANEXO

ANEXO A

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
MARINGÁ - UNICESUMAR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PEEB - Programa de Excelência na Educação Básica

Pesquisador: TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 01715818.9.0000.5539

Instituição Proponente: Centro Universitário de Maringá - CESUMAR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.001.320

Apresentação do Projeto:

O objetivo principal deste estudo é analisar os impactos no desempenho escolar e na qualidade da educação sob os diferentes aspectos inerentes a gestão escolar e identificados com o professor, família, sociedade civil organizada e o aluno da educação básica da rede pública municipal. Alinhado ao 4o objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS4 (garantir educação inclusiva e equitativa de qualidade e promover oportunidades de aprendizado ao longo da vida para todos é que esta pesquisa encontra justificativa para sua execução. A metodologia adotada será a da pesquisa ação e aplicação de questionários. Os dados serão analisados de forma qualitativa e quantitativa com o propósito de serem devolvidos no formato de resposta para a rede municipal dos municípios participantes. De um lado, a Unicesumar, como campo de pesquisa, oportunidade de vivências, consolidação da teoria em atividades práticas, relação interdisciplinar e de áreas, tendo à frente os acadêmicos e seus professores. De outro lado a região da Associação dos municípios do setentrão paranaense (Amusep) e Associação dos Municípios do Noroeste Paranaense (Amunpar) que se beneficiará dessa relação academia X comunidade que atuarão como suporte nos direcionamentos para a busca de soluções relacionada com a qualidade na educação.

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5ª piso

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR **Município:** MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

Continuação do Parecer: 3.001.320

Objetivo da Pesquisa:

Analisar os impactos no desempenho escolar e na qualidade da educação sob os diferentes aspectos inerentes a gestão escolar e identificados com o professor, família, sociedade civil organizada e o aluno da educação básica da rede pública municipal da Região da Amusep e Amunpar.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os pesquisadores informam que o risco não é referente a saúde dos participantes. O que pode ocorrer é a insatisfação por conta dos resultados apresentados no relatório emitido com relação ao desempenho dos alunos. Para enfrentar tal possibilidade todo o material fica disponível para conferências das escolas.

Benefícios:

Identificação das lacunas de aprendizagem dos alunos da Educação básica referente aos seus conhecimentos em Matemática e Língua Portuguesa a fim de subsidiar o professor em suas aulas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O universo contemplará a rede municipal de educação básica da região da (AMUSEP), Associação dos Municípios do Setentrão Paranaense e da (AMUNPAR), Associação dos Municípios do Noroeste Paranaense mais especificamente junto aos alunos de 4º e 5º ano. O gestor escolar, pedagogos e demais atores que compõem a equipe de funcionários em uma unidade escolar da rede municipal também farão parte desse universo. Poderão também participar em havendo manifestação da rede municipal e a disponibilidade dos pesquisadores, os demais anos escolares que compõem a educação básica

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos necessários para análise e parecer do referido Projeto foram apresentados e estão de acordo com a Resolução 466/2012 do CNS- MS. Ressalta-se que o TCLE deverá ser reformulado.

Recomendações:

Os pesquisadores deverão elaborar dois tipos de TCLE: Um para os menores de 18 anos (Ex. Seu filho está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada....) e outro para maiores de 18 anos (Você está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada....)

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação CEP: 87.050-390

UF: PR Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
MARINGÁ - UNICESUMAR**



Continuação do Parecer: 3.001.320

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O Projeto deverá ser aprovado e os pesquisadores deverão se atentar para as orientações quanto ao TCLE.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1231393.pdf	19/10/2018 18:47:59		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termo_assentimento.pdf	19/10/2018 18:45:20	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	19/10/2018 18:36:48	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Outros	questionario_professor.pdf	13/10/2018 20:40:23	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Outros	questionario_aluno.pdf	13/10/2018 20:35:14	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Outros	questionario_diretor.pdf	13/10/2018 20:32:58	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_pesquisa_peekb.pdf	13/10/2018 11:37:30	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Outros	oficio_de_encaminhamento.pdf	13/10/2018 10:10:39	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Outros	termo_de_convenio_municipio1.pdf	13/10/2018 00:00:00	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Outros	termo_convenio.pdf	12/10/2018 23:49:30	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_uniflor.pdf	12/10/2018 23:43:19	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação CEP: 87.050-390

UF: PR Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
MARINGÁ - UNICESUMAR**



Continuação do Parecer: 3.001.320

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_sao_pedro.pdf	12/10/2018 23:43:01	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_sao_jorge.pdf	12/10/2018 23:42:42	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_sao_joao_caiua.pdf	12/10/2018 23:42:26	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_santo_inacio.pdf	12/10/2018 23:41:52	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_pres_castelo_branco.pdf	12/10/2018 23:41:31	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_ourizona.pdf	12/10/2018 23:41:04	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_nova_esperanca.pdf	12/10/2018 23:40:45	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_munhoz_de_mello.pdf	12/10/2018 23:40:23	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_marialva.pdf	12/10/2018 23:39:59	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_mandaguacu.pdf	12/10/2018 23:39:45	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_loanda.pdf	12/10/2018 23:39:31	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_itambe.pdf	12/10/2018 23:39:14	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação CEP: 87.050-390

UF: PR Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
MARINGÁ - UNICESUMAR**



Continuação do Parecer: 3.001.320

Ausência	decl_aut_local_itambe.pdf	12/10/2018 23:38:14	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_iguaracu.pdf	12/10/2018 23:38:44	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_florida.pdf	12/10/2018 23:38:28	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_florai.pdf	12/10/2018 23:37:56	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_dr_camargo.pdf	12/10/2018 23:37:41	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_angulo.pdf	12/10/2018 23:37:24	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_panaltina.pdf	12/10/2018 23:32:07	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_ivatuba.pdf	12/10/2018 23:31:44	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	decl_aut_local_amapora.pdf	12/10/2018 23:31:28	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	12/10/2018 23:28:31	TANIA REGINA CORREDATO PERIOTTO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso
 Bairro: Jardim Aclimação CEP: 87.050-390
 UF: PR Município: MARINGÁ
 Telefone: (44)3027-6360 E-mail: cep@unicesumar.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
MARINGÁ - UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 3.001.320

MARINGÁ, 05 de Novembro de 2018

Assinado por:
Sonia Maria Marques Gomes Bertolini
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR

Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br