

## **Cultura E Aprendizagem No Contexto Da Criação Do Conhecimento Organizacional**

Marcondes Da Silva Cândido; Sebrae/SC

Arquiteta, Mestre em Engenharia de Produção, UFSC. [crisl.cardoso@hotmail.com](mailto:crisl.cardoso@hotmail.com)

Cristina Luz Cardoso;Ufsc

Engenheiro, Mestre em Engenharia de Produção, UFSC. [marcondes@sc.sebrae.com.br](mailto:marcondes@sc.sebrae.com.br)

Silvana Graudenz Muller;Cefet/SC

Tecnóloga em Hotelaria, Mestre em Engenharia de Produção. UFSC.  
[sabor\\_em\\_si@yahoo.com.br](mailto:sabor_em_si@yahoo.com.br)

Sônia Regina Lamego Lino;Cefet/SC.

Administradora, Mestre em Administração. UFSC. [slamego@cefetsc.edu.br](mailto:slamego@cefetsc.edu.br)

**Resumo:** Partindo do princípio de que cultura é passível de aprendizado, que é conhecimento compartilhado e não individual que gera comportamentos e interpreta experiências, pode-se entender a criação do conhecimento organizacional como um conjunto de processos que envolvem a cultura da organização e a aprendizagem. Cultura, de uma maneira geral, está presente em todos estes processos determinando a forma de pensar, o comportamento e o compartilhamento de valores e experiências, significando dizer que cultura é um produto aprendido de uma experiência de grupo. Numa organização, a aprendizagem depende de pressupostos básicos que, após funcionarem suficientemente bem, são ensinados como verdades, formando a cultura organizacional. O conhecimento, por sua vez, está relacionado às ações humanas, influenciadas por valores e crenças. Organizações que incentivam a criação do conhecimento organizacional procuram adaptar-se às mudanças e aprendizagens constantes, mobilizando o conhecimento e a experiência de seus membros. Neste contexto, o presente artigo tem como foco uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de cultura, cultura organizacional, aprendizagem, criação de conhecimento organizacional e conhecimento cultural. Foi possível perceber que embora cada organização tenha um modo particular de aprendizagem e de construção do conhecimento que a criação do conhecimento organizacional está vinculada à sua cultura organizacional.

**Palavras Chave:** Cultura organizacional. Aprendizagem Organizacional. Conhecimento

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo, produzido a partir da disciplina de Introdução às Ciências da Cognição, tem como tema a cultura e a aprendizagem organizacional no contexto das organizações.

Sabe-se que a cultura permeia todas as ações humanas. No contexto organizacional, a cultura tem se mostrado cada vez mais como objeto de estudo intrigante e quase que indecifrável, sendo a dificuldade maior a compressão do estabelecimento de relações e inter-relações que ocorrem a partir das interações humanas, nas quais pessoas com diferentes mapas mentais contribuem para a construção de objetivos coletivos.

Aprender os significados das contribuições da cultura na aprendizagem requer acima de tudo captar, codificar e analisar o capital intangível das organizações, a fim de verificar como as organizações aprendem. Alguns autores afirmam que as organizações de aprendizagem, precisam identificar a forma como o conhecimento é criado e qual o papel desempenhado pela cultura nessas organizações.

Diante destes fatores, este artigo tem como objetivo abordar de que forma a cultura pode influenciar os processos de aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional. Para tanto, foram revisados na literatura os principais conceitos sobre cultura, cultura organizacional, aprendizagem e conhecimento nas organizações.

Este estudo permitiu refletir a cultura pensada de uma maneira dinâmica como uma teia de significados e de mecanismos de controle, que permeia todas as relações e construções estabelecidas nas organizações. Tanto a aprendizagem quanto o conhecimento são dependentes da cultura interna tecida e validada pelos membros da organização.

## **2. CULTURA**

A cultura organizacional vem sendo considerada por várias áreas como um aspecto determinante no desempenho estratégico de organizações, tendo em vista que se coloca como um conjunto de características que distinguem uma organização de outra. Para visualizar este conjunto de características e relacioná-las ao contexto de aprendizagem e conhecimento em organizações, faz-se necessário conceituar o que se entende primeiramente por cultura.

Este artigo toma como base o pensamento interpretativista de cunho semiótico de Geertz (1989), em que cultura se comporta como uma teia de significados tecida pelo homem em seu meio social, pelos quais os seres humanos interpretam o significado de suas próprias

existências. É um processo dinâmico, regulado também pelos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais do cotidiano. Como sistema simbólico, cultura não é um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, regras e instruções para governar o comportamento.

Analisando o crescimento da cultura e a evolução da mente, Geertz (1989) acrescenta que o sistema nervoso central humano cresceu em sua maior parte em interação com a cultura. Dessa maneira, a acumulação cultural já estava encaminhada muito antes de cessar o desenvolvimento orgânico humano e desempenhou um papel ativo moldando os estágios finais desse desenvolvimento. A manufatura de ferramentas, por sua vez, deve ter influído na mudança de pressões seletivas de forma a favorecer o rápido crescimento do cérebro anterior, como parece ser o caso também da organização social, da comunicação e da regulamentação moral, que ocorreram provavelmente no período de transição entre a mudança cultural e biológica. De acordo com Washburn (1959, apud GEERTZ, 1989), no rastro da ferramenta de pedra ou do machado rústico, parece ter surgido não apenas uma estatura mais ereta, uma dentição reduzida e uma mão com domínio do polegar, mas a própria expansão do cérebro humano até seu tamanho atual.

Graças a esse entendimento, foi possível a afirmação de que “sem os homens não haveria cultura, mas, de forma semelhante e muito significativamente, sem cultura não haveria homens” (GEERTZ, 1989, p. 36). Assim, cultura se relaciona com o homem e é observável a partir dos produtos produzidos pela mente humana.

Cultura também pode ser definida como o “[...] conhecimento que é aprendido e compartilhado e que as pessoas usam para gerar comportamento e interpretar suas experiências” (McCURDY; SPRADLEY; SHANDY, 2005, p. 5). Estes autores consideram importante esse conceito, porque o conhecimento não pode ser visualizado, haja vista que o conhecimento está localizado na cabeça das pessoas, a cultura de um grupo tem que ser inferida a partir do comportamento de seus membros e dos seus artefatos produzidos. Segundo os autores, essas duas fontes de evidências são chamadas de comportamento cultural e artefatos culturais.

Como um tipo de conhecimento, cultura não se refere ao conhecimento pessoal, mas sim a conhecimento cultural e coletivo. Segundo McCurdy, Spradley e Shandy (2005), cultura é aprendida, cultura é compartilhada, cultura gera comportamento e interpreta experiências.

Cultura corresponde ao modo de vida de um grupo social (povo, nação, sociedade, comunidade, organização), constituindo e expressando os seus modos de sentir, pensar e agir. Para Silva (2001), o jeito típico de ser, se traduz em modos considerados certos de perceber,

pensar, sentir e agir, característicos de cada organização, sendo definido na literatura especializada como cultura organizacional.

## **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Ao longo do tempo, as organizações criam sua própria cultura que determina a forma de pensar e o comportamento do grupo no contexto organizacional. Segundo Schein (1985, in Silva, 2001) quando organizações empreendem esforços a fim de promover o compartilhamento de valores entre seus membros tem que haver experiências compartilhadas suficientes para levar a uma visão compartilhada. Esta visão, entretanto, precisa ter funcionado por um tempo suficiente que permita ser assumida como certa e tornar-se um processo inconsciente o que significa dizer que a cultura é um produto aprendido de uma experiência de grupo.

Abordando o contexto de cultura organizacional Fleury (1995, in SILVA, 2001) a conceitua como um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam as relações de dominação.

A cultura organizacional também pode consistir em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização, destacando-se fatores humanos como valores, significados, compromissos, símbolos e crenças abrindo caminho para o aspecto tácito do conhecimento. A organização sob a ótica de um sistema de significado compartilhado pode aprender a mudar e evoluir ao longo do tempo por meio da interação social de seus membros e entre si mesma e o ambiente. Para que isto possa acontecer o ser humano não pode ser apenas um processador de informações, mas sim um criador de informações na construção do conhecimento.

Por outro lado Schein (1985, in Silva, 2001) foca seus estudos na maneira pela qual as formas de compreensão coletivas são tomadas como pressupostos na medida em que o tempo passa, definindo cultura como:

um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo a medida que ele aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, assim, ser ensinado aos novos membros como um forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein, 1985, p. 9 in Silva, 2001, p.11).

Para de fato decifrar a cultura de uma organização, conforme Schein (1984a, 1985, in Silva, 2001), torna-se imperioso compreender seus pressupostos básicos que de um modo geral estão enfiados nas entranhas da organização e são tão naturais que as pessoas não os questionam ou não se dão conta que os mesmos estão orientando os seus comportamentos, aquilo que percebem, pensam e sentem (Schein, 1981, 1983, in Silva, 2001). Os pressupostos básicos por não serem questionados, são muito poderosos, uma vez que se encontram poucos sujeitos aos debates ou confrontos.

De acordo com SILVA, (2001, p. 41), um pressuposto básico se origina de um valor que leva a um comportamento, sendo que tal comportamento consegue solucionar os problemas que o originou. Por sua vez, o valor impulsionador transita para um nível mais profundo do imaginário organizacional e transforma-se em um pressuposto básico da cultura organizacional a respeito de “como as coisas são”, sendo considerado como verdade na organização. Assim, também um paradigma cultural é um conjunto de pressupostos inter-relacionados que estabelecem um padrão coerente, consistente entre si, e norteador a respeito do que é certo a fazer na resolução de problemas internos das organizações e no trato das coisas com o seu ambiente externo.

### **3. A INTERFACE: CULTURA E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES**

Na essência do conceito de cultura, a aprendizagem se encontra tanto na sua criação, descoberta ou invenção, quanto no momento em que os valores centrais são repassados aos novos membros como a maneira correta de pensar e agir em relação aos problemas com que se defrontam as organizações. Para Fleury (1995, apud SILVA, 2001), “nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão de valores aos membros”.

Porém, esse processo de aprendizagem não ocorre linearmente, mas sim de uma maneira dinâmica, comportando avanços e retrocessos, como numa via de mão dupla.

Segundo Druker (1990, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997), a preocupação central dos teóricos da aprendizagem organizacional é a necessidade da mudança contínua das organizações. Principalmente nestas épocas de inovações cotidianas exige-se que as organizações sejam eficientes nas suas iniciativas de aprendizagem organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a aprendizagem organizacional consiste de dois tipos de atividades. A primeira refere-se à obtenção de *know-how* para resolver problemas específicos

com base nas premissas já existentes. O segundo tipo de aprendizagem diz respeito ao estabelecimento de novas premissas, ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas, com o objetivo de anular as premissas existentes. Para os autores, a criação do conhecimento envolve esses dois tipos de aprendizado formando uma espécie de espiral dinâmica.

No entender de Senge (1990, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997) as seguintes atividades são necessárias numa organização de aprendizagem:

- a) Adotar o raciocínio sistêmico;
- b) Estimular o domínio pessoal;
- c) Trazer para a superfície os modelos mentais predominantes e questioná-los;
- d) Desenvolver uma visão compartilhada;
- e) Facilitar o aprendizado de equipe.

Nonaka e Takeuchi (1997), apoiados em Wrick (1991) e Senge (1990) afirmam que existem limitações críticas na literatura sobre a aprendizagem organizacional. Limitando-se a um conceito behaviorista, a literatura carece da visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizado. Há um consenso de que o aprendizado organizacional é um processo de mudança adaptativo influenciado pela experiência passada, concentrado no desenvolvimento ou na modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional.

Para Silva (2001, p. 124), “[...] A aprendizagem adquirida com a resolução de problemas vai ao longo do tempo consolidando maneiras consideradas corretas de pensar, sentir e agir”. Por outro lado, novas formas de aprendizagem levam ao questionamento dos padrões culturais consolidados e considerados inquestionáveis. Sob este ponto de vista, à medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, acontece paralelamente uma modificação na cultura organizacional que direciona novos modos de pensar e aprender. Uma vez obtido êxito, o processo é ensinado às futuras gerações, perpetuando o modelo cultural característico daquela organização.

No entanto, existem culturas que estimulam e culturas que inibem a aprendizagem, de acordo com as características elencadas no Quadro 1:

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INIBE A APRENDIZAGEM</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INCENTIVA A APRENDIZAGEM</b>
Distinção entre “ <i>hard</i> ” e “ <i>soft</i> ”: as questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre àquelas que se referem aos relacionamentos	Equilíbrio entre os interesses de todos os envolvidos
Concentração nos sistemas, não nas pessoas	Concentração nas pessoas, não nos sistemas

As pessoas da organização são vistas como reativas	Crença de que é possível mudar o ambiente
A organização é enxuta e má	Tempo para a aprendizagem
Compartimentalização da resolução de problemas	Abordagem holística na solução de problemas
Restrição do fluxo de informações	Estímulo à comunicação aberta
Crença na competição individualizada	Crença no trabalho em equipe
Acessibilidade dos líderes	Acessibilidade das lideranças

Quadro 1: Características de organizações que inibem e que incentivam o aprendizado  
Fonte: Adaptado de Schein (1994, apud SILVA, 2001)

As características de organizações que inibem a aprendizagem permitem o controle concentrado, estimulam a competição e levam a uma aprendizagem do tipo conservador.

De maneira oposta, organizações que privilegiam uma cultura de aprendizagem, estimulam a realização de experimentos, troca de experiências e constante busca de conhecimentos que possam agregar novos valores. Esse ambiente, além de favorecer a aprendizagem, oportuniza a inovação e a ruptura com o que está historicamente estabelecido. Essas diretrizes expressas em políticas, programas e, sobretudo manifestas nas práticas organizacionais contribuem na construção e consolidação de organizações que de fato se orientam pela aprendizagem organizacional. Porém, para alcançar essa condição, é necessário que a organização passe por um processo de “desaprendizagem cultural”, rompendo com os pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos (SILVA, 2001).

No entanto, romper com comportamentos historicamente enraizados não é tarefa fácil. Para Schein (1993, apud SILVA, 2001, p. 130),

Realizar tarefas através de modos historicamente testados e recompensados, contribui na elaboração de uma existência estável e previsível. Esta previsibilidade, à medida que vai dando forma e sentido ao cotidiano, rechaça cada vez mais os esforços despendidos para testar novos modos de fazer as coisas.

Para tanto, desenvolver uma cultura que seja diferente da cultura principal da organização e que favoreça a aprendizagem e a inovação, Schein (1993<sup>a</sup>, 1993b, apud SILVA, 2001, p. 131) propõe a administração simultânea dos três processos seguintes:

- a) Desconfirmação: os membros necessitam perceber que seus modos de fazer as coisas já não funcionam tão bem;
- b) Criação de culpa ou ansiedade: as pessoas precisam se convencer de que se não aprenderem algo de novo, o alcance dos seus ideais será frustrado, o que

provavelmente lhe inculcará culpa, ou ainda poderão colocar seus empregos ou segurança em risco, o que causará ansiedade;

- c) Criação de segurança psicológica: as pessoas precisam sentir que os novos hábitos são viáveis e necessários e que é possível e salutar aprender algo novo, sem se sentirem exageradamente ansiosas.

Senge (2004), situa as organizações voltadas à aprendizagem como espaços como os seres ampliam suas possibilidades e geram os resultados para os quais estão mobilizados, por meio de novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva via aprender a aprender em grupo. As mudanças no ambiente externo das organizações passaram a apresentar necessidades de constituir espaços à aprendizagem como estratégia de sobrevivência.

Para que os sistemas de aprendizagem organizacionais se tornem eficazes é necessário que se sustentem em pressupostos culturais compatíveis, pois a aprendizagem organizacional aplicada em uma cultura estranha corre o sério risco de não vingar. Nessa ótica de cultura e aprendizagem Cook e Yanow (apud Silva 2001) comentam que as pessoas aprendem dentro de um contexto cultural, que é decisivo na natureza do que é aprendido.

#### **4. CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Uma organização é formada por processo e pessoas e pode ser vista como uma organização administrativa com um conjunto de recursos produtivos tanto humanos quanto materiais, por isto ela pode ser organizada, administrada e utilizada para atender uma determinada missão. Por outro lado, numa organização voltada para o conhecimento, os serviços, por serem uma função da experiência e do conhecimento acumulado dentro da organização, portanto específicos, é que são os insumos do processo de produção (PENROSE, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Enquanto que para Nonaka e Takeuchi (1997), uma organização é um repositório de conhecimento, para Davenport e Prusak (2003) o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Segundo esta definição, percebe-se que o conhecimento não é somente uma mistura de vários elementos. O



conhecimento existe dentro das pessoas e, por isto, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana.

É importante trazer neste estudo também, a diferença existente entre conhecimento e informação, muitas vezes confundida. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a informação nada mais é do que um meio necessário para extrair e construir o conhecimento. Enquanto a informação é um fluxo de mensagens, o conhecimento é criado neste próprio fluxo, ancorado nas crenças e compromissos. Desta forma, o autor afirma que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana. Em concordância, Davenport e Prusak (2003) afirmam que as organizações são constituídas de pessoas, cujos valores e crenças inevitavelmente influenciam seus pensamentos e atos. Segundo os autores as organizações têm histórias originárias dos atos e palavras das pessoas, que também expressam valores e crenças corporativos. Desta forma, concluem que as crenças e os valores são parte integrante do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

Como já afirmado, uma organização é feita de pessoas e não pode criar conhecimento sem os indivíduos. Desta forma, a organização ou apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento (DAVENPORTE; PRUSAK, 2003). Assim, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização.

A clássica divisão do conhecimento realizada por Nonaka e Takeuchi (1997) refere-se ao conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento da experiência e diz respeito tanto aos elementos cognitivos (modelos mentais ou esquemas, paradigmas, crenças, etc.) como aos e técnicos (*know-how* ou técnicas e habilidades). O conhecimento explícito diz respeito à racionalidade, ao objetivo e lida com os acontecimentos passados e independentes do contexto.

A criação do conhecimento organizacional acontece a partir da existência, dentro da organização, de relacionamento entre o conhecimento tácito e o explícito e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos a partir da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Segundo Choo (2006), existem quatro maneiras de fazer esta conversão de conhecimento: por meio de um processo de socialização, que converte conhecimento tácito em conhecimento tácito; por meio da exteriorização que converte conhecimento tácito em conhecimento explícito; por meio da combinação, que

converte conhecimento explícito em conhecimento explícito; e por meio da internalização, que converte conhecimento explícito em conhecimento tácito.

A Figura 1 apresenta esquematicamente este mecanismo de transformação do conhecimento.



Figura 1: Os processos de conversão do conhecimento organizacional  
 Fonte: Choo (2006, pg. 38)

Outra forma de ligação entre estes três processos de organizacionais de criação do conhecimento é a partir de um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação denominado por Choo (2006) de ciclo do conhecimento (Figura 2).

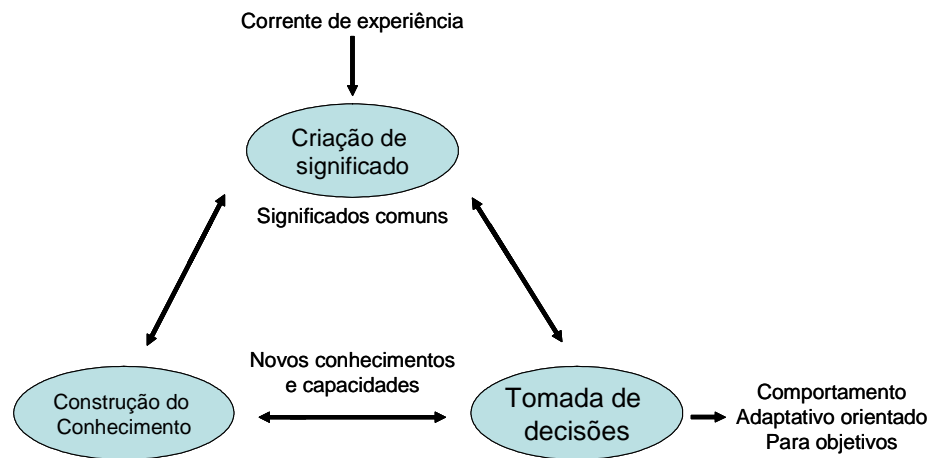


Figura 2: O ciclo do conhecimento  
 Fonte: Choo (2006, pg. 51).

Segundo Choo (2006), as correntes de experiência no ambiente da organização são isoladas, rotuladas e unidas em mapas mentais, de modo a dar sentido a informações ambíguas. Em consequência da criação de significado, os membros interpretam o ambiente e

desenvolvem interpretações comuns do que está acontecendo a eles e a organização. Disto, emerge um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais que a organização utiliza para planejar e tomar decisões. As interpretações comuns também ajudam a organização a definir os novos conhecimentos e capacidades que ela precisa desenvolver. Por isto, “quando a filosofia ou a visão da alta gerência de uma organização é ambígua, essa ambigüidade leva ao erro de interpretação no nível do pessoal de implementação” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 90) e a organização como um todo não consegue construir os conhecimentos necessários a sua competitividade e não pode ser compreendida como uma organização do conhecimento.

Diante do exposto, uma organização do conhecimento é aquela capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenhando-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade. Para Choo (2006), uma organização do conhecimento mobiliza o conhecimento e a experiência de seus membros gerando inovação e criatividade, assim como focaliza seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

## **5. CONHECIMENTO CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Além da existência do conhecimento tácito e do explícito propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), há a proposta de um terceiro tipo de conhecimento organizacional, chamada de conhecimento cultural (CHOO, 2006).

O conhecimento cultural, segundo Choo (2006, p. 190), “consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicitar, avaliar e construir a realidade”. Inclui também as suposições e crenças para descrever e explicar a realidade, e as convenções e expectativas para agregar valor e significado a uma nova informação. Desta forma, a cultura na qual os membros da organização constroem a realidade, é formada pelas crenças, valores e regras compartilhados entre estes indivíduos. Além disto, com base nesta cultura é que os indivíduos dão importância a uma nova informação e avaliam ações e interpretações alternativas. Embora o “conhecimento cultural não seja codificado, ele é amplamente divulgado ao longo de vínculos e relacionamentos que ligam um determinado grupo” (CHOO, 2006, p. 90).

Por sua vez, Sackman (1992; apud CHOO, 2006, p. 191) indica quatro tipos de conhecimento cultural:

- a) Conhecimento de dicionário: incluem descrições comuns, inclusive definições que as organizações usam para descrever o “que” das situações;
- b) Conhecimento de diretório: práticas geralmente mantidas e um conhecimento sobre seqüências de acontecimentos e as relações de causa e efeito que descrevem o “como” de processos;
- c) Conhecimento de receita: inclui instruções para correção e aprimoramento de estratégias que recomendam que as ações devam ser adotadas;
- d) Conhecimento axiomático: explicações e razões para as causas finais ou premissas que explicam por que as coisas acontecem.

É possível perceber que estas características estão relacionadas com esquemas, roteiros, mapas causais e suposições e desta forma são profundamente afetadas pela cultura organizacional.

Assim, o conhecimento cultural, no contexto da construção do conhecimento, desempenha o papel de oferecer um padrão de suposições compartilhadas para que a organização possa atribuir significados a novas informações e conhecimentos. Ele oferece regras e valores que determinam que tipos de conhecimento sejam procurados e alimentados e que tipos de atividades de construção do conhecimento são admitidos e estimulados (CHOO, 2006, p. 191). Desta forma, as organizações que têm como objetivo estimular a criação do conhecimento organizacional precisam entender a cultura organizacional.

Os três tipos de conhecimento organizacional (tácito, explícito e cultural) são interdependentes. Enquanto o conhecimento tácito diz respeito às habilidades de um indivíduo ou às práticas compartilhadas de um grupo, o conhecimento explícito baseado em regras é disseminado entre os participantes e grupos que agem de maneira coordenada, de acordo com as regras e rotinas. Enquanto o desempenho das rotinas envolve o exercício de habilidades pessoais, o conhecimento tácito esconde-se no conhecimento baseado em regras. A par disto, o conhecimento cultural é compartilhado por diversos membros da organização a fim de dar sentido e valor a informações, acontecimentos e ações. Desta forma, assim como as regras e rotinas são manifestações e codificações da cultura organizacional, o conhecimento baseado em regras esconde-se no conhecimento cultural (CHOO, 2006, p. 193).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma organização do conhecimento é aquela que, além de ser capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenha-se na aprendizagem constante. Esta aprendizagem inclui

desaprender pressupostos ou ainda, proceder a uma “desaprendizagem cultural” no intuito de gerar inovação e criatividade.

Cada organização tem um modo particular de aprendizagem e de construção do conhecimento. Este modo está vinculado à sua cultura organizacional. A cultura, neste contexto pode ser entendida como o modo como cada organização interpreta o significado de suas próprias experiências, como o conhecimento que é aprendido e compartilhado e como o modo específico de sentir, pensar e agir de cada organização.

A partir da cultura é que os indivíduos dão importância e/ou significado a uma nova informação, metodologia ou tecnologia que está sendo absorvida pela organização. É a partir da cultura que os indivíduos avaliam ações e dão interpretações alternativas. Por isto, para a criação de qualquer conhecimento numa organização, deve ser considerado a cultura existente, pois as regras e valores é que determinam os tipos de conhecimentos que serão procurados e alimentados para dar significado. Desta forma, as empresas que pretendem estimular a criação do conhecimento organizacional precisam incentivar a aprendizagem e entender sua própria cultura organizacional.

## 7. REFERÊNCIAS

- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara: LTC, 1989. 213 p.
- McCURDY; SPRADLEY; SHANDY. **The cultural experience: ethnography in complex society**. Long Grove: Waveland Press, 2005.
- SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. Trad. Roberto Coda e Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Pioneira, 1994. Título original: Leadership, organizations and culture: an event management model.
- CHOO, CHUN W.; **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões**. Trad. Eliana Rocha. 2ª. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.
- NONAKA E TAKEUCHI, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Trd. Ana beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.
- SILVA, Narbal. **As interfaces entre Cultura e aprendizagem organizacional: O caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Tese do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis. UFSC, 2001.

