



A correlação entre a cultura, gestão do conhecimento e a sustentabilidade nas organizações

AUTORA:
Mayra Cinara de O. Tabosa

ISBN: 978-65-5825-060-9

**A CORRELAÇÃO ENTRE A CULTURA,
GESTÃO DO CONHECIMENTO E A
SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

MAYRA CINARA DE OLIVEIRA TABOSA

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB
2021



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Pró-Reitora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes

Márcia de Albuquerque Alves
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

Editora-técnica

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda
Érika Lira de Oliveira – Odontologia
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem
José Carlos Ferreira da Luz – Direito
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores
Luciano de Santana Medeiros – Administração
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2021 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Design Gráfico:

Mariana Moraes de Oliveira Araújo

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)**

T114c Tabosa, Mayra Cinara de Oliveira.

A correlação entre a cultura, gestão do conhecimento e a sustentabilidade nas organizações [recurso eletrônico] / Mayra Cinara de Oliveira Tabosa. - Cabedelo, PB: Editora UNIESP, 2021.

169 p.

Tipo de Suporte: E-book

ISBN: 978-65-5825-060-9

1. Cultura organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Organizações - Sustentabilidade. 4. Gestão da organização. 5. Gestão – Modelo organizacional. I. Título.

CDU: 005.73

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central – 2 andar – COOPERE
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba
CEP: 58109-303

Para tudo há um tempo, para cada coisa há um momento debaixo dos céus: tempo para nascer, e tempo para morrer; tempo para plantar, e tempo para arrancar o que foi plantado.

(Eclesiastes 3, 1-2)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
4 RESULTADO DO ESTUDO MULTICASO	89
5 RESULTADO DO ESTUDO DE CASO: VERDEGREN HOTEL	149
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	160
REFERÊNCIAS	171



1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta o tema, problema de pesquisa, as justificativas para sua escolha, bem como os objetivos traçados para o estudo. Trata-se da seção introdutória onde se discute a importância do estudo e a relevância como pesquisa realizada.

A cultura organizacional há décadas é alvo de estudos no que se referem à gestão, pessoas e relações de trabalho. Fleury (1987) destacou que os períodos iniciais da vida das organizações são fundamentais para a definição dos padrões de trabalho. Assim as relações com colaboradores, empresa e mercado fornecem subsídios para o estudo da cultura organizacional, por destacarem informações de mitos e estórias da organização.

A cultura organizacional na percepção de Schein (2004) é a padronização e a integração entre os indivíduos dentro das instituições, pois eles apresentam necessidades como estabilidade, consistência e significado, demonstrando a necessidade de estudar os tipos de cultura das organizações e as barreiras que podem existir causando perdas à estas.

Costa e Gouvinhas (2004) apresentam a necessidade de quebrar as barreiras culturais dentro das organizações, uma vez que essas possuem um caráter pessoal, pois os indivíduos podem assumir perfis diferentes (resistentes, neutros e inovadores), conseqüentemente interferindo na Gestão do Conhecimento - GC.

Por estar inserida em um contexto maior, a cultura organizacional é formada pela cultura geral do país, dessa forma, avaliar o perfil cultural do Brasil auxilia na percepção e entendimento do comportamento das organizações. Pires e Macedo (2006) destacam que a sociedade brasileira é tida como *sui generis*, por possuir eixos ideológicos que se complementam, a exemplo da hierarquia e o individualismo. Em função disso as organizações brasileiras se diferem dos demais países por refletirem os valores culturais que são transmitidos entre indivíduos através da socialização.

Assim, a cultura organizacional é destacada como determinante ou facilitadora do processo de gestão e está presente dentro de diversos modelos da Gestão do Conhecimento. Zago (2005, p. 66) afirma que a cultura é formada por modelos mentais coletivos que se firmaram devido a experiências e convivência,



dentro de um mesmo grupo social, de indivíduos que expressam atitudes e comportamentos que convergem para o objetivo do seus componentes.

Sendo o conhecimento parte da vida do ser humano, bem como seu desenvolvimento, acúmulo e compartilhamento, a chamada Era do Conhecimento tem destacado a importância desse recurso para os indivíduos e, principalmente para as organizações, pela possibilidade de inovação, criação, ações que possam elevar o desempenho dos atores envolvidos (CARDOSO; MACHADO, 2008).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento pode ser definido como tácito e explícito. O primeiro se refere ao conhecimento intrínseco ao ser humano como as crenças e valores. Já o segundo, o conhecimento explícito, permite ser passado em instruções, manuais, que representam a linguagem formal. Esses conhecimentos juntos tornam-se um ativo importante para o sucesso da organização, como ativo central, produtivo e estratégico, desde que seja usado de forma correta (CARDOSO; MACHADO, 2008).

Uma vez que o conhecimento é o resultado das interações dentro do ambiente organizacional devendo ser facilitado por ele (FLEURY, 2000), muitos estudiosos apontam a importância de gerir o conhecimento dentro das organizações. Nesse sentido diversos modelos de Gestão do Conhecimento - GC foram criados para poder melhorar, criar e evitar desperdício de conhecimento, nomes como Nonaka e Takeuchi (1997), Angeloni (2002), Davenport e Prusak (2003), Bukowitz e Williams (2002), Terra (2000) entre outros que contribuíram para gestão do conhecimento.

Os modelos de gestão do conhecimento criado por diversos estudiosos demonstram as relações com identificação, captação, utilização, disseminação e armazenamento do conhecimento, independente da preferência de um modelo em detrimento de outro. Em sua maioria, os autores apresentam a GC como o gerenciamento e tratamento dos ativos intangíveis das organizações com intuito de gerar sustentabilidade para organizações. (COSTA, 2013)

Assim, é possível perceber dentro dos diversos modelos de gestão já criados a presença da cultura como dimensão da construção e elemento da GC. Ao tratar a cultura organizacional e a GC são necessárias decisões, atitudes proativas, engajamento, conhecimento e adequação para se estabelecer uma forma de trabalho, destacando sua influência dentro das organizações. Uma vez que, é pela



percepção dos indivíduos que novos conhecimentos são criados, geridos e disseminados nas organizações.

Então sendo o conhecimento e a cultura as portas de entrada para novas práticas de gestão dentro das organizações, podem resultar em valiosas ações na busca da sustentabilidade, considerada por Gupta e Kumar (2013) como uma revolução cultural e tida como tema mundialmente discutido nos últimos tempos, seja pelas questões ambientais destacadas pelas diversas mudanças no planeta, seja pelas necessidades pessoais e organizacionais.

Vindo do latim *sustentare* que significa sustentar, apoiar e conservar, normalmente relacionado a uma atitude, mentalidade, quando se trata de uma atividade ecologicamente correta, a sustentabilidade é algo suportável, capaz de ser mantido a certo nível (FERREIRA, 2008).

Disseminada através da ONU, a sustentabilidade foi considerada um meio que vincula o desenvolvimento ao ambiente. Em 1992 na Conferência Nacional das Nações Unidas, a Rio 92, que tratou de assuntos sobre o meio ambiente e o desenvolvimento dos países, alcançou atenção e consenso mundial em torno da sustentabilidade (LIMA, 2006).

O conceito de sustentabilidade possui diversas vertentes e é aplicado em variadas situações. Sachs (1990; 2009) define a sustentabilidade como um conceito dinâmico, que leva em conta as necessidades crescentes das populações, num contexto internacional em constante expansão. O autor define como dimensões da sustentabilidade, a social, cultural, do meio ambiente, econômica e política do sistema internacional.

Elkington (2012), define a sustentabilidade a partir de três pilares: o ambiental, o social e o econômico, sendo alcançada por meio desses três pilares que juntos, compõem o *Triple Botton Line*, sem priorizar um em detrimento do outro.

Tida como revolução cultural por Gupta e Kumar (2013) a sustentabilidade baseada no *triple botton line* de John Elkington (1997) sugere mudança no perfil gerencial para alcançar uma cultura corporativa que seja direcionada para sustentabilidade, mudança nas formas de operar, observar o ciclo de vida da tecnologia entre outras medidas organizacionais que propiciam práticas sustentáveis nas organizações.



Ao unir os temas, Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento, procura-se compreender a importância do envolvimento desses temas na engenharia de produção para promover a sustentabilidade (ambiental, social e econômica) nas organizações. Gupta e Kumar (2013) destacam ainda que, o envolvimento da sustentabilidade estrategicamente na cultura das organizações, pode ser alcançado pelo compartilhamento de informações e ideias pessoais em um ambiente aberto e favorável.

Sendo as organizações produtos de um sistema aberto compostas de elementos que interagem para atingir um resultado é levantado o questionamento: Como a Cultura, a Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade se correlacionam nas organizações? Para responder a esta questão, objetiva-se avaliar as correlações entre cultura, gestão do conhecimento e a sustentabilidade nas organizações.

Para tanto, levantar as características culturais das organizações envolvidas na pesquisa; identificar a partir de modelo de Gestão do Conhecimento o tipo de abordagem utilizada nas organizações pesquisadas; identificar as práticas sustentáveis de gestão desenvolvidas nas organizações pesquisadas conforme o TBL de John Elkington (1997); correlacionar com base estatística os constructos: Cultura Organizacional; Gestão do Conhecimento; e Sustentabilidade.

A sustentabilidade tem se caracterizado como um novo paradigma no mundo organizacional, despertando a necessidade de incluir nos processos e nas formas de gestão, práticas sustentáveis que tragam benefícios nas esferas ambientais, sociais e econômicas.

Tida como nova prática a ser inserida dentro do contexto organizacional, a sustentabilidade, demanda uma estrutura organizacional que pode ser conseguida por meio do trabalho na dimensão cultural. O processo de implantação da sustentabilidade nas empresas não se dissocia de uma cultura que proporcione uma abertura condizente. Nesse sentido o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) destaca:

Resistências individuais e culturais dentro e fora das empresas foram apontadas como entraves no caminho da sustentabilidade. Portanto, ações que busquem o alinhamento, o entendimento e o desenvolvimento de pessoas são cruciais no processo de inserção da sustentabilidade na estratégia da empresa. (IBGC p. 30, 2009)

Segundo o IBGC (2009) a relação entre as organizações e a noção de sustentabilidade há 15 anos era compartilhada por um grupo restrito de pessoas que entendiam a possível relação entre o mundo dos negócios e a incorporação de



valores que propõe a redução dos impactos negativos causado por essa relação. Uma nova situação tem se apresentado, modificando esse quadro e levando a novos rumos de debates.

De fato, a preocupação com a sustentabilidade tomou grande proporção, em encontros mundiais, como a Rio + 20, a Agenda 21 e em livros como *Gestão do conhecimento: Compêndio para a Sustentabilidade - Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental* de Anne Lourette (2007) que reúnem as ferramentas utilizadas por 33 países para realização de práticas sustentáveis e de Responsabilidade Social Empresarial - RSE. Estes contribuem para percepção da importância e urgência do assunto, junto a Gestão do Conhecimento e a Cultura Organizacional.

Neste caso, a GC procura gerenciar o conhecimento que se possui e o que ainda precisa ser conhecido, por meio da utilização de tecnologia da informação auxiliando a compreensão de uma grande quantidade de informações. Sendo caracterizada por um conjunto de atividades que procura desenvolver o conhecimento e controlar todos os tipos em prol de um objetivo e apoio a todos os níveis do processo decisório. (CARDOSO; MACHADO, 2008).

Diante disso, vários modelos de Gestão do Conhecimento foram criados como: Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Barclay e Murray (1997), Tejedor e Arguire (1998), Leonard-Barton (1998), Angeloni (2002), Terra (2000), Von Krogh (2001), Bukowidz e Williams (2002), Rossato (2002), Probst, Roub e Romhardt (2002), Davenport e Prusak (2003), Choo (2006) entre outros que estudaram as organizações e as formas de gerir o conhecimento que juntamente com outros nomes importantes como: Alvarenga Neto *et al* (2007) e Jay Liebowitz, Isaac Megbolugbe (2003), contribuíram com a disseminação da importância da GC.

Uma das dimensões da GC, a cultura organizacional, segundo Schein (2004) é um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo de pessoas após aprender a lidar com problemas internos e externos que valem a pena ser ensinados e passados para os demais membros. Diante disso, para trabalhar o ambiente organizacional faz-se necessário compreender, decifrar e, se necessário, modificar a cultura predominante na organização afim de conseguir incutir modelos, definições e novas práticas que necessitam do envolvimento de todos os membros que a compõe.



A relevância acadêmica desse trabalho é apresentada pela internalização e compreensão que as organizações são compostas por indivíduos que juntos partilham de uma mesma cultura. Em virtude disso, para implantar ações sustentáveis de acordo Gupta e Kumar (2013), são necessárias 7 práticas básicas com base no *triple botton line* de John Elkington dentre elas “conduzir a cultura corporativa para a sustentabilidade por meio de uma mudança no perfil de gestão, ou seja, atentar para os valores humanos”, assim entendemos que a Sustentabilidade, Cultura Organizacional e a Gestão do Conhecimento estão intimamente ligados.

Pesquisando e comparando os estudos já realizados dentro dessa temática (GC, CO e Sustentabilidade) foi observado as dissertações apresentadas em centros de pesquisa, como UFPB, UFPE, UFRN, UFRGS, UNICAMP contemplam de forma majoritariamente homogênea os temas tratados de forma isolada, conforme destacado na Tabela 1.

Tabela 1: Comparativo de pesquisas (2005 – 2015)

Centros de pesquisa	Gestão do Conhecimento	Cultura organizacional	Sustentabilidade	Estudos unificados
UFPB	28	08	32	00
Biblioteca UFPB	23	05	22	00
UFPE	27	09	34	00
UFRN	09	12	37	00
UFRGS	13	14	21	01
UNICAMP	12	02	30	00
Total	112	50	176	01

Fonte: BDTD – Biblioteca digital brasileira de teses e dissertações; Biblioteca UFPB

A GC é bastante explorada, e juntamente com a Cultura Organizacional, conseguem tratar das questões referentes ao ambiente organizacional. Quando o assunto é sustentabilidade os estudos já realizados, tanto na Engenharia de Produção quanto em outras áreas do conhecimento, apresentam uma grande quantidade de trabalhos onde o tema está ligado às questões ambientais (locais) e em sua maioria no estudo de alternativas de produção sustentável para diversos produtos.

Quando cruzados os assuntos de pesquisa e as possíveis palavras-chave, foi notória a ausência de pesquisas que abordem o estudo da cultura organizacional e/ou da GC aliada à sustentabilidade. Tecnicamente também se justifica a pesquisa no âmbito organizacional, pois poderá responder às empresas como a cultura,



inserida na GC, pode se correlacionar com a sustentabilidade, gerando benefícios e conhecimento que resultaram na adesão dos indivíduos a nova realidade.

Além dessas justificativas, acadêmica e técnica, diante do resultado das pesquisas antecedentes observou que em sua maioria, os estudos realizados no âmbito da cultura organizacional e da sustentabilidade, ainda que escassos na literatura, utilizaram as tipologias culturais para caracterizar a cultura, ou apenas os conceitos de cultura e sustentabilidade para criar hipóteses a serem confirmadas.

Assim, observa-se a lacuna existente no que se refere ao estudo da cultura organizacional, como dimensão da Gestão do Conhecimento, se correlaciona com a sustentabilidade. Ou seja, esse trabalho se justifica por verificar a correlação entre três importantes construtos: Cultura, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade.

Assim sento, a estrutura deste livro está distribuída em 5 seções. A seção 1, já apresentada, expos a delimitação do tema, a justificativa para pesquisa e os objetivos, geral e os específicos, que nortearam o trabalho.

A seção 2 apresenta a fundamentação teórica em que se baseia a pesquisa, focando a cultura e cultura organizacional apresentando os conceitos, tipos barreiras e características; a Gestão do conhecimento, seus modelos e a posição da cultura dentro deles; a sustentabilidade, o *triple botton line*, sua presença nas organizações, e será demonstrada a integração dos temas como forma de viabilizar a sustentabilidade por meio da cultura presente nos modelos da GC. A seção 3 serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados por essa pesquisa, sua classificação, natureza, bem como as variáveis estudadas, método de análise bibliográfica, os locais de pesquisa, instrumento de coleta, amostra e a técnica de coleta de dados utilizada. A seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados, enfatizando as organizações pesquisadas, o perfil dos colaboradores, o resultado do Teste de Correlação de Spearman e a discussão dos mesmos para o estudo multicaso. A seção 5 apresenta os resultado e análises do Teste de Correlação de Spearman para o estudo de caso feito em uma das organizações participantes da pesquisa. Por fim, a seção 6 apresenta as conclusões da pesquisa, as limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA



Essa seção faz levantamento teórico acerca dos três construtos norteadores da pesquisa: a Cultura, Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade. Quanto à Cultura serão apresentados seus conceitos, barreiras e influencias dentro das organizações. Além de destacá-la como fonte facilitadora de uma gestão do conhecimento que possui como principal ator o ser humano e no caso das organizações, o colaborador.

Em relação à Gestão do Conhecimento, serão apresentados os conceitos e definições envolvidos no tema, um rastreamento de modelos de GC e a ligação com a cultura organizacional.

Concluindo a seção, serão apresentados os conceitos e abordagens em torno da Sustentabilidade, a fim de demonstrar que possivelmente existe correlação entre cultura organizacional, como dimensão da Gestão do Conhecimento, e a sustentabilidade nas organizações.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é uma das dimensões da gestão do conhecimento, estando presente nos modelos, a exemplo do modelo de Terra (2000). Porém seu conhecimento e aplicação, ainda são vistos como desnecessários por algumas organizações. O aprofundamento da pesquisa demonstrará a importância e a variedade de abordagens acerca desse tema mitigado por muitos.

Etimologicamente cultura vem do latim, originado pelo verbo *colo* que na língua romana antiga significava “cultivo” estando ligado à atividade agrária. De acordo com Laraia (2009) a primeira definição de cultura foi, feita por Edward Tylor em 1871, “como sendo um comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética”.

Podemos iniciar o entendimento sobre cultura organizacional, a partir das definições do termo cultura em si. Segundo Pettigrew (1979) a cultura é considerada como um sistema de significados que uma vez aceitos publicamente e absorvidos coletivamente para um dado grupo de pessoas em um determinado período. Sendo assim, Zago (2005) ainda afirma que:

A cultura pode ser entendida então, como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos



mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo (ZAGO, 2005 p. 66)

O conceito de cultura possui diferentes escolas que evoluíram até as concepções que temos nos dias atuais. De acordo com Rodrigues (2011) cinco concepções podem dar sentido a palavra cultura, são elas: a concepção original ligada a epistemologia da palavra; a concepção clássica que diz respeito ao cultivo da mente; a concepção descritiva que trata dos valores, crenças; costumes de uma sociedade ou período; a concepção simbólica onde os fenômenos simbólicos são interpretados; e a concepção estrutural é vista em contextos estruturados.

De acordo com Rocha e Pelagio (2011), os pesquisadores da cultura caracterizam suas concepções em três paradigmas: o da integração, da diferenciação e da ambiguidade. Na integração a cultura é vista como aquilo que as pessoas compartilham e conseqüentemente as uni. Na diferenciação ela é expressa pelos resultados das diferenças entre as subunidades, além disso, na visão de cultura a organização ela é rodeada por conflitos de interesse. E no paradigma da ambiguidade ela assume caráter ambíguo e não identificável.

A percepção de cultura para Laraia (2009) pode ser relacionada a duas correntes: na cultura como sistema adaptativo e nas teorias idealistas. Na primeira, a cultura possui um comportamento padrão transmitido socialmente que pode consistir no modo de organização das comunidades, nas práticas e nas crenças.

Na segunda, a percepção de cultura pelas teorias idealista, é composta por três abordagens: cognitiva onde a cultura é vista como algo que precisa ser conhecido ou aceito para se viver em sociedade. A estrutural onde a cultura é o acumulado da mente humana, onde os princípios e ideias são acumulados no inconsciente, e a simbólica, onde ela é tida como um conjunto de significados que se fortalece por meio de inter-relações, contatos, convivência. (LARAIA, 2009)

Rodrigues (2011) ressalta que a cultura é construída dentro de um processo contínuo e ininterrupto, dessa forma é importante observar os riscos de adentrar em interpretações simplificadas ou restritas, ou seja, está em constante mudança. Portanto, para obter reflexões e ideias em torno da influência da cultura é importante ver o indivíduo como parte de um grupo, no caso do presente trabalho, o indivíduo dentro das organizações.



Os estudos sobre o comportamento das organizações e os efeitos causados pelas crenças, hábitos e comportamentos são recentes, datam de 1939 à 1945, e do período pós Segunda Guerra Mundial, apresentando maior ênfase durante a década de 1980 estimulados pelo desempenho econômico das empresas norte-americanas em comparação ao crescimento da indústria japonesa (que apresentavam forte fator cultural para sucesso) (RODRIGUES, 2011).

Bastante citado na literatura, Schein (2004), denomina cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo de pessoas que após aprenderem a lidar com problemas internos e externos valem a pena ser ensinados e passados para os demais membros. Reafirmados com estudos de Fleury e Fischer (1996) que definem cultura organizacional como:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

De acordo com Rocha e Pelogio (2011) o estudo sobre cultura organizacional teve origem no final dos anos 80, pela consciência dos teóricos, praticantes e pela percepção da importância dos fatores culturais na gestão e na crença da importância da cultura como um diferencial nas organizações bem sucedidas que ao longo de suas atividades que passaram a tê-la como fator estratégico. Desse modo, os tipos de cultura e sua intensidade resultam em um melhor desempenho das organizações.

Os autores ainda completam que nas organizações, o ambiente, a satisfação dos membros que a compõe e os meios para alcançar os objetivos traçados, ou seja, o clima organizacional atrelado à cultura trabalhada não podem ser negligenciados, pois apresentam traços importantes, criando as características e os princípios da cultura organizacional (ROCHA; PELOGIO, 2011)

Sobre a nominada cultura organizacional, Schmitz *et al* (2014) ainda a subdividem em duas dimensões consideradas funções básicas da cultura organizacional. A primeira é a integração interna que está relacionada a processos internos da organização como estilo de liderança e a organização do trabalho, e a segunda dimensão é a adaptação externa que caracteriza a relação da organização com o ambiente externo como clientes e concorrentes (*stakeholders*).



Como um processo contínuo e proativo da construção da realidade, Coelho Júnior e Andrade (2004) analisam a cultura organizacional, como o elemento delineador do ambiente e as relações sociais de toda organização independente do ramo ou área de negócios, sendo responsável por transmitir aos funcionários a identidade da qual eles comungam, por meio de mecanismos de controle que os levam à obediência as normas, regras e instruções, além do compartilhamento no âmbito organizacional.

Dessa forma, a cultura e o conhecimento podem interagir, segundo Schmitz *et al* (2014), de quatro formas:

- A primeira forma é que a cultura molda suposições sobre conhecimento, ou seja, culturas, sub culturas definem que conhecimento é útil, importante e válido para organização;
- Uma segunda forma de interação é quando a cultura intermedia a relação entre o conhecimento individual e o nível organizacional, ela legitima que o conhecimento pertence à organização e que o indivíduo possui controle sobre ele. Dessa forma, as regras culturais determinam quem deterá o conhecimento, quem deverá repassá-lo e quem poderá acumulá-lo;
- A terceira forma de interação é a questão social, pois a cultura cria um contexto que determina o valor a partir do conhecimento e ele será usado para, além de criar regras, criar expectativas e penalidades que circundam os ambientes, e;
- A quarta forma de interação da cultura com o conhecimento ocorre quando a cultura molda a reação da organização aos novos conhecimentos, validando-o ou rejeitando-o.

Diante do exposto, como forma de concentrar as informações já apresentadas, o Quadro 1 resume as definições em torno da cultura em si e da cultura organizacional, com a finalidade de clarificar e concentrar os conceitos, destacando a importância do estudo do tema.

Quadro 1: Resumo dos conceitos de cultura e cultura organizacional

AUTOR	DEFINIÇÃO DE CULTURA/ CULTURA ORGANIZACIONAL
-------	--



Zago (2005)	(1) formada por modelos mentais coletivos que se firmaram devido a experiências e convivência, dentro de um mesmo grupo social, de indivíduos que expressam atitudes e comportamentos de um grupo. (2) a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos, os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo
Rocha e Pelagio (2011)	Caracterizam suas concepções sobre cultura em três paradigmas: o da integração, da diferenciação e da ambiguidade.
Shimtz et al (2014)	Dividem a cultura organizacional em duas dimensões consideradas funções básicas: a integração interna e adaptação externa.
Fleury e Fisher (1996)	A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação
Hofstede apud Baumgartner e Zielowski (2007)	A cultura organizacional é tida como holística, historicamente influenciada, relacionada com conceitos antropológicos, socialmente construídos, suaves e relativamente estáveis, que resultam de um processo de aprendizagem de interação com o seu ambiente interno e externo
Schein (2004)	A Cultura organizacional é definida como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvido por um grupo de pessoas após aprender a lidar com problemas internos e externos, que valem apenas para ser ensinados e passados para os demais membros.
Laraia (2009)	É um comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética.
Rodrigues (2011)	A cultura é construída dentro de um processo contínuo e ininterrupto, dessa forma é importante observar os riscos de adentrar em interpretações simplificadas ou restritas, ou seja, está em constante mudança
Thompson apud Rodrigues (2011)	É uma questão de objetos e fatos que ocorrem no mundo natural, mas, também, uma questão de ações e expressões significativas, manifestações verbais, símbolos, textos e artefatos de vários tipos, e de sujeitos que se expressam através desses artefatos e procuram entender a si mesmos e aos outros pela interpretação das expressões que produzem e recebem.
Globovante (2010)	Um sistema de símbolos e significados de domínio público, em cujo contexto as tarefas e práticas de determinado grupo podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não.

Fonte: Descrita no próprio quadro

Baseando-se nas questões abordadas, é importante que as organizações reflitam e atentem sobre a sua cultura organizacional antes de lançar medidas de gestão de conhecimento, colocada por Davenport e Prusak (2003) como ponto chave para o sucesso da gestão do conhecimento, uma vez que ela depende em 90% de uma cultura que apoie essa iniciativa.

2.1.1 Barreiras culturais na organização

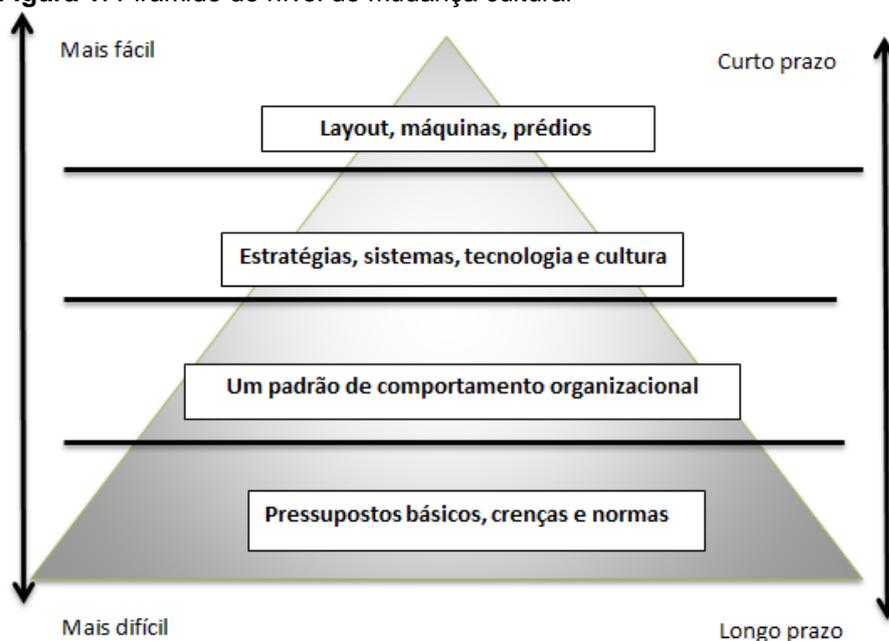
Para qualquer modificação ou inserção de uma gestão do conhecimento dentro das organizações é necessário entender a cultura que envolve todos os indivíduos e eliminar as barreiras impostas pela organização. Ou seja, a mudança



cultural é condição essencial pra a implantação da GC e das inovações, pois os indivíduos possuem uma resistência natural às mudanças tornando a transformação mais complexa devido a posições defensivas por parte dos membros envolvidos. (INAZAWA, 2009)

Para ilustrar e compreender como as mudanças são processadas nas organizações, a Figura 1 traz uma adaptação do modelo de Monteiro, Ventura e Cruz apud Alves (2006). Dividida em quatro níveis: superior, intermediário (em duas partes) e o inferior.

Figura 1: Pirâmide de nível de mudança cultural



Fonte: Adaptado Monteiro, Ventura e Cruz *apud* ALVES (2006)

No nível superior, parte mais visível da organização, encontram-se a estrutura material da organização que pode ser modificada facilmente em curto prazo. No nível intermediário composto por duas partes da pirâmide, a primeira é a parte lógica referente às estratégias, tecnologia, cultura e sistemas, e a segunda parte é onde o padrão comportamental já é existente dificultando a mudança, e caracterizando um processo longo (INAZAWA, 2009).

Por fim, segundo o citado autor, no nível inferior com maior dificuldade de mudança e caracterizando um processo a longo prazo estão os pressupostos básicos, crenças e normas. A base da pirâmide que forma a cultura organizacional,



é o ponto mais difícil de modificar pois requer esforços a longo prazo, de forma que para onde caminha a base, a pirâmide inteira a acompanhará.

Segundo Salvador apud Costa e Gouvinhas (2004), por possuir um caráter pessoal, a cultura organizacional encontra nos indivíduos diferentes perfis de resistência à mudança, sendo eles denominados: resistentes, neutros e inovadores.

- **Resistentes:** indivíduos sempre resistentes a qualquer tipo de mudança, movidos pela falta de habilidade, insegurança no trabalho, ou pelo simples fato de contestar o novo. No entanto, manter esses indivíduos informados e treinados pode reduzir o impacto negativo dentro das organizações, mas caso os mesmos sejam partícipes da cúpula isso poderá inviabilizar qualquer implantação inclusive, da GC.
- **Neutros:** corresponde a grande maioria dos membros das organizações, sendo importante a disseminação de informações, casos de sucesso e programas piloto ao logo da implantação da gestão do conhecimento, tornando-os coparticipantes desse processo.
- **Inovadores:** agentes multiplicadores que provavelmente se envolverão no projeto de GC ou qualquer outra iniciativa da organização.

Identificar esses grupos e traçar estratégias de comunicação, juntamente com grupos de gerência, auxilia à quebrar barreiras culturais existentes, que sejam contra a GC (COSTA; GOUVINHAS, 2004).

É na cultura organizacional onde encontram-se a maioria das barreiras para o compartilhamento do conhecimento, Davenport e Prusak apud Angeloni e Grotto (2009) destacam elementos culturais que podem ser consideradas barreiras nas organizações, conforme Quadro 2, quando o assunto é disseminar conhecimento.

Quadro 2: Atritos culturais que dificultam o compartilhamento do conhecimento

ATRITO	SOLUÇÕES
Falta de confiança entre os membros da organização	Construir relacionamentos de confiança por meio de reuniões presenciais.
Culturas, vocabulários e quadros de referência diferentes	Estabelecer um consenso por meio de educação, discussões, trabalho em equipe e rodizio de funções.
Falta de tempo e locais de encontros	Criar tempo e ambientes de transferência de conhecimentos: salas de bate-papo, feiras e compartilhamento de conferencias.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento;	Avaliar de conhecimento, incentivos baseados do compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos que	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar



recipientes	tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura a ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; independente de cargo ou fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos.

Fonte: Davenport e Prusak, apud Angeloni e Grotto (2009)

Dessa forma, trabalhar as barreiras apresentadas por Inazawa (2009) juntamente com a eliminação dos atritos, destacados por Angeloni e Grotto (2009), provocados por elementos presentes na cultura organizacional, pode promover uma mudança cultural beneficiando o compartilhamento do conhecimento, impulsionando a aprendizagem contínua e propiciando inovações para as organizações.

2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

De acordo com Chu e Wood Junior (2008) estudos relacionados as culturas nacionais são fundamentados em três grandes grupos de variáveis, referentes à adaptação da organização ao ambiente, a interação interna e às questões do espaço, do tempo e da linguagem. Nesse sentido a cultura nacional tem sido alvo de pesquisas recentes sobre o impacto que exerce sobre a gestão das organizações.

Por possuir uma diversidade e multiplicidade de valores nas mais diferentes situações sociais, a compreensão da cultura do Brasil é mais complexa do que se imagina. Onde aspectos como estrutura econômica, política, racial e elementos históricos e culturais contribuem com uma diversidade de interpretações. Em função disso, o comportamento das organizações brasileiras leva o indivíduo a agir de forma peculiar no ambiente de trabalho (PIRES; MACEDO, 2006).

Os estudos que permeiam a cultura brasileira buscam o entendimento do impacto que a cultura nacional exerce sobre as organizações. Assim, de acordo com Chu e Wood Junior (2008) os traços culturais presentes nas organizações do Brasil resultaram na existência de traços comuns que definem como a gestão é realizada, descritos no Quadro 3.

Quadro 3: Traços da cultura brasileira

TRAÇOS CULTURAIS	CARACTERÍSTICAS
Jeitinho	Tende à harmonização de regras com as necessidades dos indivíduos, considerado uma estratégia para suavizar a relações impessoais das relações humanas.
Desigualdade	Relação autoritária perante uma situação, com condições especiais devido a



de poder e hierarquia	algum cargo ou status. A desigualdade de poder revela na cultura brasileira e nas suas organizações apego as estruturas hierárquicas entre as pessoas.
Flexibilidade	Caracteriza a capacidade de adaptação à situações diversas e criatividade para inovar, trazendo para as organizações uma capacidade agir em situações adversas (ex.: financeira).
Plasticidade	Devido ao gosto pela miscigenação e diversidade, possui facilidade em assimilar práticas e costumes estrangeiros.
Personalismo	Ênfase nas pessoas e nos interesses pessoais, em detrimento dos interesses comunitários, pessoais ou de grupos.
Formalismo	A busca pela redução do risco, ambiguidade e incerteza, porém aumentando a previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos, criando uma grande quantidade de regras, normas e procedimentos para parecer seguro.

Fonte: Adaptado de CHU e WOOD (2008)

Esses traços da cultura brasileira auxiliam na compreensão da cultura das organizações, pois os valores disseminados são rapidamente transmitidos e absorvidos por meio da socialização e com práticas sociais do cotidiano das organizações (PIRES; MACEDO, 2006).

De acordo com Alcadipani e Crubellate (2003) uns dos pioneiros ao debate da influência da cultura nacional nas culturas organizacionais foi Hofstede em 1991, por meio de um estudo, indiretamente da IBM - *International Business Machines* em 50 países. Em suas pesquisas as culturas nacionais foram caracterizadas em cinco dimensões: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo.

Assim, a cultura tem uma influência sobre a identidade de um indivíduo, de uma organização ou de um país, ao passo que ela envolve o repertório simbólico e os valores que são usados para construir representações acerca dos acontecimentos. Os significados das organizações são construídos pelos parâmetros culturais dominados pelos indivíduos que a compõe, ou seja, a partir do momento em que os valores e crenças de um grupo interferem na representação que os indivíduos constroem sobre a organização (MACHADO, 2005).

As pesquisas de Alcadipani e Crubellate (2003) sobre as organizações, retratam que outros autores denominaram o estilo de gestão administrativa como original e singular. Sendo a cultura brasileira um sistema subdividido em quatro subsistemas denominados: institucional, pessoal, líderes e liderados. A partir das interseções entre eles sugere-se traços culturais que compõe o estilo brasileiro.

A existência de centralização de poder nos subsistemas institucional e líderes, personalismo nas relações entre líderes e pessoal, e por fim, tendência a evitar



conflitos entre liderados e pessoal, influenciam o funcionamento das organizações com características que leva o trabalhador a desenvolver uma forma peculiar de trabalhar (PIRES; MACEDO, 2006).

Portanto, a cultura brasileira possui traços comumente detectados no modo de pensar e agir, podendo, apesar da sua diversidade de raízes, destacar a informalidade das relações sociais e impessoais, afeto e proximidade nos relacionamentos, resultando em uma expressão emocional valorizada, características típicas da cultura brasileira. Sendo assim, Machado (2005) destaca que no plano organizacional, as decisões tendem a ser tomadas por motivos de interação social e do envolvimento ativo dos superiores envolvidos de forma autocrática.

2.2.1 Tipologias e Dimensões Culturais

De acordo com Linnenluecke e Griffiths (2010) apresentando uma tendência de sobreposição, os conceitos de cultura organizacional tem levando estudiosos a desenvolverem dimensões e/ou tipologias que servem de base para o estudo da cultura nas organizações, à exemplo de Quinn, Schein e Hofstede descritos a seguir:

a) Tipologia Cultura de Quinn

O estudo da cultura de uma organização apesar da ambiguidade e complexidade inserida no tema, pode ser realizado por alguns modelos que proporcionam tipologias como artifício metodológico. Modelos teóricos como Cameron e Quinn ou *Competing Value Model*, valores concorrentes, estudam a cultura por meio de traços que consideram comuns, sendo ideal na definição dos tipos de cultura organizacional e na interpretação de suas características (ROCHA; PELOGIO, 2011).

Também conhecido como tipologia cultural que auxilia na identificação e entendimento da cultura organizacional, a tipologia Cameron e Quinn ou *Competing Value Model*, é uma alternativa ao modelo qualitativo de estudo da cultura organizacional usado em pesquisas sobre o tema. Santos apud Rocha e Pelogio (2011) afirma que, essa tipologia possui a habilidade de analisar a extensão na qual existe uma correspondência entre os elementos constituintes da cultura. Além de



possibilitar a identificação da quantidade de características dominantes dentro das organizações.

A tipologia de Quinn é caracterizada por quatro tipos de cultura, advindos das dimensões principais, o enfoque ambiental e a estrutura organizacional que justapostas geram os tipos de cultura. Segundo essa tipologia a organização possui todos os tipos de cultura, porém vale salientar que um tipo se sobressai, e é esse tipo de cultura que o modelo procura encontrar para caracterizar a organização pela predominância (ROCHA; PELOGIO, 2011).

Cameron e Quinn desenvolveram uma estrutura teórica visando ao diagnóstico da cultura organizacional. Após pesquisas empíricas, os estudiosos partiram de 39 indicadores de efetividade organizacional, que resultou em duas dimensões e quatro clusters. Nas dimensões encontramos os aspectos de liberdade e flexibilidade se opondo à estabilidade e controle, ou seja, as empresas podem ser eficazes por meio dos dois aspectos. É o aspecto da orientação interna se opondo à orientação externa, onde na primeira as relações são internamente harmoniosas, com integração entre os indivíduos e gerando um clima de unidade. A segunda relação, tipo externa, foca seus esforços na diferenciação, competição e a efetividade organizacional e encontra-se fora dos muros que os cercam (DE DOMENICO *et al*, 2006).

Por fim, a tipologia apresenta quatro tipos de cultura dispostas em quadrantes, resultantes da integração das quatro dimensões, representadas um grupo de características organizacionais e de valores dos indivíduos que influenciam na avaliação e julgamento da empresa. De acordo com Alves e Duarte (2013), essa tipologia auxilia no autoconhecimento das organizações, por meio da interpretação dos acontecimentos e das variáveis presentes nas abordagens. Os tipos, de acordo com Figura 2, são definidos em:

Figura 2: Tipologia Cultural de Cameron e Quinn





Fonte: Cameron e Quinn apud Barreto *et al* (2013)

- Cultura Clã ou grupal

Segundo De Domenico *et al* (2006), esse tipo de cultura é mais flexível que as demais, seu foco é interno juntamente com a hierarquia. A organização demonstra preocupação com o ambiente de trabalho humano, tem nas equipes de trabalho a melhor forma de alcançar os resultados e os clientes são tidos como parceiros.

É baseada em valores e normas, onde a presença de figuras de autoridade se dão pelos membros envolvidos a mais tempo com a organização, e assim destaca-se a ação dos recursos humanos e a participação dos membros na tomada de decisão (CAMERON; QUINN, apud ROCHA; PELOGIO, 2011).

- Cultura hierárquica

Com foco interno a cultura hierárquica tem ligação com a burocracia, com papéis formalmente estabelecidos, com imposição de regras e regulamento. Os fatores motivacionais encontram-se da percepção de segurança e ordem e a figura do líder tem perfil conservador. (ROCHA; PELOGIO, 2011). O líder tem papel de coordenação e monitoramento. Além disso, o ambiente de trabalho é formal e estruturado, com atenção ao longo prazo e sendo os procedimentos, regras, funções e tarefas estáveis (DE DOMENICO *et al*, 2006).

- Cultura de mercado

Na cultura de mercado, de acordo com De Domenico *et al* (2006) o foco está na parte externa (consumidores, concorrência) juntamente com preocupação com os resultados e com a produtividade, devido a competitividade de mercado. Os líderes desse tipo de cultura são voltados para execução de tarefas e objetivos que se traduzem em lucros. Uma cultura racional, que enfatiza as recompensas na mesma medida do desempenho e dos resultados. Sua liderança são focados nos objetivos,



no fornecimento de recursos e no incentivo a produtividade (CAMERON; QUINN, apud ROCHA; PELOGIO, 2011).

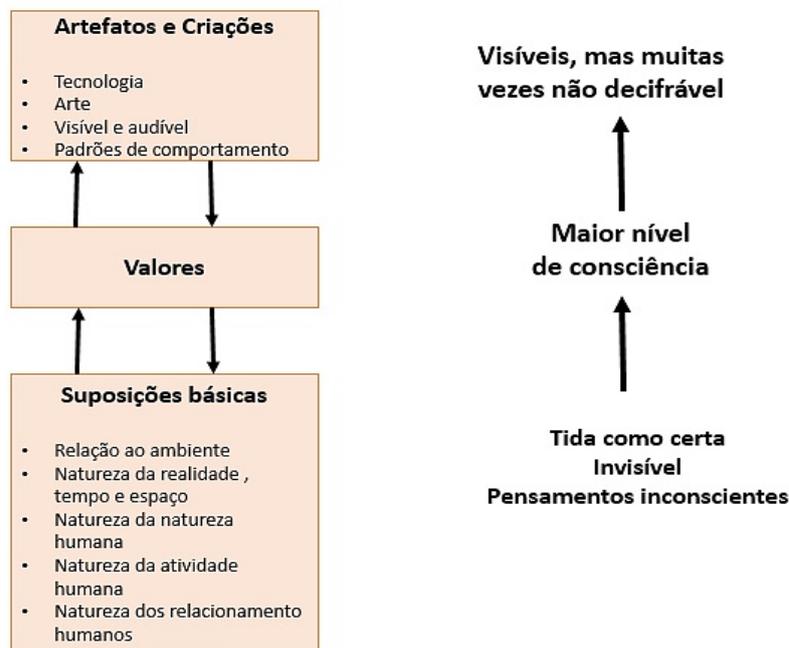
- Cultura inovativa

Por Cameron e Quinn apud Rocha e Pelogio (2011), a cultura inovativa ou a Adhocracia é o segundo tipo do modelo que é influenciado pelo ambiente externo. Ela tem características empreendedora, criativa, voltada para produção de produtos e serviços inovadores, com valorização do pioneirismo por uma liderança orientada a inovação e ao risco.

b) Dimensões de cultura organizacional por Schein (1984)

O modelo de cultura proposto por Schein (1984), possivelmente um dos mais usados na literatura, apresenta 3 níveis de evidências culturais dentro de uma organização definidas em: artefatos, valores definidos e suposições básicas conforme Figura 3.

Figura 3: Dimensões culturais de Schein



Fonte: Schein, (1984)



Os artefatos podem ser representados por produtos, *layout* dos escritórios, documentos, tecnologia entre outros exemplos que são a parte visível e perceptível das organizações. Esse tipo de cultura apesar de ser facilmente reconhecida nas empresa, pode ter na mais profunda definição de cultura uma explicação difícil de ser decodificada (BAUMGARTNER; ZIELOWSKI, 2006).

Na segunda dimensão colocado por Schein, os valores definidos são representados pelos valores e crenças que regem o comportamento, que se tornam comuns a toda organização por meio do compartilhamento. Os valores dificilmente prescrevem, eles auxiliam o entendimento dos artefatos (primeira dimensão) e, posteriormente, são transformados em suposições (BAUMGARTNER; ZIELOWSKI, 2006).

As suposições básicas, terceiro nível da dimensão de Schein (1984), servem de guia para o comportamento dos indivíduos, implícitos nas direções apontadas pela organização na determinação de como proceder, agir e sentir. Ou seja, é o nível cultural mais difícil de se modificar por trabalhar diretamente com a mente humana, que quando encontra-se diante de novos desafios ou mudanças, reage com medo e resistência (BAUMGARTNER; ZIELOWSKI, 2006).

c) Tipologia de Hofstede

Segundo Caprar e Neville (2012) a cultura segundo Hofstede pode ser dividida em 5 dimensões: individualismo ou coletivismo; distância de poder; aversão à incerteza; masculinidade ou feminilidade; e orientação de curto ou longo prazo.

No pensamento de Ki e Shin (2015) a dimensão individualismo/ coletivismo se refere ao relacionamento com outros indivíduos em um contexto social. A distância de poder enfatiza como a organização entende o grau de hierarquia social e as desigualdades, se aceita ou não. Na dimensão de aversão as incertezas encontra-se o nível de tolerância à ambiguidade no dia a dia. Em relação a masculinidade/feminilidade a dimensão mede o grau de atribuição dedicada a cada gênero. E por fim, na dimensão de curto/longo prazo se refere a orientação temporal para sociedade.



2.2.2 A cultura organizacional dentro da Gestão do Conhecimento

De acordo com Pires e Macedo (2006) termo “cultura organizacional” é relativamente novo, uma vez que a primeira vez na qual o termo cultura apareceu na literatura inglesa ligando-a às organizações data de 1960, porém ainda abordada como clima. Em 1982, por meio do livro *Cultura Corporativa de Terrence* de Allan Kennedy, o termo ganhou visibilidade na literatura se difundindo para prática.

As organizações são grupos inseridos em um ambiente, do qual sofrem influências ao passo que interagem com ele influenciando-o. Já os indivíduos contribuem com o intercâmbio e integração como agentes onde seus valores tornam-se objeto de formação da cultura de determinada organização (PIRES; MACEDO, 2006).

Para Barreto *et al* (2012) os paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas orientam os estudos sobre a cultura organizacional. Podendo dividir-se em dois blocos de influências: a percepção da cultura como um sistema sociocultural e como um sistema de ideias. O primeiro surge da ideia de que a dimensão simbólica e ideológica da organização possui os componentes sociais e estruturais integrados a ela, ou seja, ela é considerada uma ferramenta de aplicação de estratégias. Nesse sentido, o desempenho da organização é o resultado dos valores e crenças compartilhadas pelos indivíduos.

No segundo, Barreto *et al* (2012) conclui que, a cultura organizacional vai além das redes de comportamento padronizado, ela é tida com um conjunto de mecanismos de controle. Em outras palavras, é o resultado da construção social da realidade, onde as percepções, conhecimentos e os juízos acerca dos eventos, significam manifestações de cultura oriundas da integração de conhecimentos, juízos e percepções, onde segundo Schein, apud Coelho Junior e Andrade (2004) o comportamento do grupo enquanto cultura organizacional será resultado da internalização de valores tidos como verdadeiros.

Existe assim a necessidade de buscar uma conciliação entre as diferenças da organização e do indivíduo para reduzir conflitos e fortalecer a organização internamente, proporcionando uma maior adaptação ao macroambiente. Essa postura influencia na percepção do funcionário sobre a cultura organizacional,



principalmente na etapa de aculturação que ele irá se submeter (SCHEIN, apud COELHO JUNIOR; ANDRADE, 2004).

Considerada fruto do processo de aprendizagem, seja ele formal ou informal, a cultura é tida como resultado de experiências anteriores ao aprendizado organizacional e base para uma aprendizagem contínua dentro das organizações. A aprendizagem nas organizações é uma das diretrizes de estruturação das formas organizacionais e referência pragmática geral de concepção e conhecimento. Ela ocorre quando a aprendizagem é transferida para o coletivo, por meio de processos dinâmicos que integram diferentes níveis organizacionais (ZAGO, 2005).

Desse modo, a aprendizagem pode respectivamente estar relacionada com o processamento e interpretação de informações, e como as pessoas fazem sentido às suas experiências no trabalho. No entanto, por se tratar de interações sociais em sua maioria no ambiente de trabalho, a aprendizagem organizacional pode ser considerada um processo social (SCHMITZ *et al*, 2014).

Vista também como um facilitador para a aprendizagem, a cultura organizacional orientada nesse sentido, pode ser denominada cultura de aprendizagem. Caracterizada pela ênfase nas pessoas, nas partes interessadas, estímulo à experimentação, tolerância ao erro, comunicação aberta, além da aprendizagem como um dos principais valores da organização.

O processo de aprendizagem dentro da GC é dividido em dois níveis, o adaptativo e o criativo. No primeiro nível se trata a análise e a correção de problemas, onde as reações às mudanças propiciam a detecção e correção de falhas no intuito de manter a situação atual. Nesse nível não existe estímulo à reflexão que conduziria a uma nova situação. No nível criativo, em oposição ao primeiro, o aprendizado gera questionamentos, as premissas e normas que levem ao entendimento dos fatos e busca inovação das ideias (ZAGO, 2005).

Em suma, Wang, Yang e McLean, apud Schmitz *et al* (2014) concluem que uma cultura de aprendizagem organizacional tem caráter vital dentro da cultura organizacional e de uma organização voltada para a GC.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Era Industrial marcada por Taylor e Ford, se caracterizou pela divisão e especialização das tarefas, pelo trabalho dividido em etapas do processo por colaborador e com a ideia de que o paradoxo é algo a ser excluído. Na passagem



para Sociedade do Conhecimento esse pensamento mudou, o paradoxo passou a ser aceito e cultivado, pois as contradições, conceitos, ideias, dilemas e problemas são pertinentes ao conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Ao contrário da Era Industrial, a Era do Conhecimento se dirige rumo à valorização dos ativos intangíveis, das organizações juntamente com a transparência de informações. Baseada no homem, a Era do Conhecimento tem como principal diferencial a valorização da capacidade de inovação e de empreendedorismo, transformando os ativos da organização em valor, competitividade e fatia de mercado (ROSSATO, 2002).

Rossato (2002) enfatiza que, por ter revolucionado o mercado, estimulado a competição e o pensamento, a Era do Conhecimento, considera que para implantar um modelo de GC é preciso considerar os indivíduos como atores principais das organizações.

Os conceitos de dado e informação também são importantes pois servem de base para GC sendo eles, respectivamente, abstrações formais quantificadas armazenadas em computador como fatos, sons e imagens. Já informação é o “dado investidos de relevância e propósito” que necessitam de conhecimento para serem convertidos. (DRUCKER, 2000)

Segundo Alvarenga et al (2007) o conhecimento só existe na mente e nas mentes criativas que compartilham o mesmo propósito, emergindo como elemento de diferenciação das organizações, fator de produção importante, sendo uma verdadeira mudança na forma de ver os modelos econômicos.

O conhecimento pode ser visto como uma crença verdadeira e justificada, como uma experiência, *know-how* do ser humano, envolvendo estruturas cognitivas representando uma determinada realidade (CARDOSO; MACHADO, 2008). Sendo uma combinação de ideias, instintos, ações, procedimentos que conduzem as decisões, ou seja, a inteligência que provêm da experiência.

Podemos distinguir o conhecimento em dois tipos: explícito e tácito. Primeiramente, o conhecimento explícito pode ser transmitido formalmente entre as pessoas, por meio de manuais, expressões matemáticas, afirmações gramaticais. Já o conhecimento tácito não é facilmente transmitido e visível, é algo inerente à pessoa e dificilmente formalizado. Está presente nas experiências, ações, ideais e



valores do indivíduo, por isso seu compartilhamento é difícil (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento tácito pode ter duas dimensões: técnico e cognitivo, como técnico ele se caracteriza pelas habilidades informais, ideias vindas da experiência, sendo elas subjetivas que dificilmente conseguem ser passadas para outro indivíduo, também denominado pelos termos o *know-how* e *insights*. Como cognitivo, encontra-se no que está dentro da natureza humana, o que é considerado normal, como crenças, valores, emoções, ou seja, é o que forma a percepção de mundo ao nosso redor. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

Gerir uma empresa criadora parte do princípio de admitir a criação do conhecimento como um processo de transformar o tácito em explícito. Na administração de empresas japonesas um princípio importante é o de redundância, isto é, a sobreposição de informação empresarial, atividades de negócios e responsabilidades administrativas. Uma empresa que tem como característica a redundância, encoraja o diálogo e a comunicação, e compartilha o conhecimento explícito por meio da organização para ser internalizado pelos colaboradores (NONAKA, 2000).

O conhecimento, tanto o tácito como o explícito, deve se tornar um ativo central, produtivo e estratégico dentro das organizações, que por sua vez, devem produzir, manter e disseminar o conhecimento para atingir o sucesso. Entendido o que é “conhecimento” o grande problema é gerencia-lo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A questão é que nos dias atuais, há uma quantidade imensa de informações e dados que precisam ser entendidos, tratados e disseminados com rapidez e propósito, sendo esse um desejo para compreender e gerir o conhecimento e consequentemente adentrar no mundo do ser humano. É preciso ir além da gestão das atividades, da informação e da tecnologia.

Grande parte do conhecimento fica às escuras dentro de uma organização, tomando o simbolismo do iceberg, no qual a parte submersa é a que precisa ser gerenciada devido à diferença entre o que se aplica nas atividades de trabalho e o que o indivíduo realmente sabe. É perceptível nas organizações atuais o desenvolvimento de sistemas de informação voltados para a tecnologia, em



detrimento da informação, das pessoas e da cultura organizacional. (ALVARENGA *et al*, 2007).

Ao contrário, a Gestão do Conhecimento é a forma de entender e aproveitar o conhecimento que possui e o que ainda precisa ser conhecido, por meio da utilização de tecnologia da informação para auxiliar a compreensão de uma grande quantidade de informações que tornam o processo complexo e abrangente. É ainda, um conjunto de atividades que procura desenvolver o conhecimento e controlar todos os tipos em prol de um objetivo e apoio a todos os níveis do processo decisório. (CARDOSO; MACHADO, 2008).

Um dos elementos que compõem a gestão do conhecimento é a gestão da informação considerada um ponto de partida para qualquer ação que esteja em torno da gestão do conhecimento, pois para as organizações que adotam esse tipo de gestão no seu sentido mais amplo, criando contextos favoráveis ou “contexto capacitantes”.

Sendo o conhecimento um recurso estratégico que auxilia as empresas a obterem vantagem competitiva no mercado, segundo Chen e Fong (2015) desenvolver uma capacidade dinâmica e uma capacidade de gestão, torna-se a essência da GC. A empresa nesse sentido tem como estratégia a coordenação planejada/atual dos principais objetivos e aprendizagem no tempo.

2.3.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de gestão do conhecimento criados demonstram as relações com identificação, captação, utilização, disseminação e armazenamento do conhecimento, independente da preferência de um modelo em detrimento de outro. Em sua maioria, os autores apresentam a GC como o gerenciamento e tratamento dos ativos intangíveis das organizações, com intuito de gerar sustentabilidade para as mesmas (COSTA, 2013).

A seguir, são apresentados os modelos de gestão do conhecimento encontrados na literatura com suas principais características, denominações e formas de gestão de acordo com suas peculiaridades.

a) Modelo de Nonaka e Takeuchi



Para Nonaka e Takeuchi (1997) a teoria da criação do conhecimento envolve duas dimensões diferentes, a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica enfatiza a importância de mobilização e conversão do conhecimento tácito, diferenciando o conhecimento tácito do conhecimento explícito. Já na ontológica trata o conhecimento como criação dos indivíduos devido a sua contribuição (grupal, individual, organizacional ou interorganizacional).

Cardoso e Machado (2008) afirmam que a criação do conhecimento é realizada pela interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação foi denominada “conversão do conhecimento”, postulada por quatro processos de conversão: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização que juntos formam o modelo SECI descrito na Figura 4, onde:

- Socialização: é o processo de compartilhamento de experiências, ou seja, de conhecimento tácito para tácito onde o indivíduo pode adquirir conhecimento sem usar a linguagem, tendo como ponto chave a experiência que é compartilhada gerando conhecimento
- Externalização: constituem na articulação do conhecimento tácito para o explícito, onde o antes era tácito torna-se explícito, para criar um conhecimento perfeito que possa ser expresso na forma de modelos, conceitos ou hipóteses. Visto pelo processo de criação de conceitos, com a combinação da dedução e a indução como métodos de criação do conhecimento. É considerado, entre os demais modelos, o que possui o ponto chave para criação do conhecimento, devido a criação de novos conceitos a partir do tácito.
- Combinação: junção de diferentes conhecimentos explícitos, é o processo de sistematização dos conceitos em um sistema de conhecimento, por meio de conversas telefônicas, reuniões, documentos.
- Internalização: se dá quando são incorporados os conhecimentos explícitos aos conhecimentos tácitos. É relacionado com o “aprender fazendo”, quando os processos anteriores são internalizados nas bases do conhecimento tácito do indivíduo, por meio de modelos mentais se caracterizam em um valioso bem.



Figura 4: Modelo de conversão do conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997)

Na dimensão ontológica, já mencionada, do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) é destaca ainda uma forma de interação contínua e sem barreiras entre os conhecimentos (tácito e explícito). Denominada pelos autores de “espiral do conhecimento”, esse modelo de conversão revela que o conhecimento tem início em formato individual, tácito, e em outro momento após a interação com outros conhecimentos é transformado em explícito dentro da organização.

Portanto, para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento é concluída através de cinco condições: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos, que juntas visam os objetivos traçados pela organização.

b) Modelo de Choo

Choo (2006) no seu modelo de GC analisa e define a organização do conhecimento por meio de três pontos de vista: criação do conhecimento, compreensão do conhecimento e tomada de decisão. Seu modelo trabalha a integração desses aspectos, primeiramente, na criação do conhecimento com objetivo da inovação.

Na compreensão do conhecimento, Choo (2006) define que a compreensão do conhecimento é realizado pela organização através da observação das ações e das experiências acumuladas para elaboração de significados (ambientes interpretados, partilhados).



Por fim, na tomada de decisão é o processo onde as organizações precisam perceber no processamento de informações, a capacidade e/ou limitações dos membros que a compõe para, por meio dos resultados dos processos anteriores, definir as rotinas (CHOO, 2006).

c) Modelo de Davenport e Prusak

O modelo de gestão do conhecimento de Davenport e Prusak (2003) foi desenvolvido afim de, apoiar o processo de tomada de decisão. Partindo da premissa que a GC auxilia para o alcance e melhoria dos resultados das atividades planejadas na organização.

Os referidos autores definem que a gestão do conhecimento aliada à outras atividades como, gestão de pessoas, gestão de processos, planejamento e controle da capacidade entre outras, possibilitam um melhor resultado.

Segundo os autores, a gestão do conhecimento pode ser dividida em três etapas: geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento, e transferência do conhecimento, descritas a seguir:

- Geração do conhecimento

Envolve o conhecimento adquirido pela organização, além do que foi desenvolvido. Compreende ainda cinco ações que auxiliam a organização a aumentar a quantidade de conhecimentos que ela possui. São elas, aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.

A aquisição do conhecimento está ligada diretamente com a capacidade de renovação interna por meio de novos conhecimentos. Pode ser favorecida por meio da aquisição de profissionais que detenham o conhecimento, da aquisição de nova organização, aluguel ou financiamento do conhecimento necessário para a organização.



Os recursos dirigidos são relacionados a áreas da organização específicas para direcionamento de habilidades estratégicas, a exemplo do setor de pesquisa e desenvolvimento.

A fusão ocorre quando pessoas de postos de trabalho diferentes são colocadas para discussão de ideias e percepções acerca de um determinado assunto. Segundo Davenport e Prusak (2003), os conflitos podem ser positivos, possibilitando uma sinergia para a busca de soluções para questões organizacionais.

O processo de adaptação define a forma como a organização agir em relação as mudanças adaptáveis ao novo ambiente, tendo como maior ativo para adaptação os funcionários que detém conhecimento para oferecer e capacidade para aprender.

Por fim, o conhecimento pode ser gerado por redes, encontros informais e auto-organizados dentro das organizações, que poderão contribuir para geração de novos conhecimentos.

- Codificação e coordenação do conhecimento

Na codificação o objetivo é apresentar o conhecimento de forma clara, acessível e portátil para todos os interessados porém, a codificação pode perder algumas propriedades importantes do conhecimento. Destacando como pontos importantes: os objetivos a serem atingidos com o conhecimento codificado; identificar o conhecimento existente; avaliar o conhecimento quanto à utilidade e adequação ao processo de codificação; estabelecer a forma mais adequada para a codificação e distribuição do conhecimento.

O mapa do conhecimento é considerado pelos autores um guia para encontrar o conhecimento da organização, pois auxiliam na localização dos conhecimentos importantes e na publicação em lista ou quadros que os liguem as pessoas, documentos ou banco de dados, indicando como encontrá-los.

- Transferência do conhecimento

A transferência do conhecimento, de acordo com os autores citados, envolvem duas ações: a transmissão do conhecimento por parte do transmissor e a absorção do conhecimento pelo receptor. E ainda destacam que, a disposição do

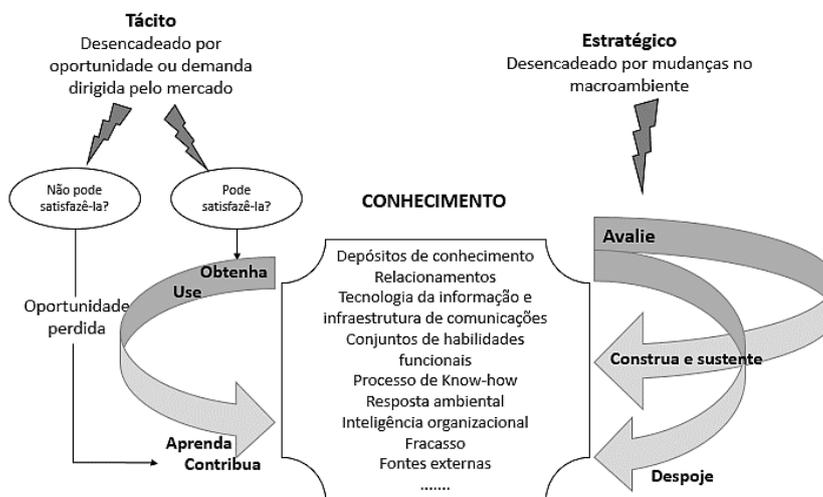


conhecimento não garante o seu sucesso, para isso é necessário haja algo novo, seja comportamento ou descoberta de uma ideia, para a organização.

d) Modelo de Bukowitz e Williams

A gestão do conhecimento envolve, segundo Bukowitz e Williams (2002), a geração, construção e obtenção de valor do conhecimento por meio do capital intelectual. Nesse modelo de GC, destacam dois níveis de atividades realizadas concomitantemente nas organizações destacados na Figura 5.

Figura 5: Modelo de Bukowidz e Williams (2002)



Fonte: Bukowitz e Williams (2002)

A primeira relacionada à utilização do conhecimento para atender as exigências de mercado, ocorre no nível tácito. Nesse nível destacam-se a obtenção, o uso, a aprendizagem e a contribuição que o conhecimento irá oferecer para organização.

Na segunda parte, que está relacionada ao nível estratégico, os autores destacam a importância de um alinhamento entre a estratégia de conhecimento da organização e a estratégia geral dos negócios com foco nas necessidades mais abrangentes da organização. Segundo Bukowitz e Williams (2002) compõem essa segunda parte as etapas de: avaliação, construção e manutenção/ sustentação, e descarte do conhecimento.



e) Modelo de Angeloni

No modelo de GC de Angeloni (2002) a organização é definida pelo foco na criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Composto por três dimensões, que em um processo interativo busca alcançar os objetivos tanto individuais como organizacionais. De acordo com o autor, as dimensões infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia compõem o modelo em formato de átomo conforme Figura 6.

Esse simbolismo tem o objetivo de demonstrar o dinamismo das variáveis da organização do conhecimento, enfatizando a interação por meio da forma cíclica da figura do modelo se opondo ao paradigma cartesiano. As dimensões possuem características e aspectos peculiares a cada uma delas, conforme descrito a seguir (ANGELONI, 2002):

I. Dimensão de infraestrutura organizacional

- a. Visão Holística: visão de todo, além do conhecimento das partes, procurando interligar e integrar todas as partes para evitar a visão fracionada das questões organizacionais, no que envolvem os processos e questões importantes.
- b. Cultura: é promovida por meio de valores que promovem a criação do conhecimento, mantendo um ambiente favorável de confiança, cooperação, transparência.
- c. Estilo gerencial: baseado nas práticas organizacionais que proporcionem colaboração, apoio, autonomia e participação dos atores do conhecimento envolvidos com a empresa.
- d. Estrutura: é a base para proporcionar a flexibilidade, comunicação e interação entre os indivíduos dentro da organização.

II. Dimensão de pessoas

- a. Intuição: necessária na tomada de decisão, por ser uma ação racional limitada.
- b. Modelos Mentais: ideias ou representações que pesam nas decisões, tornando-se interessante a realização de um processo de



desconstrução da aprendizagem, de combinação e recriação de modelos.

- c. Criatividade e Inovação: estímulo a novas ideias proporcionadas por um ambiente organizacional favorável.
- d. Compartilhamento: troca de conhecimentos, estabelecimento de objetivos e metas comuns a todos os envolvidos.
- e. Aprendizagem: contínuo trabalho de busca de novos conhecimentos, com visão macro e micro do ambiente.

III. Dimensão de tecnologia

- a. Redes: utilização de ferramentas como intranet, extranet e internet, para a disseminação e compartilhamento do conhecimento permitindo um maior alcance.
- b. *Datawarehouse*: banco de dados dinâmico, onde os dados são armazenados permanecendo a disposição dos indivíduos para auxiliar a tomada de decisão e nos procedimentos da organização.
- c. GED/EED: o GED – gestão eletrônica dos dados e EED - edição eletrônica dos dados, trabalham com o arquivamento de informações otimizando a consulta, acesso e difusão dentro da organização.
- d. *Workflows*: pela geração, controle e automação de informações, consegue-se captar o funcionamento de um processo produtivo.
- e. *Groupware*: aproximação de pessoas por meio de ferramentas de tecnologia de informação, permitindo o trabalho em grupo apesar das bases de trabalho fisicamente distantes.



Figura 6: Modelo de Gestão do Conhecimento de Angeloni



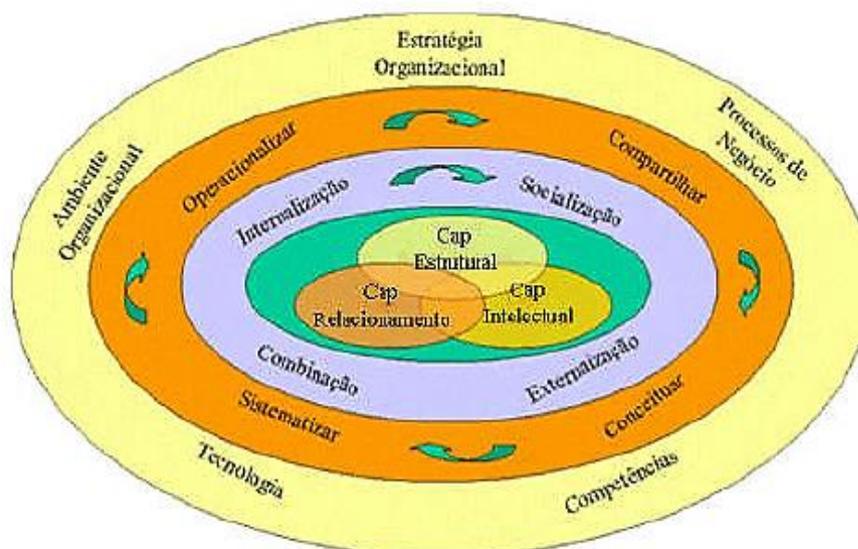
Fonte: ANGELONI (2002)

Essas dimensões propostas por Angeloni (2002) em suma apresentam na infraestrutura organizacional, um ambiente favorável à criação do conhecimento, alcançando os objetivos da organização juntamente com os aspectos apresentados, na dimensão das pessoas é composto por um nível de qualificação alto contribuindo com conhecimento. Por fim, a tecnologia completa as dimensões anteriores por ser uma ferramenta que auxilia e propicia a disseminação e armazenagem do conhecimento.

f) Modelo Rossato

No modelo de Rossato (2002) a gestão do conhecimento é trabalhada pela participação dos indivíduos como atores da organização. Composto por quatro elementos fundamentais: estrutura, ações, conversão do conhecimento e ativos intangíveis, Rossato (2002) afirma a existência de uma forte sinergia entre eles, promovendo um alinhamento e uma integração na gestão de todo o processo. O modelo é ilustrado por diversas camadas descritas na Figura 7, onde cada uma delas corresponde às estruturas fundamentais.

Figura 7: Modelo de Gestão do Conhecimento de Rossato



Fonte: ROSSATO, 2002

A primeira camada é referente ao elemento estrutura. Rossato (2002) a define como um alicerce que dará suporte para os demais, pois fornece condições organizacionais e estratégicas. Este elemento é composto por: estratégias organizacionais, processos de negócio, competências, tecnologias e ambiente organizacional.

O segundo elemento é referente às ações a serem executadas em relação ao conhecimento, seja ele tácito e/ou explícito, segundo Rossato (2002) nesse elemento estão envolvidas a operacionalização do conhecimento, o compartilhamento entre os atores da organização, a conceituação e sistematização, ou seja, o modelo propõe uma ponte como próximo elemento, onde a operacionalização estará ligada a internalização do conhecimento adquirido e o compartilhamento será uma forma de socialização entre os membros da organização, a conceituação será uma forma de externalizar o conhecimento por ter sido definido e por fim, a sistematização por meio de ações de combinação.

O terceiro elemento é definido por Rossato (2002) como a conversão do conhecimento (tácito e explícito) por meio dos processos de internalização dos conhecimentos explícitos que foram transformando-os em tácitos, socialização de conhecimento tácito entre os indivíduos, combinação por meio da interação dos conhecimentos explícitos e externalização que é o conhecimento tácito transformado em explícito.



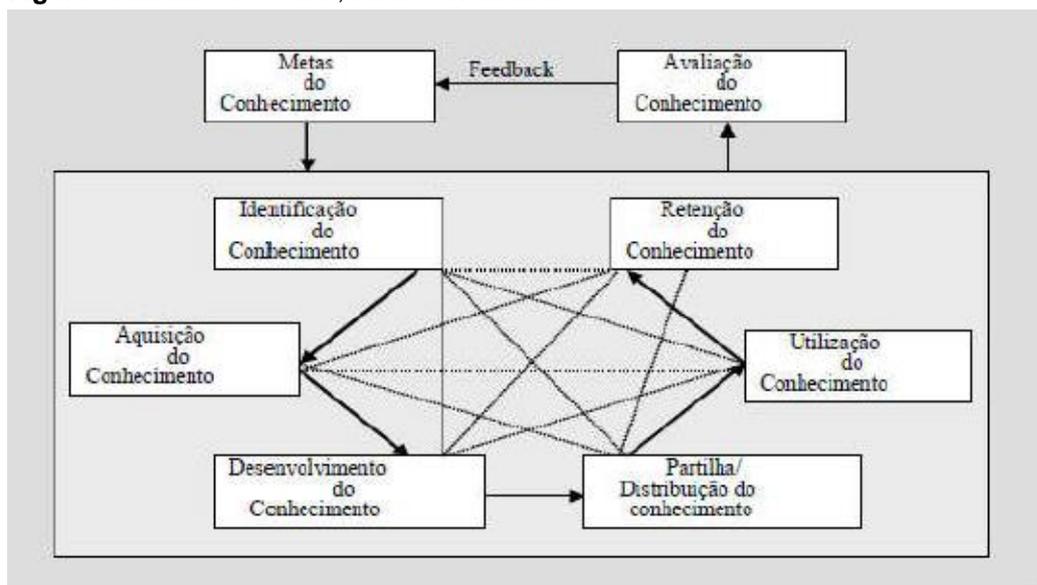
Por último, no quarto elemento, segundo Rossato (2002) encontram-se os ativos intangíveis: o capital estrutural onde estão presentes as patentes, métodos, estratégias, infraestrutura entre outros atributos; o capital intelectual que compreende os conhecimentos todos os conhecimentos (tácito e explícito) presente nos indivíduos que influenciam e contribuem para o desenvolvimento da organização; e o capital de relacionamento que é a forma como a organização interage com o mercado, clientes, funcionários que fazem parte da sua rede de relacionamentos, direto ou indireto.

g) Modelo de Probst, Raub e Romhardt

O modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), trata a gestão do conhecimento como um recurso a ser utilizado por meio de ideias simples de serem implementadas. Conhecido como “Blocos de Construção da Gestão do Conhecimento” o modelo afirma o surgimento de problemas operacionais que possivelmente surgirão do uso do conhecimento como recurso, esses problemas são dispostos em um quadro produzido pelos processos de GC.

Probst, Raub e Romhardt (2002) enfatizam ainda que se gerenciado de forma correta, o conhecimento pode ser tornar uma ferramenta importante para as organizações no que se refere ao destaque dentro do mercado competitivo. Na Figura 8 podem ser visualizados dois ciclos, o interno composto por seis blocos: identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha / distribuição, utilização e retenção); e o externo pelos blocos de avaliação e, após *feedback*, metas do conhecimento que dá início a um novo ciclo.

Figura 8: Modelo de Probst, Raub e Romhardt





Fonte: PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002)

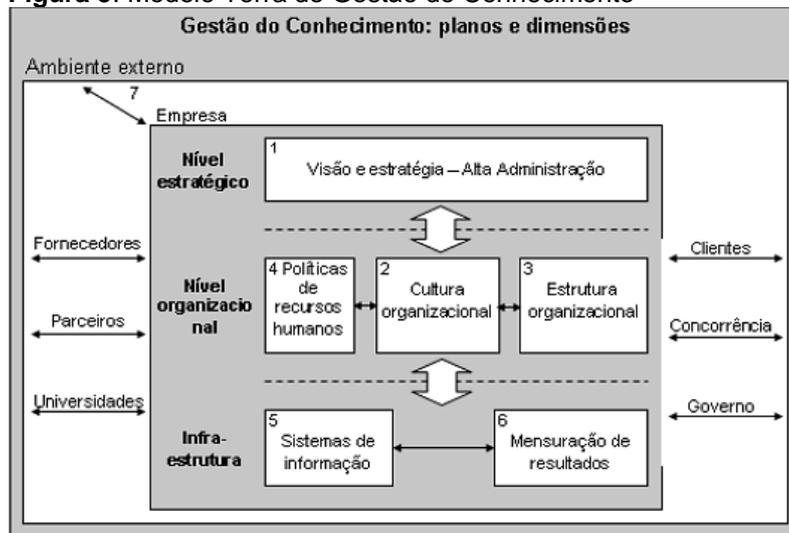
- I. Ciclo interno
 - a. Identificação do conhecimento: consiste no processo de análise e descrição conhecimento da organização.
 - b. Aquisição do conhecimento: se traduz pela aquisição de conhecimento através de relacionamento com *stakeholders*, as formas como ele é adquirido.
 - c. Desenvolvimento do conhecimento: se dá através de novas habilidades, produtos e ideias, objetiva utilização o conhecimento que foi adquirido.
 - d. Partilha do conhecimento: compreende o compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os atores e grupos da organização, que possibilitam a partilha do conhecimento.
 - e. Utilização do conhecimento: é observado quando a organização utiliza na prática os conhecimentos adquiridos atingindo os objetivos estabelecidos.
 - f. Retenção do conhecimento: preserva os conhecimentos considerados críticos aos processos, além da importância de retê-los dentro das organizações.

 - II. Ciclo externo
 - a. Metas do conhecimento: Estas que alimentam o ciclo interno com metas normativas, estratégicas e operacionais.
 - b. Avaliação do conhecimento: É realizada após o recebimento de informações posteriores da parte interna. Utiliza o *feedback* para realimentar o ciclo gerando novas metas, concluído as alcançadas e realizando ajustes necessários.
- h) Modelo de Terra

O modelo de gestão do conhecimento de Terra (2000) é baseado em sete dimensões: fatores estratégicos e papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos;

sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente, como apresentado na Figura 9.

Figura 9: Modelo Terra de Gestão do Conhecimento



Fonte: TERRA (2000)

Na primeira dimensão, denominada de fatores estratégicos é necessário definir o foco em competências centrais e áreas do conhecimento. A alta administração dentro da Era do Conhecimento tem o papel importante de deixar a visão micro, para aderir uma macrovisão que viabilize a condução de projetos inovadores, além de definir quais as áreas do conhecimento serão trabalhadas.

Terra (2000) ainda complementa que mesmo as empresas que são consideradas industriais dependem de algumas habilidades, conhecimentos ou competências importantes para terem vantagens competitivas. É papel da alta administração, nesse sentido, criar um clima permanente de “urgência” e de necessidades de inovação, pois empresas de sucesso se caracterizam por ter metas e desafios grandiosos e por terem um conceito de inovação contínua.

A segunda dimensão, cultura e valores organizacionais, são comumente deixados em segundo plano por muitas gestões, mas devido a sua complexidade deveria ser assunto chave para as organizações. Pode ser entendida como a identidade, as normas e os valores que ajudam a distinguir o que deve ser pertinente ou não na empresa.

Características culturais ou elementos da definição de cultura organizacional podem ser descritos nas características dos ambientes, nas perspectivas dos



funcionários em relação à organização (normas e valores), o uso de recurso do tempo e a questão dos espaços de trabalho que serão abordados com mais propriedade na seção seguinte.

A terceira dimensão da gestão do conhecimento do modelo de Terra (2000), a estrutura organizacional busca romper com o modelo burocrático-taylorista. Assim se valoriza estruturas que possuem um organograma diferente da pirâmide tradicional e características como: apoio ao trabalho em equipe, maior delegação de responsabilidades, hierarquia reduzida ao mínimo e sistemas de informação a serviço das equipes.

Outro conceito importante, dentro da dimensão da estrutura organizacional, é o de *Communities of Practice* (Comunicado de prática) ou redes de aprendizado, que vão além dos limites organizacionais. Seus membros podem ser da mesma área ou de departamentos diferentes, ou de empresas distintas que se conectam pelo interesse de aprendizado e desenvolvimento pessoal que serão posteriormente aproveitados pelas organizações.

Na quarta dimensão do modelo de Terra (2000), a administração de recursos humanos, mostra que o desenvolvimento pessoal está crescendo em importância para os trabalhadores, que passaram a ter lealdade com a profissão, além da empresa empregadora. O recrutamento e seleção, treinamento e, a carreira e sistemas de recompensa estão entre as tendências mais recentes ligadas a gestão do aprendizado, inovação e conhecimento.

Na quinta dimensão encontram-se sistemas de informação que são utilizados para o compartilhamento de informações ou conhecimento, divididos em ferramentas: repositório de materiais de referência, expertise *maps* e *just-in-time knowledge*. Em contra partida, o compartilhamento de conhecimento e o elemento humano são questões que precisam de atenção para evitar o fracasso na implementação da tecnologia dentro das organizações no que se refere ao excesso e acesso de informações.

Na sexta dimensão, a mensuração dos resultados, tem o objetivo de alcançar a comunicação envolvendo toda organização e a mensuração é feita sob várias perspectivas. Por fim, na sétima dimensão do modelo de Terra (2000), está o aprendizado com o ambiente que se localiza no ambiente externo à organização ligado ao relacionamento com outras empresas e com os clientes.



Assim, o modelo de Terra (2000) aborda todos os níveis organizacionais em prol de uma gestão do conhecimento, além de fornecer um *check list* estruturado afim de, verificar a integração e sinergia dos ambientes interno e externo a organização.

i) Modelo Barclay e Murray

Para os autores o conhecimento é um componente importante dentro da organização, por se refletir na estratégia, na política e na prática onde o mesmo é identificado e mapeado como capital intelectual para assim, gerar novos conhecimentos que irão possibilitar vantagem competitiva, melhores práticas e acessibilidade de um maior número de informações (BARCLAY; MURRAY, 1997).

Para Barclay e Murray (1997) a gestão do conhecimento é tratada sob a ótica de dois aspectos básicos: o conhecimento das atividades de negócio como fator de negócio em todos os níveis da empresa, e as ligações diretas entre a parte intelectual da organização e os resultados obtidos. Sendo assim, a gestão do conhecimento, é passível de aplicação tanto em empresas grandes, como nas médias e pequenas empresas.

O que é relevante é a forma como o conhecimento é adquirido e a melhor forma de utilizá-lo para benefício das organizações. Por isso o modelo de Gestão do Conhecimento de Barclay e Murray (1997) aborda três dimensões (abordagens) do conhecimento descritas a seguir:

- Abordagem mecanicista: É voltada para o uso de ferramentas e tecnologia visando um maior acesso a informação por meio de *intranet*, *groupware*, *network*. O processo de implementação é simples assim como as ferramentas usadas que permitem rápido acesso e compartilhamento de informações para toda organização, porém, à longo prazo, pode gerar o acúmulo de informações e dificultar a percepção dos resultados em relação a performance organizacional.
- Abordagem cultura ou comportamental: É caracterizado principalmente por mudanças na cultura e no comportamento da organização para obtenção de um maior número de informações, uma vez que a tecnologia por si só não soluciona as questões de criação do conhecimento, é necessário focar nos



processos. Essa abordagem tem origem nos programas de reengenharia de processos e gestão de mudanças com maior enfoque para inovação e criatividade e propõe uma visão holística da cultura organizacional e do comportamento.

- Abordagem sistemática: É a união das abordagens mecanicistas e cultural, pois considera que resultados sustentáveis são mais importantes do que o processo e a tecnologia individualmente, e caracteriza a GC do ponto de vista interdisciplinar como estudo da natureza do trabalho e do conhecimento, considera a cultura e o comportamento como pontos importantes dentro das organizações, mas não prega mudanças drásticas nos indivíduos, considera a tecnologia como ferramenta a ser aplicada na GC, e por fim, considera o trabalho dos gerentes importante juntamente com outros membros da organização para o alcance dos resultados desejados.

2.3 A LIGAÇÃO ENTRE CULTURA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os modelos de gestão do conhecimento possuem diversas formas de gerar, propagar e promover o conhecimento dentro das organizações. Ao defini-los é perceptível que o ator principal desse processo de gestão é o ser humano. Diante do exposto, é possível destacar a cultura como um fator determinante para implementação dos modelos de gestão do conhecimento.

A cultura está presente no modelo Terra (2000) como a segunda das sete dimensões do conhecimento, fazendo parte do nível organizacional juntamente com a estrutura e as políticas de recursos humanos. No modelo de Rossato (2002) a cultura organizacional compõe a primeira camada (estrutura) como um dos três elementos principais do ambiente organizacional. Também presente nos ativos intangíveis da organização incorporada ao capital estrutural.

Probst, Raub e Romhart (2002) em seu modelo destacam, no ciclo externo, as metas do conhecimento que dentre as condições necessárias para a definição de habilidades e conhecimentos encontra-se as metas normativas que visam à criação de uma cultura incentivadora ao compartilhamento do conhecimento.

No modelo de Angeloni (2002) a cultura é apresentada compondo um dos aspectos da infraestrutura organizacional, determinando que a mesma deva ser conduzida por valores que estimulem a criação do conhecimento.



A proposta de Barclay e Murray (1997) é conhecida como Modelo da Cultura e do Conhecimento. A cultura compõe uma das suas 3 dimensões, juntamente com a abordagem mecanicista e abordagem sistemática, denominada cultura comportamental. Sendo a mudança cultural a solução, na visão dos autores, para o problema do conhecimento (COSTA, 2013).

Presente em outros modelos de gestão do conhecimento, não apresentados neste trabalho, a cultura permanece em destaque. Por exemplo o modelo de gestão do conhecimento que menciona a cultura é o modelo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), que determina cinco condições capacitadoras para criação do conhecimento nas organizações. Entre elas a criação do contexto adequado, onde é importante a criação de uma cultura que priorize e crie conhecimento, com ambiente propício ao compartilhamento do mesmo.

O modelo de Tejedor e Aguire (1998) é constituído de uma seleção de fatores que poderão influenciar a capacidade de aprendizagem da organização. A cultura encontra-se ligada a estrutura, a liderança, aos mecanismos de aprendizagem, ao trabalho em grupo, como elementos interdependentes que se relacionam entre si compondo o perfil da organização.

No Quadro 4, é apresentado um resumo dos modelos de GC e o que cada um deles entende por cultura. Ou seja, demonstra onde a cultura se localiza dentro dos modelos, estando ela explícita ou implícita nas dimensões, permitindo assim uma melhor visualização.

Quadro 4: A Cultura dentro dos modelos de GC

MODELO DE GC	O QUE SE ENTENDE SOBRE CULTURA	DIMENSÕES / ABORDAGENS DOS MODELOS
Modelo de Terra (2000)	A cultura é segunda dimensão do conhecimento, das sete destacadas pelo autor, além de fazer parte do nível organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores estratégicos - Cultura e valores organizacionais - Estrutura organizacional - Sistemas de informação - Mensuração dos resultados - Aprendizado com o ambiente
Modelo de Rossato (2002)	A cultura organizacional faz parte da primeira camada denominada, estrutura, e é um dos três elementos importantes do ambiente organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura - Ações - Conversão do conhecimento - Ativos intangíveis
Modelo de Probst, Raub e Romhart	A cultura encontra-se nas metas normativas como incentivadora ao compartilhamento do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação - Aquisição - desenvolvimento



(2002)		<ul style="list-style-type: none"> - Partilha - Utilização - Retenção - Metas - Avaliação
Modelo de Angeloni (2002)	Compõe um dos aspectos da infraestrutura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas - Tecnologia - Infra - estrutura organizacional
Modelo de Barclay e Murray (1997)	Modelo conhecido como Modelo da Cultura e do Conhecimento. A cultura é uma das três dimensões desse modelo, definida como a dimensão de cultura comportamental.	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem mecanicista - Abordagem Cultural ou comportamental - Abordagem sistemática
Modelo Von Krogh (2001)	Dentre as cinco condições que capacitam para a criação do conhecimento, na condição do contexto adequado, a cultura é importante para criar um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar a visão do conhecimento - Gerenciar conversas - Mobilizar os ativistas do conhecimento - Criar o contexto adequado - Globalizar o conhecimento local
Tejedor e Aguire (1998)	A cultura encontra-se ligada a estrutura, a liderança, aos mecanismos de aprendizagem, ao trabalho em grupo, como elementos interdependentes que se relacionam entre si compondo o perfil da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil da organização - Capacidade de aprendizado - Compromisso com a visão da organização do aprendizado do conhecimento

Fonte: Descrita no próprio quadro

Diante do exposto, foi possível verificar a relação entre a cultura e a Gestão do Conhecimento, destacando os dois primeiros construtos de pesquisa. Assim, partindo para o conhecimento da sustentabilidade, terceiro tema de pesquisa, que possibilitará o entendimento de suas praticas, conceitos e relação com as organizações.

2.4 A SUSTENTABILIDADE E SUAS PRÁTICAS

Cada vez mais presentes nas organizações, a sustentabilidade está proporcionando mudanças na forma de viver, produzir e agir. As práticas de sustentabilidade encontram-se na contra mão do “produzir a qualquer custo” e do “consumir cada vez mais”. As mudanças que começaram a ser feitas estão sendo relatadas e acompanhadas pelos relatórios de sustentabilidade e nos balanços sociais (BALDISSERA; MOURÃO, 2015).

Segundo Kessler *et al* (2013) as práticas sustentáveis são as medidas tomadas pelas organizações para amenizar ou eliminar os danos causados pelas



suas atividades produtivas, dessa forma as organizações podem assegurar a continuidade e manter uma boa imagem junto aos *stakeholders*.

Os estudos de Claro, Claro e Amâncio (2008) sobre o conceito de sustentabilidade nas organizações tratam como itens de pesquisa as práticas sustentáveis: social, econômica e ambiental. Nas práticas sociais sustentáveis encontram-se as ações da organização voltada para o bem estar dos colaboradores e da comunidade em geral, nas práticas ambientais sustentáveis estão os cuidados que as organizações tomam com os impactos ambientais e a qualidade do meio ambiente no qual estão inseridas, por fim, as práticas econômicas sustentáveis que regem a bom desempenho econômico.

O *Global Reporting Initiative* (GRI), por exemplo, criado por uma organização não governamental trata-se de um relatório de sustentabilidade que substitui o balanço social utilizado pelas organizações para publicarem suas práticas tidas como ambientais ou sociais. O GRI utiliza as categorias ambiental, econômica e social para na elaboração dos relatórios de desempenho sustentável. (BALDISSERA; MOURÃO, 2015)

Independente do ramo de atuação cada organização pode aplicar práticas sustentáveis às suas atividades. No ramo da construção, por exemplo, as práticas comuns são a redução do consumo, reutilização de recursos e uso de material reciclável, eliminação de tóxicos, análise de ciclo de vida dos produtos e foco na qualidade (BREMER et al, 2013).

Já na indústria automotiva, as práticas sustentáveis podem ser aplicadas pela avaliação do ciclo de vida dos produtos, produções mais limpas, reutilização de água, uso e/ou desenvolvimento de matérias primas alternativas, além a adoção de certificações como ISO 14001 e OHSAS 18001 (VANALLE; SANTOS, 2014). Sendo assim, para uma melhor aplicação dessas práticas sustentáveis é imprescindível entender o que é sustentabilidade.

Nesse sentido, segundo Ferreira (2008) a sustentabilidade é tida como algo suportável e capaz de ser mantida a certo nível, aliada ao atendimento contínuo das necessidades do presente sem comprometer o futuro, estando seu conceito também relacionado à uma atitude ou mentalidade, quando se trata de uma atividade ecologicamente correta (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2007).



Entretanto, o uso da palavra sustentabilidade está vinculado a outras necessidades como sociais, que derivam da percepção que a sociedade não compactua mais com o lançamento de externalidades negativas, ou seja, resíduos sobre ela impunemente. Assim torna-se inevitável a integração de princípios da sustentabilidade com as estratégias de negócios das companhias (FGV – CES, 2008).

A sustentabilidade passou por diversos deslocamentos sendo utilizada junto à outros termos, ou correntes, desde a década de 70. Através da ONU foi disseminado o vínculo de desenvolvimento e ambiente usando a sustentabilidade como meio necessário. Atualmente o termo é usado por diversos ramos, principalmente no mundo organizacional, porém seu conceito se entrelaça com o de “desenvolvimento sustentável”, o que nos leva a um déficit de conceito próprio para o termo, independente de outros (LIMA, 2006).

De fato, em 1992 na Conferência Nacional das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento, a Rio 92, simbolizou o alcance de um consenso mundial em torno do conceito básico de sustentabilidade. Sustentabilidade hoje é usada em diversos campos, para diversos fins, pois trata – se de uma necessidade imposta pelo tempo, com o crescimento da população, modernização, tecnologia e modificações no meio ambiente. Essa noção está instituída como condição obrigatória para o futuro (LIMA, 2006).

A sustentabilidade que hoje conhecemos está ligada a muitos interesses, pois é notável a influência política, cultural, educacional e empresarial nas ações e medidas para ser sustentável, e isso se reflete nos conceitos que são apresentados em periódicos, artigos, livros atualmente. Para Lizarralde *et al* (2015) o ambiente construído é em grande parte responsável pela degradação ambiental, juntamente com a vulnerabilidade das comunidades face aos perigos naturais provocados, ou não por esse desgaste, tem sido ponto de partida para políticas que melhorem a sustentabilidade desses ambientes construídos.

2.4.1 Conceitos de Sustentabilidade

Os conceitos de sustentabilidade possuem várias vertentes das quais podem seguir, vários autores trazem em seus conceitos noções particulares no entendimento do que é ser sustentável e as áreas que devem ser abordadas. No



entanto, apesar das divergências é relevante compreender os diferentes pontos de vista acerca do termo.

Para Floriani (2003) e Boff (2002) a sustentabilidade implica na premissa que é preciso definir um limite que estabeleça nas possibilidades de crescimento e um conjunto de iniciativas que considerem a existência de interlocutores e participantes, sociais e ativos, por meio de práticas educativas e de um processo de diálogo, reforçando a consciência de corresponsabilização e valores éticos.

Considera-se que a sustentabilidade e a resiliência são lentes pelas quais visualizamos o mundo, ou ainda, paradigmas usados para ajustar objetivos, ferramentas e meios (LIZARRALDE *et al*, 2015).

Chambers e Conway (1992) destacam questões criadas pela sustentabilidade dos meios de subsistência, ou seja, um meio é sustentável ambientalmente em seus efeitos sobre os recursos globais e locais. A sustentabilidade torna-se assim uma função de como os meios e as capacidades são usados e mantidos em prol da subsistência. Desse modo, a preservação ambiental surge como a forma que garantir que o crescimento das desigualdades entre as gerações não aumentem (DINIZ; BERMAN, 2012).

Nesta direção, de acordo com Sachs (1990) a sustentabilidade é um conceito dinâmico, que leva em consideração as necessidades crescentes das populações em um contexto internacional. Dividindo a sustentabilidade em cinco dimensões: a social, cultural, do meio ambiente, econômica e política do sistema internacional.

O conceito de sustentabilidade tem variado ao longo do tempo, de acordo com a dinâmica social, econômica e política que permeiam as relações de sociedade e natureza. Para melhor compreender essa evolução, Jatobá, Cidade e Vargas (2009) reescrevendo Elkington (2012) conceitua a sustentabilidade em três abordagens teóricas do movimento ambientalista.

- Ecologia radical: é baseada no ecocentrismo, onde a atividade humana se submete as leis naturais por meio de duas visões teóricas distintas, a visão biocêntrica e a ecológica. Na primeira abrigam-se as tendências do preservacionismo e do conservacionismo, e a segunda difere-se por dar um tratamento científico as questões ambientais afastando assim a visão romântica dos pioneiros ambientalistas.



A ecologia radial foi importante por dar início a uma consciência ecológica, indicar processos ecológicos e a maneira na qual a ação humana interfere no meio, provocando desequilíbrios que irá interferir na vida humana.

- Ambientalismo moderado: Em meio à crise do petróleo, em 1970, que além da economia fragilizada, gerou uma preocupação com o esgotamento dos recursos naturais, trouxe à tona as formas de colocar em prática as preocupações geradas pela ecologia radial, tentando conciliar com o modelo de desenvolvimento em vigor.

Ou seja, sua denominação moderada advém da percepção da urgência dos alertas dos ecologistas e da difícil negociação de frear o desenvolvimento. O conceito que mais se adequa ao ambientalismo moderado é o de desenvolvimento sustentável.

- Ecologia política: considerada por Martinez-Alier, apud Jatobá *et al* (2009), a ecologia política é considerada a fusão da ecologia humana com a ecologia política. Envolvendo estudos dos conflitos gerados por uma economia pouco sustentável ecologicamente, onde as questões ambientais não podem ser dissociadas do contexto político e econômico que as criou.

As três abordagens apresentada nos remetem as dimensões ambiental, social e econômica, sendo elas aproximadas pela percepção de que a crise ambiental influencia simultaneamente ambas. Sendo assim, Jatobá, Cidade e Vargas (2009) destacam a existência de características importantes que devem ser consideradas na busca pela sustentabilidade como um todo, bem como nas organizações e seus processos.

Dentro do gerenciamento de operações (GO), as ditas sustentáveis são definidas como um conjunto de habilidades que permite a empresa estruturar seus processos de negócios para alcançar um desempenho que seja sustentável. A gestão de cadeia de suprimentos (GCS) sustentável, por sua vez, se refere aos planos e atividades que integram as questões ambientais e sociais na cadeia de suprimentos visando um melhor desempenho nessas áreas sem comprometer o desempenho econômico da empresa (GIMENEZ; SIERRA; RONDON, 2012)



Em uma visão mais econômica foram criadas teorias conceituando a sustentabilidade foram criadas teorias, onde segundo Lima (2006) existe uma graduação da sustentabilidade como fraca e forte, desenvolvida por economistas. A sustentabilidade fraca, de forma genérica, prever a viabilidade de um sistema sócio-econômico no tempo, ou seja, a viabilidade da sustentabilidade mantendo-se o capital global. O capital natural composto pelos recursos naturais renováveis e não renováveis, unido ao capital criado pelo ser humano correspondente à tecnologias, recursos financeiros, intelectual, compõe o capital global.

A sustentabilidade forte, segundo os economistas, seria composta pela relação entre os sistemas socioeconômicos com o ecossistema. Analisando pelo princípio da dependência, diante das duas variáveis o sistema sócio econômico é a variável dependente. Ou seja, a noção de dependência do ecossistema é vital para sustentabilidade (LIMA, 2006).

Por essa graduação em níveis, Lima (2006) denomina sustentabilidade como um conceito sistêmico relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais que envolvem a humanidade. Dentro desse universo de conceitos de sustentabilidade. O Quadro 5 apresenta as principais denominações de outros autores para termo com diferentes pontos de vista.

Quadro 5: Conceitos de Sustentabilidade

Autor	Definições
Sachs (1990)	Constitui-se num conceito dinâmico, que leva em conta as necessidades crescentes das populações, num contexto internacional em constante expansão.
Sachs (2009)	Dimensões da sustentabilidade: sustentabilidade social, cultural, do meio ambiente, econômica, política, do sistema internacional.
CMMAD (1991)	O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.
Chambers e Conway (1992)	A sustentabilidade dos meios de subsistência levanta muitas questões. Estes dividem-se em dois grupos: se um modo de vida é sustentável ambientalmente, em seus efeitos sobre os recursos locais e globais e outros ativos: um se é socialmente sustentável, isto é, capaz de lidar com o estresse e choques, e manter a sua capacidade de continuar e melhorar. Sustentabilidade é, portanto, uma função de como os meios e capacidades são utilizados, mantido e reforçado, de forma a preservar os meios de subsistência.
Godard (1996)	Sustentabilidade das cidades organiza-se, neste caso, pelo recurso à metáfora biológica da "resiliência", que procura descrever a capacidade adaptativa dos "ecossistemas urbanos" para superarem a sua condição de vulnerabilidade ante aos choques externos.



Jacobi (1997)	A noção de sustentabilidade implica a uma inter-relação necessária de justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a ruptura com o atual padrão de desenvolvimento.
Cavalcanti (1998)	Sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema.
Floriani (2003) Boff (2002)	A ideia de sustentabilidade implica na prevalência da premissa de que é preciso definir uma limitação estabelecida nas possibilidades de crescimento e um conjunto de iniciativas que levem em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos através de práticas educativas e de um processo de diálogo informado, o que reforça um sentimento de responsabilização e de constituição de valores éticos.
Lima (2006)	É um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais.
Jatobá; Cidade; Vargas (2009)	A visão da sustentabilidade começa a ser moldada a partir das ideias da ecologia radical, relacionadas com o protecionismo e com o conservacionismo; ela adquire características mais moderadas quando se apresenta na forma conciliatória do ambientalismo, desdobrando-se na proposta de desenvolvimento sustentável; e acaba por transformar-se em instrumento de crítica social, quando focado sob o prisma da ecologia política.
Valinhas (2010)	A sustentabilidade está apoiada principalmente nas dimensões econômica, ambiental e social, mas sem a dimensão política ela não se constrói.
John Elkington (2012)	Define a sustentabilidade a partir do que denominou <i>Triple Botton Line</i> , que a sustentabilidade compõe-se em três pilares: ambiental, social e econômico. Sendo alcançada por meio dos três pilares, sem priorizar um em detrimento do outro.
SESC-Sorocaba (2015)	A concepção de sustentabilidade pressupõe uma relação equilibrada com o ambiente em sua totalidade, considerando que todos os elementos afetem e são afetados reciprocamente pela ação humana. A sustentabilidade, portanto, diz respeito as escolhas sobre as formas de produção, consumo, habitação, comunicação, alimentação, transporte e também, os relacionamentos entre as pessoas e delas com o ambiente, considerando os valores éticos, solidários e democráticos.
Lizarralde et al. (2015)	A 'sustentabilidade' e 'resiliência' são lentes através das quais olhamos para o mundo, ou paradigmas que usamos para enquadrar objetivos, ferramentas e meios.
Bhinge et al. (2015)	Utiliza o termo sustentabilidade nos parâmetros social, ambiental e econômico, dentro de seu estudo sobre a otimização de Sustentabilidade para a tomada de decisão cadeia de fornecimento global.

Fonte: Descrita no próprio quadro

Esse quadro possibilita, uma melhor visualização das diferenças e particularidades de cada autor, verificando que há uma evolução do conteúdo no tempo.

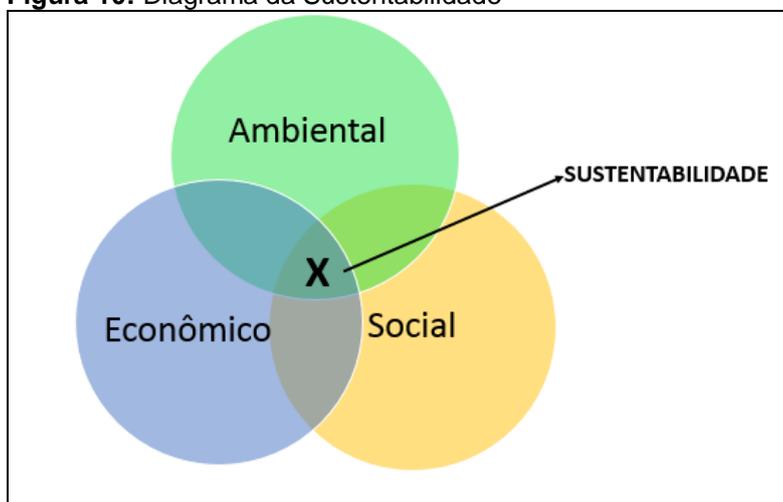


2.4.2 Triple Bottom Line

O conceito de sustentabilidade usado pela Comissão Mundial sobre o meio ambiente e desenvolvimento (WCED) em 1987, considera que "O desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades" une as questões ambientais, econômicas e sociais, definição esta que deu origem ao definição *Triplle Bottom Line* (GIMENEZ, *et al*, 2012).

Difundido por John Elkington (1997), o *Triple Bottom Line* (*profit, planet and people*) é um conceito central que auxilia a abordagem da sustentabilidade. Desenhado nas dimensões ambiental, social e econômica (Figura 10), sugere que as organizações abordem as dimensões de responsabilidade social e ambiental, mas também usufruam de ganhos financeiros positivos decorrentes do processo sustentável pertinente à dimensão econômica.

Figura 10: Diagrama da Sustentabilidade



Fonte: Elkington (1997)



O método é considerado como chave do conceito de sustentabilidade por promover qualidade ambiental e justiça social, geralmente esquecido pela visão financeira, contrapondo-se a exclusividade de prosperidade econômica. Hoje popularmente conhecido como os três pilares da sustentabilidade, o *Triple Bottom Line* influencia o conceito de capital, pois o capital econômico deverá absorver uma gama de conceitos como capital natural e capital social. (ELKINGTON, 1997)

As dimensões apontadas por John Elkington são de tamanha relevância que muitos outros autores seguem a mesma linha de pensamento quando se trata de definir e caracterizar a sustentabilidade. Bhinge *et al* (2015) por exemplo, utiliza o termo nos parâmetros ambiental, social e econômico dentro dos estudos referentes a otimização da sustentabilidade para a tomada de decisão na cadeia de fornecimento global.

Para Valinhas (2010) a sustentabilidade é descrita nos mesmos pilares do *Triple Bottom Line*, entretanto acrescenta ainda às dimensões a política, destacando-a como condição para construção da sustentabilidade. A seguir, serão abordados de acordo com Elkington (2012) os pilares do *Triple Bottom Line*:

A. Sustentabilidade Econômica (*Profit*)

Sendo o lucro um dos pilares das empresas, as questões ambientais e sociais são vistas como um modelo de contabilidade ambiental e social.

Dentro das organizações, as questões de contabilidade são predeterminadas pelos modelos da área contábil, que leva em seus cálculos os conceitos já estabelecidos de referência, de consistência, prudência e depreciação. Assim, dificilmente assuntos ambientais e sociais entram nos registros da contabilidade convencional das organizações.

Em relação aos pilares da sustentabilidade destaca-se como conceito-chave, em relação aos custos ambientais e sociais, o de externalidades, que são os gastos que não são inseridos na contabilidade que normalmente incluem os lucros e perdas.

B. Sustentabilidade Ambiental (*Planet*)



A questão ambiental tem atraído maior atenção nos últimos anos, desafiando as organizações e seus gestores devido à repercussão das agendas ambientais no mercado. A existente dificuldade das empresas se definirem como ambientalmente sustentáveis é um dos desafios lançados juntamente com a economia e contabilidade ambiental, devido à complexidade de mensuração do capital natural.

O conceito de capital natural pode ser dividido em, “capital natural crítico” necessário para sobrevivência e manutenção da vida do ecossistema, e “capital natural renovável” que pode ser recuperado com alternativas ambientais, a exemplo de reflorestamento.

Para as organizações, em geral, o pilar ambiental é interessante sobre a ótica da capacidade de suporte do ecossistema em relação a atividade dos atores que operam neles. Outro ponto a ser considerado, apesar da pequena relação com os objetivos organizacionais, é o controle de ambientalistas e das campanhas na mídia que levam a uma nova dimensão de pressão tanto nas empresas quanto nos seus fornecedores.

O desenvolvimento de padrões de gerenciamento ambiental internacional como, ISO 14001 criado pela Organização de Padrões Internacionais no período da ECO'92, tem auxiliado as organizações nas questões ambientais sejam por opção, seja por pressão do mercado.

Eklington (2012) destaca nas entrelinhas das agendas econômica e ambiental, dando maior ênfase a duas delas. A primeira, a ecoeficiência, que abrange a satisfação das necessidades humanas e de qualidade de vida, por meio do fornecimento de bens e serviços a preços competitivos. A segunda, a Justiça ambiental, é decorrente dos pilares ambiental e social. A equidade intra e intergerações preocupa pela vantagem entre diferentes gerações como condições sociais, e também se refere ao equilíbrio entre os que estão vivos e os que ainda virão no tocante à biodiversidade ou estabilidade climática.

Por ter o movimento da sustentabilidade iniciado com foco nas questões ambientais, Gimenez *et al* (2012) complementa que elas precisam estar integradas na cultura organizacional e no planejamento de todos os níveis de projeto, fabricação, distribuição e eliminação de negócios.

C. Sustentabilidade Social (*People*)



Diferentemente do que a comunidade que compõe o desenvolvimento sustentável prega que a sustentabilidade não tem relação com questões sociais, éticas e culturais, Elkington (2012) inclui no tripé da sustentabilidade o conceito de capital social, que de forma simplificada considera o capital humano, a saúde, as habilidades e a educação, mas de forma mais ampla e completa que o conceito deveria incluir medidas de saúde para sociedade e potencial de criação de riquezas sociais.

Assim, sustentabilidade social volta às atenções para as comunidades internas (funcionários) e externas, pois define que as organizações devem fornecer oportunidades iguais, incentivar a diversidade, promover conectividade dentro e fora da comunidade, garantindo assim qualidade de vida em processos democráticos e responsabilidade governamental. Visa promover a Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) que auxilia a melhoria da reputação social das organizações. (FOMBRUN 2005 *apud* GIMENEZ *et al*, 2012)

2.4.3 Sustentabilidade nas organizações

O ambiente organizacional tem se relacionado cada vez mais com a sustentabilidade, em seus conceitos e práticas, seja por exigência do mercado ou por necessidade ambiental/social devido a constante mudança ocorrida nos últimos anos no que diz respeito às prioridades humanas e organizacionais.

O tema é abordado no ambiente organizacional com intuito de gerar uma imagem positiva da organização. Os gestores concentram a direção de seus discursos a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes e parceiros, Organizações Não-Governamentais e órgãos públicos. Porém, para algumas organizações existe uma visível dificuldade de implantar a sustentabilidade. Devido a sua multiplicidade de denominações, levando-as a priorizarem uma dimensão, em detrimento de outra (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008).

Claro, Claro e Amâncio (2008) fazem uma relação do conceito de sustentabilidade com o conceito de democracia de mais de 300 definições que apesar de apresentarem discordâncias, apresentam um significado substantivo e importante sujeito a diferentes interpretações.

A sustentabilidade nas organizações, para Linnenluecke e Griffiths (2010), também é conhecida como sustentabilidade corporativa é relacionada a qualquer



preocupação ecológica, social ou de integração das atividades econômicas da organização que se preocupe com o ambiente ou o social. Assim, a sustentabilidade corporativa é considerada por estudos como um conceito multifacetado, que necessita de adaptação e mudanças organizacionais nos níveis.

Em um nível superficial, a sustentabilidade limita-se a publicação de relatórios, avaliação de desempenho e treinamento de funcionários para determinada atividade, que serve como prova de tais práticas. Em nível de valor, a aplicação dos conceitos sustentáveis se dá por mudança de valores e crenças, atuando na consciência dos colaboradores. Por fim, em nível mais profundo, a adoção da sustentabilidade corporativa demanda modificação de pressupostos fundamentais sobre a interdependência dos sistemas humanos e ecológicos (LINNENLUECKE; GRIFFIHS, 2010)

Alguns conceitos importantes, dentro do universo organizacional, que envolvem o ser sustentável surgiram ao longo do tempo, como: responsabilidade social, responsabilidade socioambiental, produção mais limpa, ecoeficiência e organizações sustentáveis que no intuito de resolver e responder as exigências e necessidades latentes no entorno do ambiente, da sociedade e da economia (SILVA; REIS; AMANCIO, 2011))

A responsabilidade social, por exemplo, é a gestão da relação ética e transparente da organização diante do público com o qual se relaciona, juntamente com as metas estabelecidas para um desenvolvimento sustentável da sociedade, respeitando e preservando os recursos naturais e culturais em benefício das gerações futuras. (ETHOS, apud SILVA; REIS; AMANCIO, 2011) Além disso, é tida como um valor pessoal e coletivo refletido nas ações da organização.

O conceito de produção mais limpa, usado pelo Programa das Nações Unidas, definiu a adoção de uma forma onde os processos produtivos reduzam os riscos de curto e logo prazo através de uma estratégia ambiental de prevenção. A ecoeficiência unifica a entrega de mercadorias e serviços competitivos que proporcionam qualidade de vida e satisfação das necessidades humanas, com a redução de impactos ecológicos e do uso de recursos para proporcionar um maior alinhamento com os níveis de capacidade de sustentação no planeta. (SHIMIDHEINY, 1992 apud SILVA; REIS; AMANCIO, 2011)



Nos últimos anos tem se tornado comum a divulgação de relatórios de sustentabilidade pelas organizações que reflete a questão da sustentabilidade. Assim, definem-se como organizações sustentáveis aquelas que constroem o valor de longo prazo e contribuem, de alguma maneira, para solução de problemas ambientais e/ou sociais. (SILVA; REIS; AMANCIO, 2011)

Para Claro, Claro e Amâncio (2008) dentro das dimensões da sustentabilidade, do *triple bottom line*, as organizações praticam ações que objetivam a adequação de suas atividades. Na dimensão ambiental o monitoramento, integração de tecnologia no processo produtivo, análise de ciclo de vida dos produtos e administração integrada, sendo exemplos de ações que visam a redução dos efeitos ambientais negativos.

Na dimensão econômica, as medidas organizacionais tomadas em direção à sustentabilidade econômica podem ser alcançadas a partir da alocação e aplicação eficiente dos recursos e por uma orientação dos investimentos, sem ir contra o caráter sustentável.

Finalmente, na dimensão social, os indicadores (internos ou externos) variam de acordo com a organização, porém vale ressaltar que, a compensação justa, o ambiente de trabalho seguro e saudável, o respeito às cargas de trabalhos e aos direitos humanos, são ações cabíveis a todos os tipos de organização dentro do conceito de sustentabilidade social. A dimensão social também leva em consideração questões de política social, capital humano e melhoria da qualidade de vida do ser humano. (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008)

Dessa forma o conhecimento do termo sustentabilidade, ou seu sentido, tem se tornado cada vez mais comum entre os indivíduos. Não obstante, nas organizações mudanças sustentáveis são percebidas nas relações estratégicas, estruturais e produtivas, além das alterações no padrão de consumo e na visão política, seja na esfera pública ou privada.

Nesse contexto, o estudo realizado por Claro, Claro e Amâncio (2008), avaliou hipóteses que influenciam no entendimento individual do conceito de sustentabilidade pelos funcionários de duas organizações. As hipóteses se concentraram em torno do: nível de escolaridade, do tipo de atividade exercida, do uso do termo “sustentabilidade” no discurso da alta gestão, e das práticas gerenciais.



Os resultados apontaram que o grau de escolaridade dos funcionários interfere no entendimento acerca do tema, que o tipo de função exercida não tem influência significativa no conhecimento, juntamente com o discurso organizacional. Porém, as práticas gerenciais que visam à qualidade de vida dos funcionários podem influenciar positivamente o entendimento do conceito de sustentabilidade nas organizações. (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008)

Algumas organizações que trabalham com sustentabilidade, utilizam da própria equipe para facilitar a disseminação e o desenvolvimento das medidas sustentáveis. As chamadas equipes verdes são, segundo Jabbour *et al* (2013), compostas por pessoas que voluntariamente se disponibilizam para resolver problemas ambientais, relacionados a sustentabilidade por meio de programas para desempenho ambiental.

Dividas em duas categorias por Daily *et al*, apud Jabbour *et al* (2013), denominadas funcionais (composta por indivíduos de um setor) e as multifuncionais (composta por indivíduos de diferentes setores e aptidões). As equipes verdes exercem uma influência positiva na implantação da sustentabilidade e do Sistema de Gestão Ambiental - SGA nas organizações. O estudo realizado com empresas certificadas com a ISO 14001, demonstram que as organizações que utilizavam essas equipes eram mais avançadas no processo de implantação da sustentabilidade e do SGA.

Vale ressaltar ainda que as práticas sustentáveis nas organizações e na sociedade, de acordo com Kaufmann (2016), tendem a tomar orientação “econômico – financeira” independentemente de serem organizações privadas, uma vez que esse pensamento é partilhado pela cultura atual, imersa no capitalismo de mercado. Por isso a sustentabilidade tende a ser trabalhada e repassada como uma estratégia de negócio.

2.5 CORRELAÇÃO ENTRE: CULTURA, GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUSTENTABILIDADE

A necessidade de promover e disseminar o conhecimento é destacada por Angeloni e Grotto (2009) quando afirmam que importantes conhecimentos se tornam inutilizáveis se os mesmos não forem compartilhados e transferidos para os demais



membros da organização. Desse modo, a gestão do conhecimento é realmente aplicada quando as organizações se dispõem a tornar úteis os conhecimentos que possuem, promovendo uma cultura organizacional de compartilhamento.

Estudos realizados por Angeloni e Grotto (2009), abordaram elementos culturais estudados por autores da gestão do conhecimento e da cultura organizacional como: artefatos e criações visíveis, política de gestão de pessoas, sistemas de comunicação, processo decisório e o processo de socialização de novos membros. Sendo esses elementos guia de pesquisa nas organizações para visualizar as influências positivas ou negativas para o compartilhamento do conhecimento. Por fim, os autores definiram que a cultura organizacional, influencia o compartilhamento do conhecimento, seja positiva ou negativamente.

Considerando que as ideias e as práticas sustentáveis iniciam pelo conhecimento e, de acordo com Angeloni e Grotto (2009), por meio de mudanças nos valores e crenças que estão presentes na cultura, as organizações transformam os conhecimentos individuais em valiosos ativos como resultado, incluindo a sustentabilidade.

Como a sustentabilidade é considerada como um grande desafio a ser vencido pela humanidade, devido às necessidades de preservação, sobrevivência, comprometimento e independência sistêmica, “as organizações possuem grande influência, onde parte delas, assume o papel de ser social, ambiental, política e culturalmente responsável, enquanto a outra parte mantém o foco na produção e no consumo” (BALDISSERA; KAUFMAN, 2013).

Ainda Baldissera e Kaufman (2013) colocam que, dentro da cultura organizacional, a sustentabilidade tem assumido um “valor central”, um “valor periférico”, ou ainda, um valor negativo de “modismo”. Em suas pesquisas, os autores pesquisaram diversos sites institucionais de empresas e no Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e constataram que o modelo de sustentabilidade mais utilizado é o *Triple Bottom Line*, com seus desdobramentos e/ou variações.

Ao considerar a sustentabilidade um paradigma comum aos indivíduos pelas mudanças no estilo de vida, bem como as mudanças ambientais, e às organizações, visto pela ótica dos negócios, a sustentabilidade como prática organizacional deve estimular a redução da utilização de energia e utilização de resíduos produzidos



que, de forma eficiente, reduzam os efeitos negativos das organizações ao meio no qual estão inseridas (GLOBOVANTE, 2010).

O “esverdeamento” crescente que tem como gatilhos a percepção dos limites do planeta que modificam as bases da Era Industrial (extrair, produzir, descartar) e pela cobrança da sociedade e dos consumidores, ocasiona uma mudança de cultura ao estimular nas organizações uma necessidade de novas formas de produzir e na sociedade novas formas de consumir.

Assim ao se propor a sustentabilidade às organizações, se encontra na cultura uma via de acesso, ou barreiras, visto que segundo Globovante (2010) a cultura é tida como:

Um sistema de símbolos e significados de domínio público, em cujo contexto as tarefas e práticas de determinado grupo podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não. Do ponto de vista pragmático, são regras interpretação da realidade, que não são interpretadas por todos univocamente gerando homogeneidade ou consenso, mas criam condições para a articulação das diferenças. (GLOBOVANTE, 2010. p. 99)

Dessa forma, a sustentabilidade pode ser caracterizada como uma revolução cultural onde Gupta e Kumar (2013) recomendam com base no *triple botton line* de John Elkington (1998) sete iniciativas:

- I. A concorrência deve impulsionar o mercado, ao contrário do antigo paradigma que era a compatibilidade de mercado;
- II. Conduzir a cultura corporativa para a sustentabilidade por meio de uma mudança no perfil de gestão, ou seja, atentar para os valores humanos;
- III. As organizações precisam mudar a maneira de operar, tornando-se mais transparentes e abertas, deixando claros seus pensamentos, prioridades e compromissos por meio das suas atividades;
- IV. Relacionar o ciclo de vida da tecnologia com a eficiência da função que exercem, antes de considera-la como um produto;
- V. As parcerias de negócios devem ser movidas por um objetivo comum;
- VI. O tempo de negócio deve ser considerado mais amplo;
- VII. Tornar a governança corporativa mais inclusiva, pois se é desejado modificar a cultura para adoção de práticas mais sustentáveis é preciso mudar a visão exclusiva.



Então, para Gupta e Kumar (2013) envolver sustentabilidade estrategicamente na cultura das organizações, pode ser alcançado pelo compartilhamento de informações e ideias pessoais em um ambiente aberto e favorável. Quando incorporada à organização e praticada como valor de cultural, a sustentabilidade pode permitir a criação de novas oportunidades, uma vez que, iniciativas verdes podem ser a chave para novos negócios.

Logo, é por meio da cultura organizacional que iniciativas sustentáveis podem transformar e superar as oportunidades em diferentes campos da organização e as estratégias usadas podem estabelecer a facilidade ou a dificuldade de implantação da sustentabilidade na identidade das organizações (GUPTA; KUMAR, 2013).

2.5.1 Pesquisas Antecedentes

Pesquisas realizadas por Caprar e Neville (2012) afirmam que dentro da literatura institucional sobre sustentabilidade, pode-se chegar a três conclusões: primeira que apesar de boa, a literatura institucional não é suficiente para explicar a adoção de práticas sustentáveis dentro das organizações. Segundo que a organização está inserida dentro de um contexto nacional que exerce influência sobre ele no que se refere as pressões institucionais, por fim, a terceira indica que a cultura é mencionada de forma superficial ou como sinônimo de sistemas culturais, mas sem aprofundamento, o que prejudica o entendimento.

Os autores ainda afirmam que dois efeitos culturais podem explicar a adoção da sustentabilidade nas organizações, (i) as pressões institucionais ou normalização e (ii) a necessidade de conformidade com esse cenário. E completam que também os valores culturais podem limitar, as iniciativas sustentáveis dentro das organizações, seja na normatização ou na conformidade de ação com os valores sustentáveis (CAPRAR; NEVILLE, 2012).

A pesquisa realizada por Linnenluecke e Griffiths (2010) procurou estudar em que constitui uma cultura organizacional voltada para sustentabilidade, baseado no modelo *Competing Values Framework* – CVF (quadro de valores concorrentes) que caracteriza a cultura em 4 tipos da tipologia de Cameron e Quinn, podendo uma organização ser caracterizada por um ou mais tipos de cultura.

A primeira proposição apresentada é que uma organização voltada para cultura de processo interno, no caminho para sustentabilidade, concentrará suas



atividades no desempenho econômico, na rentabilidade e no crescimento a longo prazo. Procurando aumentar a produção de bens e serviços

A segunda proposição do estudo de Linnenluecke e Griffiths (2010), afirma que uma cultura mais humana leva as organizações a desenvolver melhor os indivíduos internos, com maior aprendizagem e aumentando a capacidade de buscar a sustentabilidade organizacional. Ou seja, a aceitabilidade das práticas sustentáveis é maior, por meio de renovação dos processos e modernização na formação do conhecimento.

A terceira proposição da pesquisa sugere que organizações que focalizam na eficiência dos recursos para sustentabilidade estão voltadas para cultura meta racional, por meio dos recursos humanos e redução dos custos na busca da sustentabilidade. Por fim, a última proposição do estudo de Linnenluecke e Griffiths (2010), indica que a sustentabilidade pode ser atingida por meio de uma cultura aberta com foco na inovação. Sendo assim, os pesquisadores sugerem que a cultura organizacional influencia na maneira que a sustentabilidade é compreendida pelas organizações e os resultados alcançados por elas (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010).

Outra pesquisa importante que envolve implantação da sustentabilidade, foi o estudo das organizações e sua cultura realizado por Stoughton e Ludema (2012). A pesquisa foi realizada em 3 empresas, consideradas sustentáveis, com o objetivo de analisar e identificar os fatores que influenciam os esforços para buscar e atingir a sustentabilidade nas organizações.

As informações foram coletadas por entrevistas semi-estruturada, documentos e registros das organizações, além de uma análise do discurso que possibilitou a formação do modelo. Foi observado que a sustentabilidade iniciou por incentivo do nível médio, contando com o apoio da gerencia sênior para implantação da sustentabilidade na cultura organizacional, como compromissos de comunicação e formulação de relatórios de sustentabilidade, modificações na missão e na formulação de prioridades para atingir os objetivos (STOUGHTON; LUDEMA, 2012).

Na pesquisa dos citados autores foi identificado um modelo de três perspectivas de condução para sustentabilidade: a interação (organizacional), diferenciação (grupos funcionais) e a fragmentação (nível individual), representado na Figura 11.



Figura 11: Modelo de perspectivas de sustentabilidade



Fonte: Stoughton e Ludema (2012)

As avaliações das organizações possibilitaram também identificar como as diferentes perspectivas se comportam em diferentes níveis da organização e de que maneira afetam ou influenciam a sustentabilidade (STOUGHTON; LUDEMA, 2012).

De acordo com Stoughton e Ludema (2012), em uma cultura integrada, a liderança sênior possibilita o ajustamento da sustentabilidade com a área comercial. Uma outra perspectiva é a de grupos funcionais, que ao contrário da cultura dominante da gestão sênior, possuem pontos de vista diferentes. Dentro de diferentes áreas, grupos funcionais trabalham em busca da sustentabilidade, fazendo uso de ferramentas e programas que controlam o desempenho e o senso de ser sustentável dentro da organização.

Por fim, as perspectivas fragmentadas, características do nível individual exercem influências diversificadas dentro da organização, utilizam as ferramentas e programas desenvolvidos pelos grupos funcionais para obter informações e conhecimento para implantar a sustentabilidade (STOUGHTON; LUDEMA, 2012).

Outro estudo sobre a cultura organizacional foi destacada por Baumgartner e Zielowski (2007) que estudaram as Técnicas de Zero Emissão (ZET) observando o papel da cultura como fator sensível dentro da organização. O estudo correlacionou os três elementos da ZET (melhoria da produtividade total, separação dos produtos de saída e dos resíduos, e criação de sistemas de rede para gerir entrada e saída) com as dimensões culturais de Schein (artefatos, valores e suposições básicas).



O resultado da pesquisa determina que a implantação do ZET deve seguir os aspectos culturais. Nesse sentido, a missão e visão da organização precisam ser redefinidas pela administração e partilhada com os demais, concentrando-se no nível dos valores (BAUMGARTNER; ZIELOWSKI, 2007)

No nível dos artefatos, encontram-se os processos, sistema de controle e inovações em TI, configurando-se em mudanças de curto prazo que motivam os indivíduos a mudar. E no nível dos pressupostos básicos, que são medidas de longo prazo por serem mais resistentes, encontram-se as parcerias e as redes, melhorias sustentáveis entre outras medidas de ZET. Em suma, dos três elementos da Técnicas de Zero Emissão a melhoria da produtividade total (MPT) é fácil de ser alcançada do que as demais (BAUMGARTNER; ZIELOWSKI, 2007).

Por outro lado, de acordo com o IBGC (2009) existem entraves no caminho da sustentabilidade que vão além das questões econômicas, logísticas ou de produção, eles estão dentro das organizações como resistências individuais e culturais presente nos indivíduos que a compõe. Assim, o alinhamento e o entendimento entre as pessoas envolvidas são imprescindíveis no processo de implantação da sustentabilidade na estratégia organizacional.

Pesquisas relatadas pelo IBGC (2009) sobre a prática da sustentabilidade nas organizações apontam que os casos de sucesso ocorreram em organizações que possuíam uma cultura que permitia a incorporação da sustentabilidade. Destacando que não existe possibilidade de alinhamento com a sustentabilidade, sem uma cultura condizente, a partir disso detectam questões importantes para construção dessa cultura:

- Mudança do indivíduo para organização, da organização para cadeia de valor (de dentro para fora)
- Necessidade de tempo (longo prazo)
- Visão sistêmica da organização
- Envolvimento das lideranças (*top down*)

A relação entre a cultura e a sustentabilidade é tão importante que a preocupação com a inclusão da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial na cultura e nos sistemas de gestão das organizações é apresentada



também no livro, *Compêndio para a Sustentabilidade: Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental*, reforçando a necessidade de uma cultura favorável. Tal livro apresenta ferramentas utilizadas por 33 países, com o intuito de ampliar e estimular essa preocupação em pequenas, médias e grandes empresas, e em todas as esferas (pública, privada, ações não- governamentais) (LOURETTE, 2007).

Assim, ainda que aparentemente o termo sustentabilidade traga consigo a ideia de aumento de custos, redução da competitividade e prejudicial aos resultados da organização, atrelados aos interesses de curto prazo e necessidade lucro rápido, existe a necessidade de reduzir a resistência cultural por meio de uma linguagem que interaja com o modelo mental existente nas organizações (IBGC, 2009).

Segundo Silveira (2013) alterar o modelo mental convencional vigente na organização é o primeiro passo para sustentabilidade que precisa de uma gestão que trabalhe a cultura, modificando na organização e nos indivíduos que dela participam as crenças e valores do tipo *take-make-waste* (extrair, fabricar, descartar) para implantar o *borrow-use-return* (pegar emprestado, usar, devolver), envolvendo uma lógica cíclica (SILVEIRA, 2013).

Para que esse processo ocorra é preciso que líderes, gerentes e colaboradores participem com uma nova visão de futuro à medida que o debate é estabelecido para buscar a construção de uma visão conjunta com os *stakeholders*, sendo uma mudança cultural, segundo Silveira (2013). Assim é necessário gerar conhecimento e envolver-se em mudanças culturais, para que seja disseminado e compartilhado, uma vez que a GC é considerada um meio de para alavancar novos conhecimentos, inovações nos processos, produtos e/ou serviços, e para modificar ou criar novos valores para organização (SCHMITZ *et al*, 2014).

Assim, no processo de implantação da sustentabilidade a organização não deve ser vista como autônoma e independente de um ambiente maior, mas como participante de uma sociedade, não sendo a sustentabilidade tarefa de um departamento em meio ao inteiro da organização, devendo ser incluída na estratégia da empresa (SILVEIRA, 2013).

Estudos mais recentes, como o de Galpin, Whittington e Bell (2015), é apresentado um modelo de sustentabilidade que auxilia os gerentes a conduzir e posicionar a organização nesse cenário incerto, conforme Figura 12, usando a

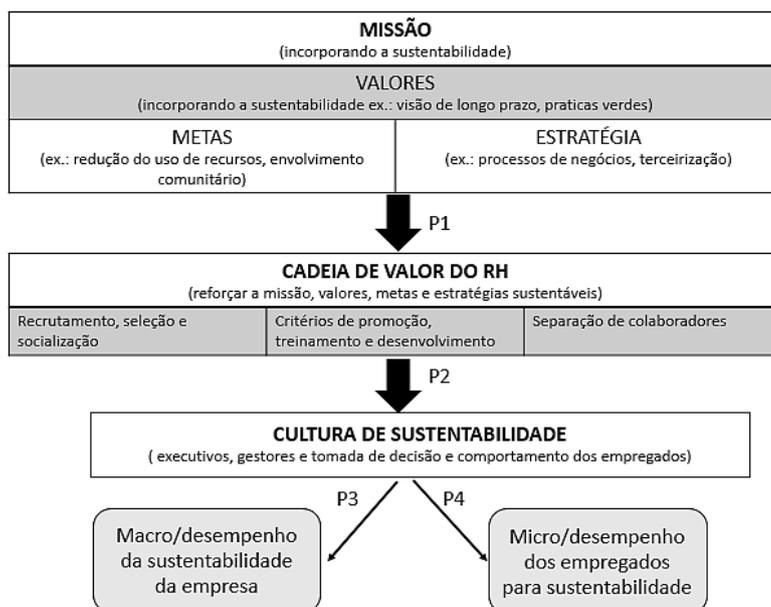


tipologia de Schein (1984; 2004) para compor o modelo que mostra o caminho para o desenvolvimento de uma organização sustentável por meio da cultura.

Nesse sentido é importante primeiramente incorporar a sustentabilidade através da missão, valores, metas e estratégias da organização para criar a cultura e gerar a primeira preposição (P1). Depois de incorporadas, as ideias sustentáveis são integradas às práticas de RH da organização objetivando o alinhamento entre os membros e a organização. A preposição (P2), por sua vez, é definida como a cultura da sustentabilidade aliada a cadeia de valor de RH que reforçam o que já foi incorporado. (GALPIN; WHITTINGTON; BELL, 2015)

A terceira e quarta preposições (P3 e P4) do estudo de Galpin, Whittington e Bell (2015), fazem referência às formas, macro e micro, da cultura da sustentabilidade, onde se avalia o desempenho da sustentabilidade das empresas como um todo, e de o desempenho dos empregados de forma reduzida. Os autores concluíram que o modelo apresentado pode contribuir como diretriz para os gestores, criando uma infraestrutura que reflete e reforça as iniciativas sustentáveis.

Figura 12: Fluxograma para cultura da sustentabilidade



Fonte: Adaptado de GALPIN, WHITTINGTON; BELL (2015)

A pesquisa de Sugita e Takahashi (2015) utilizou o modelo de Cameron e Quinn para conceituar os tipos de cultura organizacional, transformadas em hipóteses a serem utilizadas para verificar as relações com o desempenho ambiental. O método utilizado foi a análise de respostas, por meio de um instrumento de pesquisa contendo seis itens, com quatro alternativas de pontuação



“x” que se refere a um tipo de cultura do modelo de Cameron e Quinn (cultura do clã, cultura inovativa, cultura de mercado e cultura hierarquia).

Posteriormente, foi utilizado o teste de correlação para verificar as hipóteses baseadas nas relações entre os tipos culturais e o desempenho ambiental das organizações estudadas. As hipóteses propostas por Sugita e Takahashi (2015) foram:

- H1: As empresas com níveis mais elevados de cultura hierarquia têm pontuações mais altas do sistema de gestão ambiental na pesquisa classificação da *Nippon Keizai Shinbun* - *NIKKEI Inc* especialista em publicações sobre finanças, negócios e indústrias.
- H2: As empresas com cultura de mercado têm pontuações mais altas nas áreas de prevenção da poluição e mitigação das mudanças climáticas.
- H3: As empresas com cultura do clã, bem como a cultura inovativa tendem a ter pontuações mais altas nas áreas de reciclagem de recursos e produtos ecológicos, em comparação com as empresas com cultura de hierarquia ou cultura de mercado.

Assim, após analisadas as correlações, concluíram que muita hierarquia prejudica a aplicação da gestão ambiental; que a combinação de cultura hierárquica e cultura inovativa pode representar um cenário favorável a gestão ambiental. Porém como é comum as organizações apresentarem subculturas, os autores atentam para necessidade de conhecê-las, podendo fortalecer os grupos compatíveis com a gestão ambiental (SUGITA; TAKAHASHI, 2015).

Utilizando um método diferente dos demais apresentados, Lahneman (2015), estuda os níveis de concordância relativos à sustentabilidade entre as organizações que adotam, e não, gestão de normas de certificação ambiental, por meio da Modelagem de Consenso Cultural. Ou seja, como as organizações que adotam essas práticas de gestão compreendem a sustentabilidade.

O citado autor adotou a Modelagem de Consenso Cultural, uma abordagem mista que trabalha com entrevistas qualitativas criadas com base nas crenças culturais em torno da sustentabilidade. Ao final concluiu que as normas de gestão de certificados ambientais (ECMS) podem ser utilizadas como ferramentas para



envolver os membros da organização, promovendo um alinhamento cultural. Além de destacar a importância de programas rígidos e específicos para indústria.

Diante do exposto, para uma melhor comparação dos estudos já realizados, é apresentado no Quadro 6 um resumo dos estudos realizados no âmbito da cultura organizacional e da sustentabilidade, possibilitando uma visão clara das tipologias culturais, métodos e resultados das pesquisas envolvendo a sustentabilidade e a cultura organizacional.

Quadro 6: Resumos de pesquisa antecedentes

Resumo de pesquisas antecedentes	
Autores	Resultado de Pesquisa
Baumgartner e Zielowski (2006)	Estudaram as Técnicas de Zero Emissão e destacaram a importância da cultura organizacional para sua implantação.
Lourette (2007)	Afirma a necessidade de uma cultura organizacional favorável dentro da apresentação das ferramentas utilizadas por pequenas, médias e grandes empresas em 33 países.
IBGC (2009)	Pesquisou casos de sustentabilidade em organizações, onde os que obtiveram êxito possuíam uma cultura organizacional favorável.
Linnenluecke e Griffiths (2010)	Por meio da tipologia de Cameron e Quinn, e de 4 proposições dentro do CVF, a pesquisa afirma que a cultura organizacional influencia na maneira como a sustentabilidade é realizada pelas organizações.
Silveira (2011)	Indica que para ocorrer a sustentabilidade é preciso uma cultura organizacional que auxilie a lógica de ciclo (pegar emprestado, usar e devolver).
Caprar e Neville (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - A adoção de práticas sustentáveis não é esclarecida pela literatura institucional; - Influência do contexto nacional dentro das questões institucionais; - A cultura usada como sinônimo de sistemas culturais, sem aprofundamento, mas os valores culturais podem limitar as ações sustentáveis.
Stoughton e Ludema (2012)	Apresenta um modelo de perspectivas de sustentabilidade composta por: organização, grupos funcionais e instalações e suprimentos e funcionários que correspondem especificamente a integração, diferenciação e fragmentação.
Galpin, Whittington, Bell (2015)	Estudou a cultura organizacional pelo modelo cultural de Schein e a partir dos resultados construíram um modelo que auxilia na criação de uma cultura sustentável.
Sugita e	Utilizaram a tipologia de Cameron e Quinn e o teste de correlação de



Takahashi (2015)	Pearson para verificar quais tipos de cultura são mais favoráveis a gestão ambiental. Concluindo que hierarquias não são favoráveis, e que o conjunto de cultura hierárquica e inovativas auxiliam na gestão ambiental.
Lahneman (2015)	Utilizou a Modelagem de Consenso Cultural para verificar relação entre cultura e as normas de gestão de certificados ambientais. Concluiu que essas normas podem ser utilizadas como ferramenta de adaptação da cultura organizacional.

Fonte: Descrita no próprio quadro.

Assim, observamos ao final do rastreamento das pesquisa já realizadas, uma lacuna existente no que se refere ao método de estudo da cultura organizacional, como dimensão da Gestão do Conhecimento, analisar as correlações com a sustentabilidade. Ou seja, utilizar como ferramenta um modelo de GC que enfatize a cultura para que, aliado aos conceitos e tipos de cultura organizacional, influencie na correlação com a sustentabilidade nas organizações.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção se buscou fazer uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, procurando abordar os principais conceitos, modelos e autores, afim de expor de forma clara o que o estado da arte dispõe sobre o tema.

Primeiramente adentrou-se nos conceitos de cultura e cultura organizacional por meio dos seus principais autores, procurando retratar de forma simplificada seus conceitos, características e as tipologias mais utilizadas. Outros temas correlatos à cultura organizacional também foram abordados, foi o caso da cultura brasileira, as barreiras culturais e, dentro da GC, sua importância como dimensão da mesma.

A Gestão do conhecimento foi abordada como base para teórica para destacar a importância da cultura organizacional dentro dos seus principais modelos, foram apresentados os principais modelos, suas definições, dimensões que contribuíram para demonstrar a importância da cultura dentro das organizações que priorizam o conhecimento. Assim, foram detalhados os modelos de Gestão do Conhecimento.

Dentro da temática das práticas sustentáveis, utilizadas pelas organizações em suas atividades, buscou-se compreender seus conceitos e, no que se refere ao tema sustentabilidade, foi realizada uma pesquisa conceitual para identificar as definições e dimensões existentes na literatura, apontando as dimensões de John



Elkington, como base para tal conhecimento do tema por ser a mais citada na literatura sobre sustentabilidade dentro das organizações.

Assim buscou-se a integração dos temas e dar base teórica a questão problema da pesquisa, concluímos o capítulo demonstrando que existe a influência da cultura organizacional na implantação da sustentabilidade, por meio de estudos antecedentes nesse âmbito reafirmando a possibilidade de integração dos temas e da necessidade de mudanças na cultura das organizações para viabilizar projetos e práticas sustentáveis.

Por fim, dentro desse arcabouço de teorias, para emprego desse trabalho de pesquisa foram escolhidos a tipologia de Schein (2004) por se um dos mais utilizados nos estudos sobre a cultura e nas suas definições, o modelo de Barclay e Murray (1997) por se conhecido como modelo cultural da Gestão do Conhecimento, e o modelo de Elkington (2012) por ser o mais tradicional e conhecido modelo, inclusive base originária de quase todos os modelos de sustentabilidade subsequentes.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção trata dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo, bem como a classificação e descrição da natureza da pesquisa, seus fins e meios, ambiente e população. Além de descrever a metodologia utilizada para a revisão sistemática, o planejamento utilizado para pesquisa, os instrumentos utilizados para alcançar os objetivos estabelecidos e o cronograma de trabalho.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A abordagem qualitativa, segundo Strauss e Corbin (2008) é utilizada por pesquisas que não utilizam procedimentos estatísticos para produzir os resultados, ou seja, mesmo com algum dado quantificado, como censo ou informações históricas, tem em sua maioria dados interpretativos para análise.

Alguns autores destacam uma “confusão” no entendimento do termo “pesquisa qualitativa”. Segundo eles, a mesma pode ser interpretada tanto quantitativamente como qualitativamente, a exemplo dos dados obtidos por meio de entrevistas, mesmo sendo consideradas como técnica qualitativa, pesquisadores codificam - as de forma tal que podem ser trabalhadas estatisticamente (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Na pesquisa quantitativa os dados são expressos e tratados por linguagem matemática, representados por métricas quantitativas. A linguagem quantitativa reduz a ambiguidade, obtém maior rigor na conceituação e operacionalização, além de reduzir os vieses de ambiguidade na interpretação (GONÇALVES; MEIRELES, 2004).

O método quantitativo de acordo com Gonçalves e Meireles (2004) é mais adequado para conhecer a extensão do objeto de estudo, o grau de conhecimento, opiniões, hábitos, onde os resultados das amostras trabalhadas podem refletir a ocorrência do mercado. Diante do exposto, se pode indicar que a pesquisa possuiu caráter quantitativo por utilizar instrumentos e métodos de coleta de dados pertinentes à abordagem, como questionários, e a utilização de métodos estatísticos para responder à questão de pesquisa.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakartos (2011) a classificação da pesquisa pode variar nos tipos de acordo com o foco dado pelo autor, podendo obedecer a interesses, condições, campos, situações, objetivos, objetos de estudo, etc. Classificamos a



pesquisa de acordo com Vergara (2008) que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, pois visa esclarecer as características, percepções e natureza de um fenômeno, que serão alcançadas pelo modelo de GC de Barclay e Murray, denominado modelo da cultura do conhecimento, que poderá demonstrar as peculiaridades da cultura da população pesquisada e como isso tem relação com a sustentabilidade. Além disso, é descritiva devido à caracterização dos meios de sustentabilidade utilizados pela organização.

Também terá cunho explicativo, pois pretende esclarecer e destacar por meio dos estudos os fenômenos que expliquem a resposta do problema de pesquisa, como a cultura organizacional, a gestão do conhecimento e a sustentabilidade se correlacionam nas organizações.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é caracterizada como, bibliográfica, multicaso e estudo de caso. Bibliográfico por se tratar do estado da arte e servir de base confiável para conhecimento do tema, segundo Gil (2014) a partir de material já elaborado (livros ou artigos científicos) a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla, do que a pesquisa realizada diretamente. Sendo ela importante, pois serve de instrumento analítico para outros tipos de pesquisa (VERGARA, 2008).

E estudo de caso por caracterizar um estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir um conhecimento amplo e detalhado, e por ser um estudo empírico que analisa um fenômeno atual dentro da realidade (GIL, 2014). Esses objetos ou unidades de pesquisa podem ser pessoas, família, órgão, empresas, comunidade ou país (VERGARA, 2008).

No caso da referida pesquisa foi multi-caso, em um primeiro momento, pois foi realizada em 6 (seis) empresas de ramos diferentes conforme descrito no ambiente de pesquisa, além de um estudo de caso realizado em uma das organizações das organizações participantes da pesquisa.

3.3 REVISÃO SISTEMÁTICA

A primeira etapa da revisão bibliográfica foi feita através de uma pesquisa sobre os temas de forma isolada:



- Sustentabilidade: foram pesquisadas as definições do tema e foi dada uma ênfase ao *Tripple Botton Line* de John Elkington, por ser clássico na literatura. Dentro desse tema foram utilizados como base bibliográfica 21 referências.
- Gestão do Conhecimento: foram pesquisados 09 modelos de GC buscando o entendimento do tema, totalizando 10 referências de artigos e livros.
- Cultura organizacional: foram pesquisados os conceitos e tipologias referentes ao tema cultura, bem como, sua vertente organizacional, totalizando 24 artigos.

A segunda etapa foi realizada uma revisão sistemática nos moldes da bibliometria com o objetivo de conhecer as pesquisa já realizadas, seus métodos e resultados. Segundo Lacerda e Ensslin (2012) a bibliometria é baseado na evidenciação quantitativa de um conjunto de artigos e possui como parâmetros observáveis: os artigos selecionados, suas referências, autores, número de citações e periódicos relevantes conforme Figura 13.

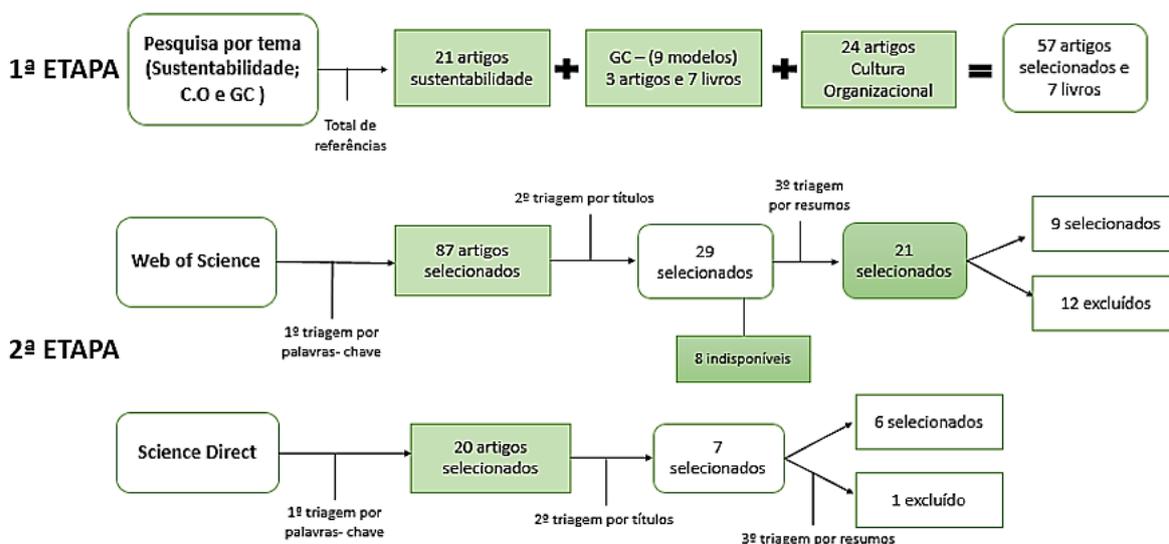
Dentro dos moldes de Lacerda e Ensslin (2012) primeiramente foi feita uma investigação preliminar, seguida de uma seleção dos artigos e finalizando com uma análise do portfólio para compor o referencial teórico. A revisão sistemática foi realizada de forma adicional ao planejamento de pesquisa, com a finalidade de verificar as lacunas existentes sobre o tema estudado.

A partir do problema de pesquisa foram selecionadas as palavras-chave: sustentabilidade, cultura organizacional, gestão sustentável, depois foram escolhidas as bases de dados a serem pesquisadas, *Web of Knowledge* e *Science Direct* e selecionado o período dentre 2010 e 2015. Na primeira base de dados fora encontrados 87 artigos pela triagem das palavras chave, uma segunda triagem foi realizada baseada na leitura dos títulos.

Foram selecionados 29 artigos que tinham relação com o problema de acordo com o título. Uma terceira triagem foi realizada onde é feita a leitura dos resumos/*abstract*, porém dentre esses 8 estavam indisponíveis, então foram lidos 12 resumos. Após essa triagem 9 artigos foram selecionados para leitura completa,

desses nove artigos, 12 foram excluídos por não estarem em conformidade com o problema de pesquisa.

Figura 13: Fluxograma da revisão sistemática



Fonte: Desenvolvido pela autora

Assim, foi realizado o mesmo processo para segunda base de dados, o *Science Direct*. Dos 20 artigos selecionados na primeira triagem, 6 foram escolhidos ao final da análise. A Figura 13 apresenta o passo a passo da revisão sistemática realizada para concluir a pesquisa do base teórica da pesquisa.

3.4 AMBIENTE DE ESTUDO

Para realização da pesquisa foram selecionadas 6 empresas com características que, apesar de diferentes em tamanho, negócio e porte, juntas podem oferecer informações quanto aos pontos mais extremos da correlação, ou seja, os pontos mais fortes e nulos, excluindo assim, os níveis medianos que poderiam ser influenciados por suas diferenças caso fossem estudadas separadamente.

Em outras palavras, pelas correlações fortes e nulas foi possível afirmar que esse comportamento acontece nas seis organizações, o que trouxe a possibilidade de generalização, garantido assim que os extremos acontecem, o que não pode ser afirmado sobre as correlações moderadas e fracas. Assim, interessado em saber essas correlações, independente das correlações medianas (fortes e fracas) entre a



Cultura, Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade para o estudo multicaso foram escolhidas as seguintes organizações:

- E1 – Ecco Hotel
- E2 – Hotel Verdegreen
- E3 - Natural Fashion Coopnatural
- E4 - Armazém da Construção
- E5 - Cerâmica Salema
- E6 – Associação Paraibana da Qualidade / PPQ

O Eco Hotel e Hotel Verdegreen por se tratarem de prestadores de serviços comprometidos com a sustentabilidade em suas atividades e no atendimento dos seus clientes, sendo distintos quanto ao porte e a forma que abordou a sustentabilidade; a Natural Fashion - Coopnatural apresentando o setor de cooperativas, que possui um regimento próprio e por se tratar de uma organização não comercial; a Cerâmica Salema devido a seu caráter industrial; o Armazém da construção por representar o setor do comércio; a Associação Paraibana da Qualidade / PPQ devido ao seu caráter de instrução de outras organizações, trabalhando diretamente com o conhecimento e com novas formas de gestão.

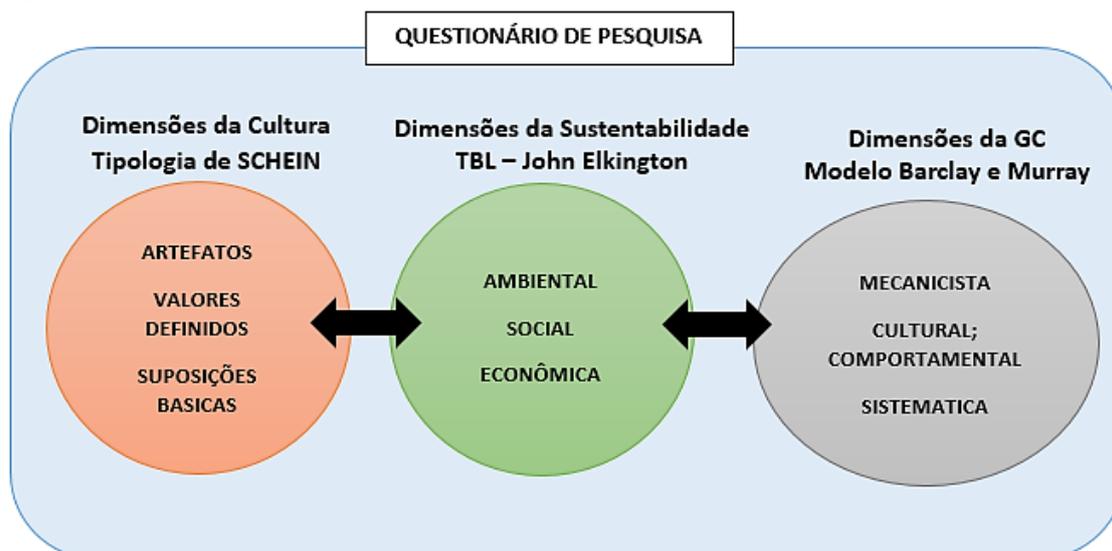
Entretanto, foi feito um estudo de caso somente pra o Hotel Verdegreen por tem foco na sustentabilidade, ter mais de 10 anos de atuação e por trabalhar com um sistema de gestão voltado para sustentabilidade. Então, sobre essa organização foi possível inferir sobre todos os resultados da Análise de Correlação, tanto nos níveis extremos (fortes e nulo) como medianos (moderado e fraco).

3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário que segundo Marconi e Lakartos (2008) o questionário é uma técnica de observação direta extensiva, constituída por uma série perguntas que serão respondidas por escrito pelo entrevistado sem a presença do pesquisador. O questionário foi criado a partir das dimensões das bases de pesquisa conforme a Figura 14.



Figura 14: Variáveis de pesquisa



Fonte: Desenvolvida pelo autor

As dimensão Cultura usada foi a tipologia de Schein (1984; 2004) devido a sua representatividade no estudo da cultura organizacional, sendo um dos pioneiros nesse estudo. Além disso, foi escolhido por sua tipologia está presente em muitos estudos atuais e pela ponte com o *iceberg* da cultura como simbolismo par o entendimento dos 3 níveis culturais.

A dimensão GC teve como base o modelo de Gestão do Conhecimento de Barclay e Murray (1997) que tem por base 3 abordagens: mecanicista, cultural ou comportamental e sistemática, para poder compreender a dimensão da cultura organizacional.

A escolha do modelo de Barclay e Murray se deu por uma análise da cultura organizacional dentro dos modelos de GC, demonstrado no Quadro 4 do referencial teórico. Podemos perceber que dentre os modelos vistos o modelo de Barclay e Murray apresenta maior representatividade e o peso para dimensão de cultura organizacional quando comparado aos demais modelos e suas dimensões.

A dimensão Sustentabilidade teve como base do *Triple Botton Line* de John Elkington (2012), que é um dos autores mais citados, onde buscaremos identificar as práticas da sustentabilidade que realizadas pelas organizações bem como seu envolvimento com as dimensões do modelo (ambiental, social e econômica).

Assim, o objetivo do questionário apresentado no Apêndice A que as respostas proporcionem os dados necessários para descrever as características da população de pesquisa, conhecendo as crenças, valores, interesses,



comportamento e expectativas (GIL, 2014). Além disso permitir uma análise estatística tomando as respostas como dados da pesquisa.

3.6 DIMENSÕES E VÁRIAVEIS PARA ANÁLISE

A definição das variáveis teve como suporte a fundamentação teórica correlacionada aos objetivos específicos propostos com a finalidade de buscar explicações que respondam ao questionamento principal da pesquisa por meio dos objetivos específicos conforme descrição do Quadro 7.

- Levantar as características culturais das organizações envolvidas na pesquisa;
- Identificar a partir de modelo de Gestão do Conhecimento o tipo de gestão utilizada em cada organização pesquisada;
- Identificar as práticas sustentáveis de gestão desenvolvidas nas organizações pesquisadas conforme o TBL de John Elkington (2012).

Assim, para verificar como a cultura organizacional se correlaciona com às práticas sustentáveis de gestão em 6 (seis) organizações diferentes, foram pesquisadas a tipologia de Schein (2004) que deu a base da Cultura Organizacional; na Gestão do Conhecimento o modelo de Barclay e Murray e o *Triple Bottom Line* de John Elkington para dar base à Sustentabilidade, conforme descrito no Quadro 7.

Quadro 7: Variáveis para análise

Objetivos específicos	Variáveis	Modelo	Dimensões
Levantar as características culturais das organizações envolvidas na pesquisa.	Cultura Organizacional	Schein (1984;2004)	Artefatos Valores definidos Suposições básicas
Identificar a partir de modelo de Gestão do Conhecimento o tipo de gestão utilizada em cada organização pesquisada.	Gestão do conhecimento	Modelo de GC de Barclay; Murray (1997)	Mecanicista Cultural/comportamental Sistemática
Identificar as práticas sustentáveis de gestão desenvolvidas nas organizações.	Sustentabilidade	Triple Bottom Line- TBL (Elkington, 1997)	Ambiental Social Econômico

Fonte: Desenvolvido pelo autor



Assim, foi possível verificar as correlações entre os pares combinados das questões dentro da mesma dimensão, e entre as 3 dimensões conforme Figura 15.



Figura 15: Esquema de correlação

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.7 AMOSTRA E POPULAÇÃO

Nesse estudo multicasco, a amostra e população da pesquisa foram de acordo com as organizações selecionadas. De acordo com Hill e Hill (2009) dentro da classificação de amostragem casual, encontra-se o método de amostra por conveniência, onde os casos escolhidos possuem uma disponibilidade, tratando-se e um método rápido, porém os resultados só se aplicam à amostra.

Dentro das mesmas foram selecionadas amostras para aplicação do questionário de forma a atender as necessidades da pesquisa, e de acordo com a disponibilidade das organizações. Considerando as empresas de pequeno porte, o Ecco Hotel, Armazém da Construção, a Associação Paraibana da Qualidade e na Natural Fashion onde a pesquisa foi realizada com os colaboradores da sede, o questionário foi aplicado com todos os membros devido ao reduzido quadro de funcionários, portanto trabalhou-se com todo universo.

Para as organizações maiores foi utilizado amostra por conveniência de Hill e Hill (2009) onde dentro da classificação de amostragem casual, encontra-se o método de amostra por conveniência, onde os casos escolhidos possui uma



disponibilidade, tratando-se e um método rápido, porém os resultados só se aplicam a amostra.

No Hotel Verdegreen foi atribuída uma margem de 20% dos colaboradores do total de 84 funcionários, levando em consideração a disponibilidade dos mesmos. Já na Cerâmica Salema o questionário foi aplicado junto à todos os membros da sede administrativa em João Pessoa, seguindo a mesma linha de porcentagem (20%) do total de colaboradores da empresa.

3.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados ocorreu mediante à análise da correlação entre os construtos propostos nesta pesquisa. Na cultura foi usado o modelo de Schein composto pelas dimensões de artefatos, valores e pressupostos básicos para tem uma visão da cultura das organizações. Para a Gestão do Conhecimento foram utilizadas as 3 dimensões do modelo de Barclay e Murray (mecanicista, cultural/comportamental, sistemática) para compreender a cultura organizacional dentro do processo de gestão. E para compreender como a sustentabilidade está inserida nas organizações serão trabalhadas as 3 dimensões de John Elkington (ambiental, social, econômica).

A pesquisa foi feita em 6 empresas de perfis diferentes, por meio de questionário, buscando correlacionar as respostas dos colaboradores aos itens referente à cultura organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade. Dessa forma, buscou-se avaliar as correlações encontradas.

3.8.1 Análise dos dados

Os dados resultantes do questionário foram tabulados inicialmente no programa Excel, unidos em uma tabela com colunas referentes as questões/itens (ex.: I1, I2, I3) e as linhas referentes aos colaboradores que responderam à pesquisa. As respostas dos participantes foram preenchidas seguindo a numeração atribuída à Escala de *Likert* utilizada no questionário, de 1 a 5, para os 26 itens de



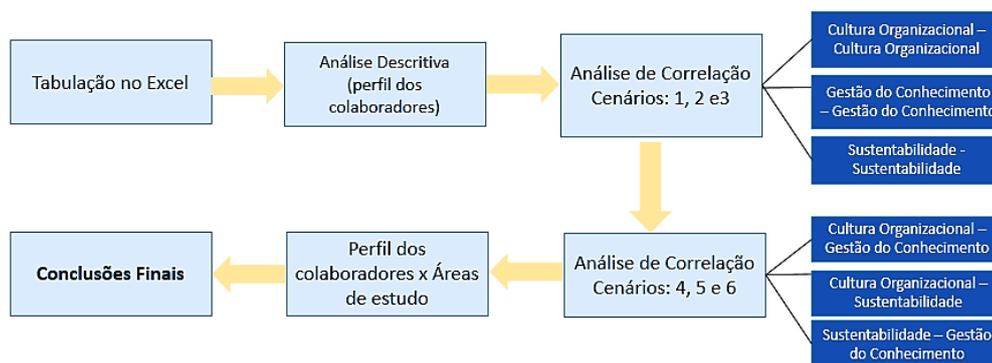
pesquisa, sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 indiferente, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

As respostas referentes ao perfil do entrevistados foram analisadas por Estatística Descritiva, para isso foi necessário atribuir números às respostas e posteriormente inserir na tabela de dados, ou seja, as respostas para os itens: idade, escolaridade e tempo de trabalho foram enumeradas de 1 a 5 para compor a tabela principal de dados.

Depois foi feita a análise da Correlação pelo teste de Spearman realizado pelo *software* SPSS, tanto para o estudo multicaso, como para o estudo de caso. Uma vez que o método estatístico é bivariável, interligando e criando cenários para o estudo das relações dos três construtos que compõe a pesquisa, foram eles:

1. Cultura Organizacional – Cultura Organizacional
2. Gestão do Conhecimento – Gestão do Conhecimento
3. Sustentabilidade - Sustentabilidade
4. Cultura Organizacional – Gestão do Conhecimento
5. Cultura Organizacional – Sustentabilidade
6. Gestão do Conhecimento – Sustentabilidade

Figura 16: Fluxograma de análise dos dados



Fonte: Desenvolvida pelo autor

Após as análises das correlações, a título de conhecimento, foram analisados os perfis dos em relação a suas respostas e as relações das mesmas com as dimensões da Cultura Organizacional, da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade, finalizando a análise dos dados conforme fluxograma da Figura 16.

Para o estudo de caso, foram utilizadas o dados encontrados em uma das organizações, o Hotel Verdegreen, nos mesmo moldes da análise de correlação realizada no estudo multicaso envolvendo as 6 organizações participantes.



3.8.2 Teste de Correlação de Spearman

O teste de Significância do Coeficiente de Correlação de Spearman (r) segundo Vieira (2010) é usado quando os dados trabalhados são ordinais ou quando as variáveis numéricas investigadas não possuem distribuição normal bidimensional. Com o intuito de verificar se há indícios de não independência entre os itens, o teste irá analisar a hipótese nula (H_0), que determina que não há correlação entre a cultura, a gestão do conhecimento e a sustentabilidade ($H_0: \rho = 0$), e determinar se a mesma será rejeitada.

O objetivo de uma análise de correlação é verificar se existe relação entre duas variáveis, rejeitando a hipótese nula (H_0) que afirma que não existe relacionamento real entre as variáveis, e identificar a direção do relacionamento (positivo, negativo ou zero).

O teste de Correlação de Postos de Spearman (ρ) que de acordo com Triola (2014) é usado para associação de duas variáveis, trata-se de um teste não paramétrico que faz uso de postos amostrais formados por pares combinados. O resultado é analisado pelo valor do coeficiente de correlação (r) que, segundo Stevenson (2001), pode variar de -1,00 a +1,00. Onde um coeficiente +1 representa uma correlação positiva perfeita e -1,00 uma correlação negativa perfeita.

Dessa forma, quanto mais aproximado de +1 for o valor de r maior será o **relacionamento linear positivo** entre as variáveis, caminhando em uma mesma direção. E quando mais aproximado de -1 for o r maior será o **relacionamento linear negativo**, tomando direções opostas. Já no caso de um coeficiente de correlação ser "0" é dito que não existe correlação linear entre as variáveis, conforme descrito na Figura 17.

Figura 17: Grau de intensidade do relacionamento de coeficientes de correlação

Perfeito	+1	-1
	+0,9	-0,9
Forte	+0,8	-0,8
	+0,7	-0,7
	+0,6	-0,6
Moderado	+0,5	-0,5
	+0,4	-0,4
	+0,3	-0,3
Fraco	+0,2	-0,2
	+0,1	-0,1
Zero	0	



Fonte: DANCEY; REIDY (2013)

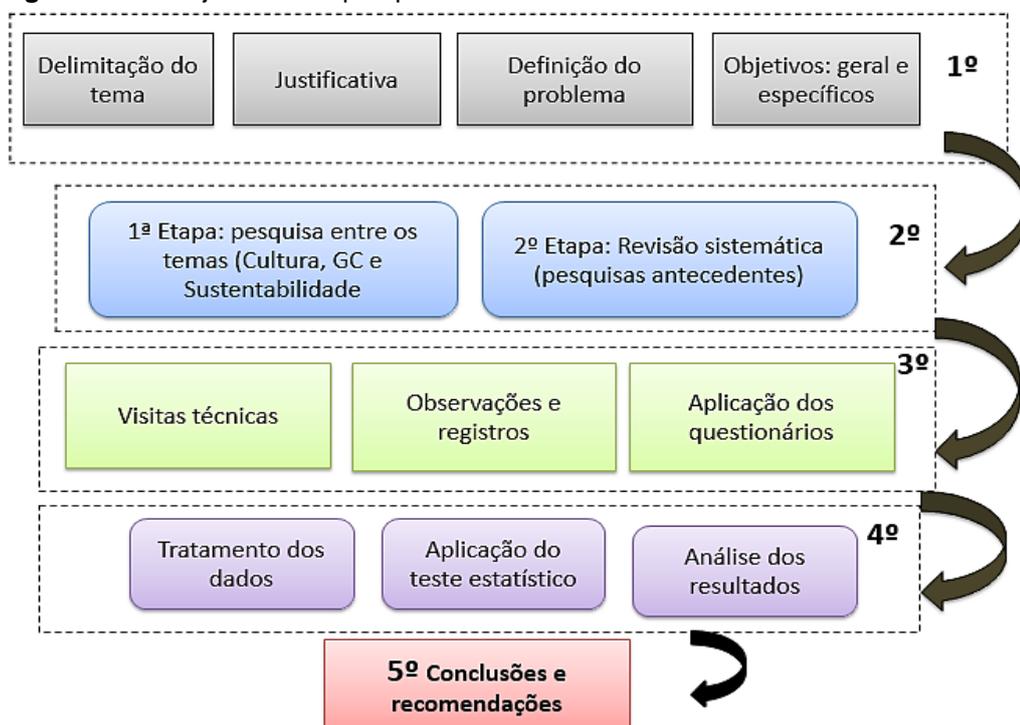
Dancey e Reidy (2013) definem os graus dos coeficientes de correlação como: perfeitas as de valor +1 e - 1, sendo igualmente fortes diferenciando-se pelo tipo de relacionamento; fortes: as de valores entre 0,7 a 0,9 (positivo ou negativo); moderadas: as de valores entre 0,4 a 0,6; fracas: os valores entre 0,1 a 0,6.

Quando o relacionamento é definido como positivo significa dizer que os valores altos de X tendem a se relacionar com valores altos de Y, ou que os valores baixos de X tendem a se relacionar com valores baixos de Y. Por outro lado, os relacionamentos negativos significam que os valores altos de X tendem a se relacionar com valores baixos de Y caracterizando uma relação inversa. Portanto, é importante dizer que o fato de ser positivo ou negativo não significa que o relacionamento é mais, ou menos, importante que o outro (DANCEY; REIDY, 2013).

3.9 PLANEJAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa foi planejada inicialmente em 5 etapas em conformidade com os objetivos propostos para o trabalho. As etapas compreenderam diferentes estágios da pesquisa, onde foi possível construir um passo a passo da proposta de trabalho descrito na Figura 18, desde a delimitação do tema até os resultados.

Figura 18: Planejamento de pesquisa





Fonte: Desenvolvida pelo autor

- **1º etapa - Escolha do tema de pesquisa e seus objetivos:** primeiro momento da pesquisa onde foi escolhida a área de pesquisa, “o quê?” seria pesquisado, o “porque” do assunto escolhido, “onde” desejava chegar e quais os objetivos seriam necessários ser alcançados para responder a questão problema.
- **2º etapa – Bibliográfica:** Feita em duas etapas, primeiro foi realizada uma pesquisa isolada dos temas, Cultura, gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade, percorrendo seus conceitos, modelos e principais dimensões. Na segunda etapa foi realizada uma revisão sistemática em duas bases de dados (*Web of Science* e *Science Direct*) no intuito de conhecer as pesquisas já realizadas envolvendo os três construtos.
- **3º etapa - Pesquisa e coleta de dados:** a coleta de dados foi realizada por meio de visitas e questionários aplicados nas empresas selecionadas de acordo com os objetivos e as variáveis de análise.
- **4º etapa – Mensuração:** a mensuração dos dados coletados foi realizada por meio do *software* estatístico (IBM – SPSS) que realiza os testes de Significância do Coeficiente de Correlação de Spearman e de Correlação de Postos de Spearman.
- **5º etapa – Resultados:** foram apresentados em resposta à questão problema da pesquisa e analisado, respaldados na literatura para explicar os fenômenos encontrados e as conclusões.

Ao final de todas as etapas do planejamento de pesquisa foi possível atingir os objetivos traçados e responder pergunta de pesquisa, quanto à correlação entre a Cultura, Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade nas organizações.



4 RESULTADOS DO ESTUDO MULTICASO

Essa seção trata da análise e discussão dos resultados do estudo multicaso. Iniciando pela caracterização das empresas pesquisadas seguida de uma análise descritiva do perfil dos participantes e das características quanto aos construtos de forma individual. Apresenta também, a análise da correlação das três bases de pesquisa: Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade.

Esclarece-se que para análise dos dados foi utilizado o teste estatístico de Correlação de Spearman. Para tanto, inicialmente foi realizada a tabulação dos dados para possibilitar uma melhor visualização, posteriormente foi utilizado o programa estatístico SPSS v.20 (Statistical Package for the Social Sciences) que realizou a análise dos dados através do teste de Correlação de Spearman resultando em uma Matriz com todos os valores dos coeficientes de correlação dos pares analisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas participantes da pesquisa foram selecionadas com o objetivo de se obter diversidade de ramos de atuação e tamanho, buscando uma visão diversificada para a pesquisa. Portanto, apresenta-se as empresas escolhidas, através das conversas realizadas nas visitas, bem como suas respectivas páginas de internet e documentos de domínio público.

Foram seis empresas pesquisadas: Ecco Hotel; Hotel Verdegreen; Natural Fashion Coopnatural; Armazém da Construção; Cerâmica Salema; e a Associação Paraibana de Qualidade).

- E1 - Ecco Hotel

O Ecco Hotel está no mercado hoteleiro a um ano, localizado na cidade de João Pessoa na praia do Bessa, faz parte de um projeto de uma rede hoteleira que visa expandir a filosofia com vistas à Sustentabilidade para outras regiões. Conta com quadro de dez funcionários entre gerente, recepcionistas, copa e cozinha responsáveis por 26 leitos.

Oferece um tipo conceitual de hospedagem por meio de uma filosofia sustentável pois sua estrutura é feita por containers reaproveitados, comprados no porto de Pernambuco, termicamente e acusticamente tratados, transformados em quartos do hotel, onde de acordo com Occhi e Almeida (2016), o isolamento térmico e acústico de suas superfícies é de suma importância devido ao aço Corten, material do contêiner, bem como o tratamento antichamas nas paredes internas. As paredes



e teto são cobertas por manta de fibra de vidro, isopor e revestidas de madeira ou *drywall* que fornece o acabamento final.

A montagem do hotel contou com um terreno amplo, aproveitando a estrutura de uma casa já existente, sendo acoplado a mesma os containers que compõem a maioria dos leitos, divididos nas classificações: containers compartilhado que acomodam até 4 pessoas; containers com vista para o mar com 9m² e recorte para parede de vidro; containers com vista lateral acomodação de 9m² com recorte para janela lateral. Além dessas acomodações nos containers, o hotel possui acomodações em modelo tradicional, com 21m², construídos na parte original da casa.

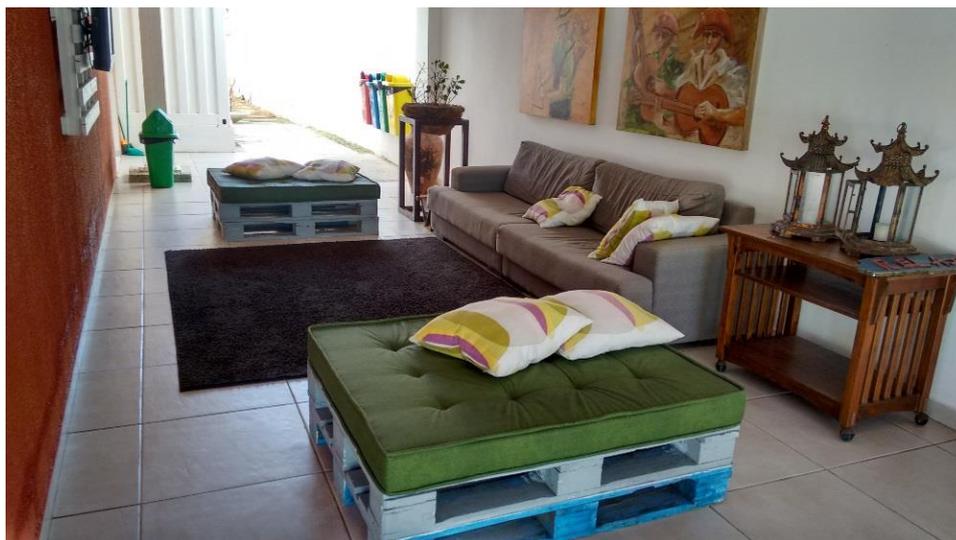
Figura 19: Estrutura Ecco hotel



Fonte: Ecco Hotel (2016)



Figura 20: Ambiente comum do Ecco Hotel



Fonte: Ecco Hotel (2016)

Além das diferenciadas acomodações, o hotel reaproveita toda água da chuva de forma artesanal/ doméstica (calhas e caixa d'água) para limpeza das áreas comuns do hotel diminuindo assim o consumo, pratica a redução do uso de energia por medidas simples como “frigobar compartilhado” localizado na recepção, reduzindo os aparelhos de frigobar nos quartos, uma vez que os mesmos precisariam permanecer 24 horas consumindo energia. Tal medida também foi respaldada pela observação dos hábitos dos clientes que consomem cada vez menos os itens disponíveis no frigobar do leito.

Outras medidas sustentáveis são realizadas no dia-a-dia do Ecco Hotel, como a utilização de material reciclável para decoração das áreas comuns, preservação e limpeza da praia, conscientização dos hóspedes no intuito de eliminar o lixo da praia no entorno do hotel que é área de desova de tartarugas marinhas, atuando como fiscal voluntário e consciente da limpeza em suas mediações.

- E2 – Verdegreen Hotel

O hotel Verdegreen está localizado em João Pessoa na praia de Manaíra atua no ramo da hotelaria promovendo um conceito de *Ecodesing*. Fundado em 2008 o hotel iniciou sua atuação na área sustentável por meio de um Sistema de Gestão Ambiental – SGA, com a implantação da certificação ISO 14001, desde o ano 2010. Atualmente o Verdegreen é o único hotel da Paraíba que possui essa certificação.

**Figura 21:** Hotel Verdegreen

Fonte: Sustentabilidade do Verdegreen – *homepage* (2016)

Sendo o SGA uma ferramenta de gerenciamento que busca a integração entre o meio ambiente e a organização, por meio de avaliação e melhoria seu desempenho ambiental. Ou seja, gerenciando os aspectos ambientais ligados às atividades das organização (SALGADO; COLOMBO, 2015).

Além do certificado ISO 14001, o Verdegreen recebeu em 2015 o Selo Ecolíderes, conquistando o nível ouro do programa da TripAdvisor que premia hotéis e pousadas comprometidos com práticas sustentáveis, sendo bem reconhecido pelos viajantes que procuram esse tipo de serviço.

Das medidas sustentáveis implantadas no hotel destacam-se na dimensão na ambiental: revestimento de cerâmica naturais, uso de madeira de reflorestamento, uso de iluminação natural para área social através de uma claraboia no *lobby* do hotel garantindo a iluminação durante o dia, nos demais locais a iluminação é feita com lâmpadas de LED e auxílio do sensor de presença.

Figura 22: Placas solares do Hotel Verdegreen

Fonte: Sustentabilidade do Verdegreen (2016)



Utiliza também ar condicionado de baixo consumo de energia. Além disso, quanto a gestão energética, o aquecimento da água é feito através de um sistema fototérmico que conta com placas solares instaladas (Figura 22) na cobertura, fornecendo assim água aquecida para as acomodações. Além disso, a água da chuva é reaproveitada para descargas, de duplo acionamento, jardins e lavagens diversas, pelos coletores espalhados na estrutura que recebem a água da chuva, que posteriormente, é enviada para uma estação de tratamento.

“O sistema de reaproveitamento de água do Verdegreen funciona com a captação da água da chuva através de coletores nas áreas externas, calçada, jardim suspenso e horta. Periodicamente, é feita a verificação de sua potabilidade. A água é captada e enviada para um reservatório onde é adicionado cloro e após o processo, é enviada para caixa d'água. É utilizada na rega dos jardins, nas caixas de descarga e em lavagens diversas. Anualmente, são estabelecidas metas para reduzir ou manter o consumo de água.” (VERDEGREEN - ACOLHIMENTO)

O hotel mantém uma horta orgânica, apresentada na Figura 23, localizada na área do colaboradores, onde são cultivados alimentos (berinjela, tomate) livre de produtos químicos. A horta é cuidada pelos próprios colaboradores e aberta à visita dos hóspedes, os alimentos cultivados são utilizados no próprio restaurante do hotel, a exemplo de chás orgânicos (hortelã, capim santo, erva-cidreira) servidos aos hóspedes.

Figura 23: Horta Orgânica do Verdegreen





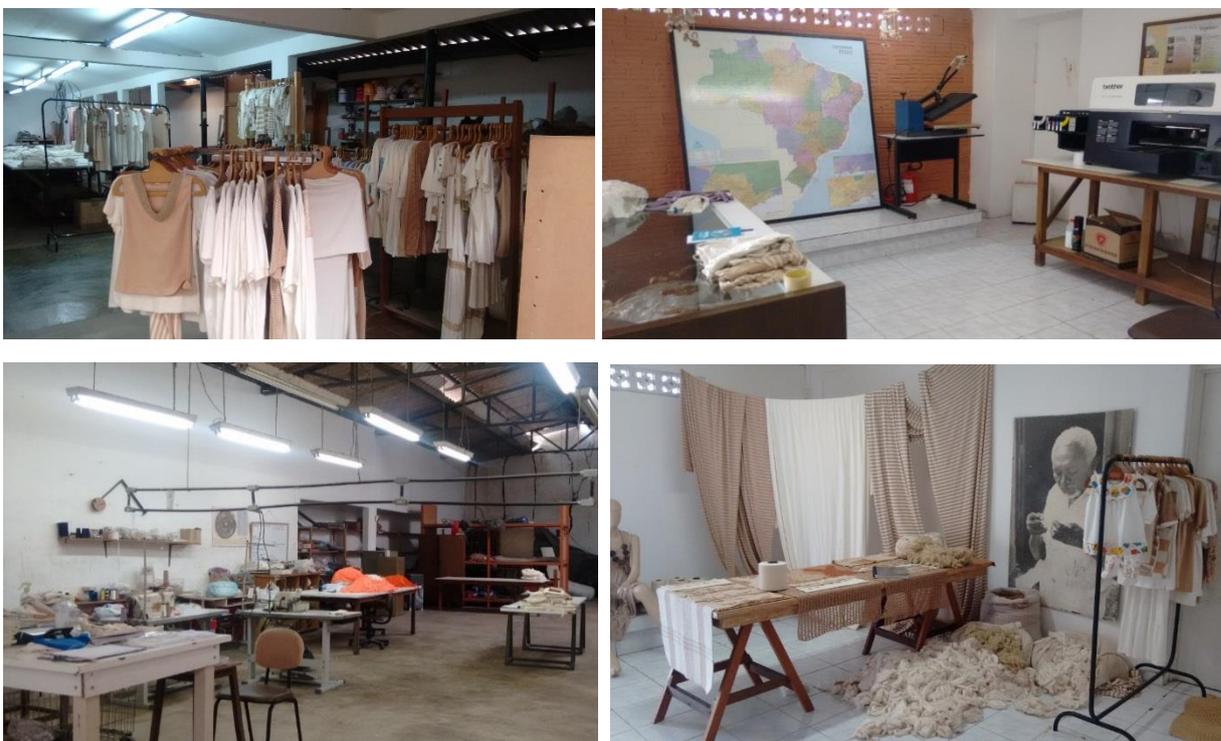
Fonte: Sustentabilidade do Verdegreen (2016)

Além das medidas direcionadas ao meio ambiente, o Verdegreen trabalha a gestão de sustentabilidade no dia-a-dia buscando o comprometimento da equipe, realizando um trabalho educativo com os hóspedes ao explicar a filosofia diferenciada do hotel, utilização de papel reciclado por toda administração do hotel, gestão seletiva de lixo em todo hotel (incluindo os quartos), fardamento de algodão colorido e valorização do artesanato local presente na decoração do hotel.

- E3 – Natural Fashion (Coopnatural)

A Natural Fashion foi fundada em 2000 com o intuito de fortalecer empresas de confecções e têxteis de Campina Grande. Inicialmente foi definida como consórcio e tornou-se uma cooperativa, a Coopnatural, em 2003 devido ao seu crescimento viabilizando a entrada de novos parceiros e aumentando a comercialização dos seus produtos. Sua missão é definida em “Gerar dignidade e cidadania através da comercialização de produtos ecológicos e socialmente corretos fortalecendo a agricultura familiar, cultura e mão-de-obra local” (NATURAL FASHION, 2016).

Figura 24: Sede da Coopnatural





Fonte: Coopnatural (2016)

Hoje a Natural Fashion oferece produtos de qualidade e artesanais gerando trabalho para a agricultura familiar, tendo como matéria prima o algodão colorido, apresentando um conceito de respeito ao meio ambiente e as pessoas, além de promover a cultura local. Seus produtos são exportados para Espanha, Itália, Noruega, Alemanha, Suíça e Holanda onde encontram-se seus representantes.

As atividades da Natural Fashion são divididas com os cooperados, pois o plantio e colheita do algodão colorido é de responsabilidade dos agricultores espalhados em 24 municípios da Paraíba promovendo condições técnicas e financeiras para seus cooperados. Dentro da sede localizada em Campina Grande – Paraíba são realizados os pedidos, contato com fornecedores e clientes, confecção das peças piloto, corte e estamparia dos tecidos que serão distribuídos para os cooperados responsáveis pela costura e aplicação de artesanato (ex: renda, fuxico, crochê).

O algodão produzido pelos cooperados da Natural Fashion é orgânico, cultivado usando métodos e materiais de baixo impacto no meio ambiente, sem pesticidas, livre de produtos químicos, utilizando 90% menos água por eliminar da sua produção a fase do tingimento, visando preservação do ambiente e sociedade. Os agricultores utilizam fertilizantes orgânicos, aplicam métodos de rotação de culturas, com manejo integrado de pragas e eliminação das ervas daninhas com enxadas, tratores e trabalho manual.

De forma geral o processo produtivo é realizado em 5 etapas até chegar ao cliente. Na primeira etapa é feita a produção da pluma onde são produzidos fardos de até 130 kg de pluma prensada e amarrada; na segunda é realizado o processo de fiação (em vários tipos de fio); na terceira etapa é feita a tecelagem, onde são transformados em fios na malha que é enviada para o corte dos moldes na Coopnatural; na quarta etapa o produto final é confeccionado pelas costureiras e enviados para sede da cooperativa; finalizando com a quinta etapa do processo onde é feita a comercialização pelo site da organização.

A Coopnatural envolve em suas atividades não só a sustentabilidade ambiental e social, mas também a econômica, por aproveitar economicamente todo material transformando em produtos evitando desperdícios, a exemplo dos restos de malha que são transformados em chaveiros, flores e detalhes que irão compor



outros produtos. Além de uma forma diferente de gestão, a cooperativa preza pela transparência econômica e financeira mostrando aos cooperados informações, como gastos, valores de venda dos produtos, repasse de valores e pagamento dos cooperados.

- E4 – O Armazém da Construção

O Armazém da Construção está no mercado há 16 anos, atuando no comércio varejista de material de construção (elétrico, hidráulico, utilidades em geral). Localizado na cidade de João Pessoa, tem por característica ser uma pequena empresa de gestão familiar, onde as atividades referente à finanças, compras e gerenciamento são exercidas por membros da família.

Conta com apenas uma loja desde a sua fundação conforme Figura 25, com o mesmo padrão em local próprio, atendendo o público em geral, sem contratos para fornecimento de material para outras empresas. Os principais fornecedores localizados no Nordeste.

Figura 25: Loja O Armazém da Construção



Fonte: Armazém da Construção (2016)

- E5 – Cerâmica Salema

A Cerâmica Salema também é uma empresa de tradição familiar fundada em 1981, está localizada no distrito de Salema em Rio Tinto – Paraíba responsável pela produção e possui escritório localizado em João Pessoa – PB onde estão alocadas as atividades da gerência, financeiro, compras e toda a parte administrativa.

Tem como missão “Fabricar e comercializar blocos de cerâmica vermelha para a construção civil, com qualidade na produção e no atendimento, pontualidade



na entrega, respeito às normas de certificação e com responsabilidade socioambiental” (SALEMA, 2016).

Sua visão é “Até 2017 ter um crescimento sistemático e positivo, presente nas grandes cidades distantes até 200 Km de nossa matriz, com a marca Salema reconhecida, clientes fidelizados e satisfeitos, com um parque produtivo competitivo, calcado numa gestão simplificada, eficiente e com processos otimizados e colaboradores motivados e capacitados, sempre respeitando os aspectos socioambientais”. E como valores “comprometimento; honestidade; compromisso com a qualidade; eliminação dos desperdícios; e foco nos resultados (SALEMA, 2016).

O produto de cerâmica, em comparação com os de concreto, diminui a emissão de CO2 e reduz o consumo de água na sua produção (ANICER, 2011). A Salema possui projetos de reflorestamento, na região de Rio Tinto – PB para manutenção dos recursos naturais, iniciado em 2004 com o plantio de 4 mil mudas. As mudas, apresentadas na Figura 26, são preparadas em canteiro para posteriormente, serem plantadas nas áreas que foram exploradas pela Salema na produção da cerâmica.

Figura 26: Área de cultivo das mudas para projeto de reflorestamento



Fonte: Salema – *homepage* (2016)

Além da recuperação das áreas mineradas, trabalhando e difundindo a ideia de que a construção com cerâmica é mais sustentável devido ao menor consumo de água, menor uso de recursos não renováveis e por ser menos poluente.



- E6 – Associação Paraibana de Qualidade / PPQ

A Associação Paraibana de Qualidade, “co-denominada” de Programa Paraibano da Qualidade – PPQ, está no mercado a mais de 10 anos desenvolvendo trabalhos com objetivo de disseminar conceitos e ferramentas de gestão em vista da qualidade total pelas organizações da Paraíba, localizado em João Pessoa, com 07 colaboradores em sua sede, Figura 27.

Figura 27: Associação Paraibana de Qualidade (sede do PPQ)



Fonte: Homepage PPQ

Primando pelo desenvolvimento cultural e de capacitação, a Associação Paraibana de Qualidade compreende a importância da qualidade de vida da população, o desenvolvimento econômico com a sustentabilidade das empresas paraibanas em relação à seus resultados, que estão diretamente ligados aos membros da organização através de um trabalho colaborativo e em rede na busca de um objetivo comum.

Tem como missão “Promover a competitividade e a sustentabilidade, por meio da disseminação de modelos e métodos gerenciais e reconhecer a excelência da gestão nas organizações privadas e públicas do estado da Paraíba”. E a visão de: “Até 2017 ser a maior referência na disseminação de métodos e modelos que conduzam à excelência da gestão na Paraíba, bem como estar presente em pelo menos 3 macrorregiões do estado e ter associados e a força de trabalho satisfeitos e motivados” (PPQ, 2016).

Promove junto aos colaboradores um Sistema de Avaliação de Gestão onde a empresa associada é diagnosticada pelo Método de Excelência em Gestão – MEG

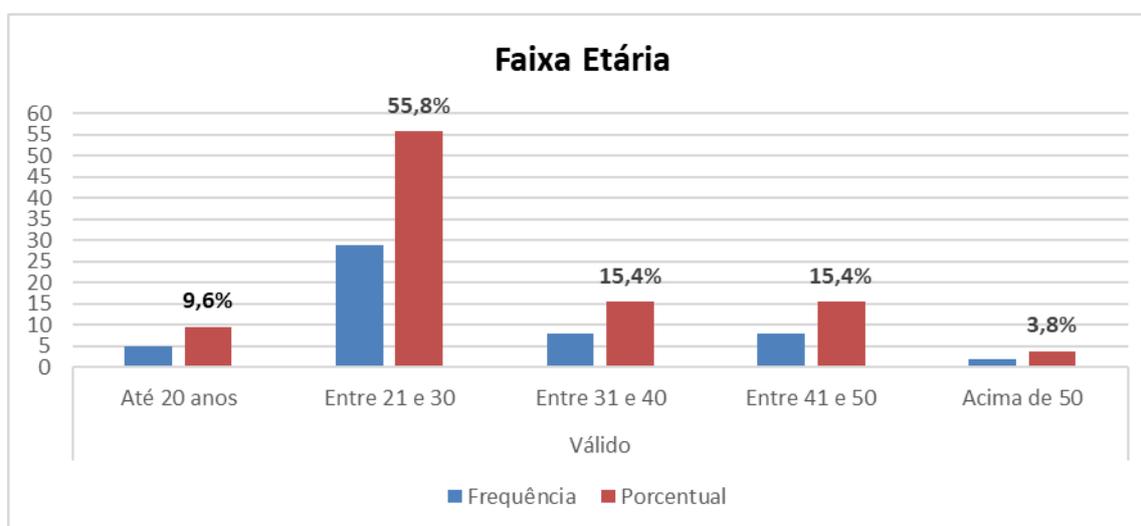


visando o melhorar o gerenciamento e funcionamento das organizações associadas. Além disso a Associação Paraibana de Qualidade realiza cursos abertos para as organizações não associadas, e é responsável pelo Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão – PPQG.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA QUANTO AO PERFIL DOS COLABORADORES

A análise descritiva possibilitou um visão geral do perfil dos colaboradores participantes da pesquisa. No total, foram respondidos 52 questionários pelos membros das seis empresas apresentadas anteriormente, onde 25 são mulheres e 27 são homens.

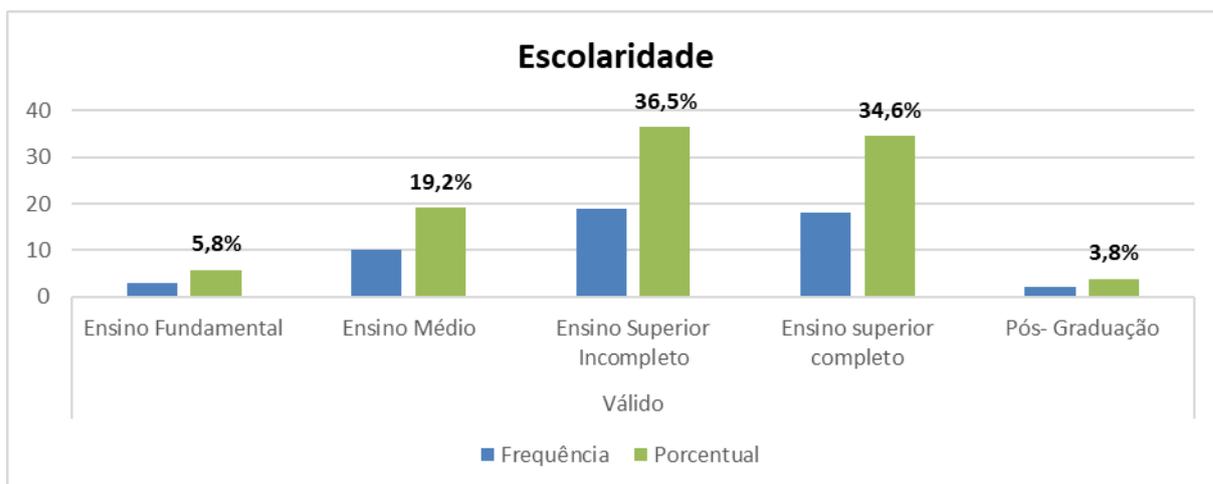
Gráfico 1: Faixa etária



Fonte: Desenvolvido pelo autor

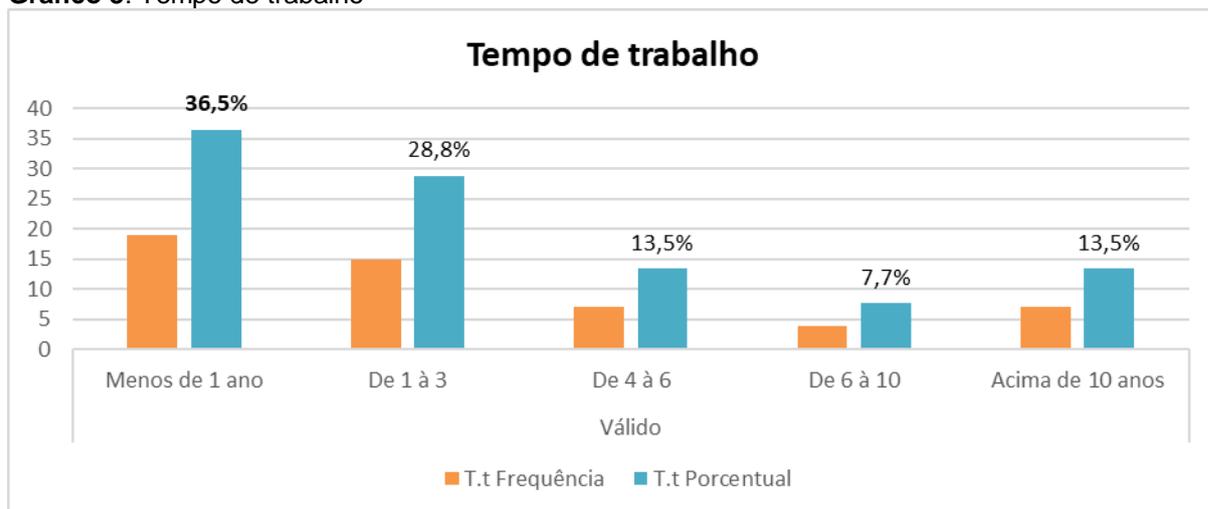
Quanto a faixa etária dos entrevistados das seis empresas verificou-se que a maioria (55,8%) estão entre a faixa de 21 e 30 anos, em comparação aos trabalhadores que possuem idade acima de 50 anos, destacando assim a predominância de membros mais jovens dentro das organizações.

Quanto a escolaridade, verificou-se que a maioria dos colaboradores possuem nível entre ensino superior incompleto (36,5%) e superior completo (34,6%), ou seja, um somatório de 71,1% o que pode evidenciar um nível de escolaridade e conhecimento satisfatório.

**Gráfico 2:** Escolaridade

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Quanto ao tempo de trabalho, apresentado no Gráfico 3, verificou-se um percentual alto de colaboradores com menos de um ano trabalho (36,5%), isso ocorreu devido a uma das empresas pesquisadas, o Ecco Hotel, possuir apenas um ano de funcionamento e seu quadro de colaboradores ser relativamente novo.

Gráfico 3: Tempo de trabalho

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Seguindo essa mesma linha, o percentual de entrevistados com tempo de empresas entre 1 e 3 anos (28,8%) e, na outra extremidade, os que trabalham a mais de 10 anos (13,5%) demonstra que os resultados de tempo de trabalho estão ligados ao tempo de funcionamento das organizações pesquisadas.



4.2.1 Características quanto à Cultura Organizacional

Quanto à Cultura Organizacional observou-se uma diferença considerável entre as organizações participantes da pesquisa por serem de porte e setores diferentes, uma vez que a cultura que os envolve está diretamente ligada ao perfil de negócio. Para a análise da cultura foi utilizado o modelo de Schein e suas dimensões: artefatos, valores e pressupostos básicos.

De acordo com o modelo, os artefatos são o primeiro nível de cultura e se referem à toda parte visível da organização, móveis, equipamentos, máquinas que podem transmitir as mensagens aos colaboradores sobre a cultura da organização. Sendo assim, foi possível verificar que as organizações demonstram com clareza seu negócio a partir dos equipamentos, maquinários, estrutura física (arquitetura e *design*), bem como as mensagens passadas por painéis ou via *intranet*.

Analisando as respostas do questionário de forma isolada, verificou-se que os itens referentes aos equipamentos e maquinários da organização demonstraram com clareza a imagem da empresa (**I1**), à arquitetura e o *design* corresponderem ao estilo de negócio (**I2**) e as mensagens transmitidas visualmente ou via *intranet* acompanham os objetivos passados pelos demais membros da organização (**I3**). Foi verificado pelas respostas dos colaboradores uma predominância positiva que demonstra clareza da cultura organizacional de acordo com os artefatos presentes em seu ambiente.

No segundo nível, os valores e crenças, exercem influência nas organizações e dificilmente prescrevem, servindo de auxílio para o entendimento dos artefatos e, posteriormente, serão transformados em suposições (BAUMGARTNER; ZIELOWSKI, 2007). Representados pelos itens quanto aos assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização (**I4**), ao conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades (**I5**) e às regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho (**I6**).

Diante das respostas dos colaboradores, verificou-se níveis de concordância igualmente positivos, ou seja, uma percepção clara dos colaboradores quanto à cultura organizacional no que se refere aos valores e as crenças disseminadas nas atitudes, nas formas de trabalhar que permitem uma visão geral da cultura em que



estão inseridos, uma vez que a dimensão valores não é o nível mais aprofundado da cultura organizacional, segundo modelo de Schein (2004).

O nível das suposições é o mais aprofundado do modelo, é tido como certo, invisível e inconsciente, considerado o nível mais difícil de se modificar, uma vez que a cultura está no subconsciente dos colaboradores em relação a organização da qual fazem parte (SCHEIN, 1984; 2004). Nesse sentido, foram abordadas questões quanto à realização do trabalho e as modificações da rotinas de trabalho (I7), a presença de tabus, assuntos antigos ou mitos referentes à história da organização (I8), e as em relação as mudanças e a receptividade de novas ideias por parte da organização, caracterizando novos meios de trabalhar (I9).

Observou-se que, diferente dos níveis anteriores, as respostas aos itens apresentaram valores inferiores, ou seja, apresentam respostas com nível de concordância 3 (indiferente) e 2 (discordo) principalmente aos itens quanto as formas de trabalhar, onde foi possível constatar que as atividade são influenciadas pelo “modo de fazer” já internalizado no dia-a-dia da organização.

Por fim, após análise das respostas e do conhecimento organizações foi possível aferir que a cultura organizacional é bem percebida por parte dos colaboradores dentro dos níveis mais visíveis e palpáveis (artefatos e valores), porém ainda a existência de um nível mais aprofundado da cultura (suposições básicas) faz com que os colaboradores não conheçam por completo a cultura das organizações, o que pode influenciar nas formas de trabalho.

4.2.2 Características quanto à Gestão do Conhecimento – GC

Quanto à Gestão do Conhecimento, o modelo de Barclay e Murray (1997) permitiu uma análise da gestão dentro das organizações através das abordagens mecanicista, cultural e sistemática, fornecendo uma visão quanto às ferramentas utilizadas e tecnologia, sobre as questões comportamentais e como ambos são administrados pelas organizações.

Na primeira abordagem, a mecanicista, os itens analisaram questões referente à tecnologia (*intranet*, *internet*, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo integração entre os funcionários (I10), aos sistemas de integração da organização como facilitador do relacionamento entre os cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção) (I11), e à disponibilidade de informações para os membros da organização, tornando o acesso a dados, números e informações fácil (I12).

Diante disso, foi possível verificar que a percepção das ferramentas de comunicação utilizadas pelas organizações podem ser considerada satisfatória, com respostas entre níveis de



concordância 3 – 5 (indiferente, concordo, concordo totalmente). Além disso, a todas organizações utilizam mecanismos como *intranet*, sistemas de gerenciamento de informações e dados, entre arquivos digitais e outros meios de facilitar o compartilhamento de conhecimento.

Na segunda abordagem, a cultural, o foco é dado ao comportamento dos colaboradores, onde foram analisados os itens que abordaram as mudanças no trabalho devido as modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento) (I13), o interesse da organização por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores (I14), e a existência de um ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) no dia-a-dia da organização (I15).

O resultado encontrado para abordagem cultural foi similar ao encontrado na mecanicista, com respostas em sua maioria entre os níveis de concordância entre 3 – 5, porém dentre elas destacaram-se respostas desfavoráveis (discordo) nos itens I13 e I15. Isso demonstra que, possivelmente, apesar da cultura ser percebida de forma clara pelos colaboradores as modificações nos aspectos físicos do ambiente de trabalho e a existência de um ambiente extra tecnologia não apresentam uma forte influência nas suas atividades.

Na abordagem sistemática, que une as duas abordagens anteriores, os itens referente ao papel da tecnologia como ferramenta da organização tornando o conhecimento compartilhado por todos (I16), à existência da participação dos membros da organização no alcance dos objetivos traçados (I17), e ao compartilhamento e debate dos resultados alcançados (I18).

Assim, de acordo com as respostas dos colaboradores foi possível aferir que a união das ferramentas e o clima organizacional refletido no comportamento dos colaboradores é favorável à disseminação do conhecimento. Por outro lado foram percebidas lacunas dentro comportamento das organizações relacionado aos assuntos tratados, evidenciando que os dados e informações compartilhados são, em sua maioria, sobre assuntos pertinentes às funções exercidas pelos mesmos.

Por fim, foi possível verificar que dentre as organizações pesquisadas as de menor porte dos apresentaram um visível o entrosamento membros, devido ao número reduzido de colaboradores envolvidos, com destaque para a cooperativa que apresenta maior inetrção no alcance dos objetivos e repasse de resultados, ambiente criado pela própria filosofia de negócio.

4.2.3 Características quanto à Sustentabilidade

Quanto à Sustentabilidade, foi aferido que das 6 (seis) organizações pesquisadas, três destacam as práticas sustentáveis presentes em suas atividades, e outras três não tratam diretamente do assunto. Dessa forma, foi possível verificar que o entendimento geral sobre o tema é maior nas organizações que absorveram a sustentabilidade dentro do seu dia-a-dia, uma vez que as medidas são disseminadas, criando conhecimento e gerando medidas sustentáveis. Isso foi possível a partir do modelo de Sustentabilidade de Elkington (1997; 2012) que



possibilitou analisar as organizações através das dimensões: ambiental, social e econômica.

Na dimensão ambiental foram exploradas assuntos referentes ao conhecimento dos membros sobre as práticas sustentáveis realizadas e sua importância (I19), à percepção dos colaboradores em relação à gestão das práticas sustentáveis da organização (I20), e à preocupação com a sustentabilidade dentro do planejamento de produção, projetos e ações da organização (I21).

Quanto ao nível de concordância apontados pelos colaboradores aos itens da dimensão ambiental, foi possível verificar que para os colaboradores o conhecimento sobre a sustentabilidade nas organizações é positivo e satisfatório, principalmente no caso das organizações que internalizaram a sustentabilidade em suas atividades.

Na dimensão social foram analisadas as respostas dos colaboradores aos questões sobre a existência de programas de benefício social para os colaboradores ou comunidade (I22), sobre o conhecimento e participação em projetos que beneficiem a sociedade (I23) e em relação à existência de pesquisas entre os colaboradores sobre possíveis necessidades sociais a serem atendidas por parte da empresa (I24). Assim, foi apurado uma ausência de conhecimento por parte dos colaboradores acerca das ações de benefício social das organizações, e conseqüentemente pouca interação e participação.

Compondo a dimensão econômica, os itens referente ao conhecimento dos membros da organização sobre os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas (I25) e a liberdade para expor ideias e projetos de redução de custos entre gestores e colaboradores visando bem estar financeiro da organização (I26), apresentam boa interação dos membros da organização, mas vale destacar a resistência das organizações de tornar acessível aos seus colaboradores informações ou resultados financeiros das práticas sustentáveis realizadas, bem como dos gastos e lucros.

Por fim, foi possível compreender que das dimensões analisadas, a ambiental e a social, são praticadas com mais frequência pelas organizações, do que a dimensão econômica, uma vez que o conhecimento sobre o financeiro da organização é restrito. Tornando uma barreira para o compartilhamento de ideias de



economia, redução gastos com medidas sustentáveis, pois a liberdade de tratar de assuntos financeiros ainda é uma barreira para as organizações.

4.3 RESULTADO DA ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A análise da correlação por meio da aplicação do teste de Spearman foi realizada a partir dos 26 itens do questionário de pesquisa que juntos construíram a Matriz de Correlação apresentada no Quadro 8, com os itens referentes a Cultura Organizacional (1 a 9), a Gestão do Conhecimento (10 a 18) e a Sustentabilidade (19 a 26) se relacionando entre si.

A Matriz de Correlação é uma matriz bi-dimensional que apresenta a união de todos os coeficientes de correlação (r) dos pares envolvidos na análise. Sendo seu tamanho definido pelo número de variáveis envolvidas, podendo se apresentar pelos gráficos de dispersão ou pelos valores de (r), como usado nesta pesquisa.

Para otimizar a análise dos dados e possibilitar melhor compreensão, as correlações foram apresentadas de forma segmentada em 6 cenários definidos pela correspondência com itens do questionário.

Sendo assim, foram destacados na cor branca os cenários onde as correlações se deram nos itens do mesmo modelo, ou seja, no Cenário 1 estão agrupados os valores de (r) referentes aos itens da Cultura Organizacional, no Cenário 2 os valores referentes à Gestão do Conhecimento e no Cenário 3 em relação à Sustentabilidade.

Já nos cenários destacados em cores, são apresentadas as correlações dos itens entre construtos diferentes. No Cenário 4 (verde), as correlações entre os itens de Cultura e Sustentabilidade, no Cenário 5 (amarelo) os itens referentes a Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade e por fim, no Cenário 6 (vermelho) foram concentrados os itens referentes a Gestão do Conhecimento e a Cultura.



Quadro 8: Matriz de Correlação Multicaso

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26
I1	1,000	,666**	,374**	,071	,438**	,314*	-,132	-,049	,159	,382**	,359**	,199	-,196	,313*	,087	,152	,185	,169	,386**	,434**	,427**	,191	,369**	,466**	-,080	,155
I2	,666**	1,000	,316*	,031	,288*	,329*	-,038	-,090	,046	,230	,370**	,161	-,106	,256	,072	,163	,087	,074	,366**	,515**	,544**	,313*	,367**	,536**	,022	,210
I3	,374**	,316*	1,000	-,048	,180	,212	,030	-,204	,138	,146	,111	-,087	-,119	,180	,080	,064	,055	,140	,276*	,330*	,335*	,242	,160	,328*	-,132	-,173
I4	,071	,031	-,048	1,000	,309*	,436**	,064	,034	,284*	,179	,186	,161	-,126	,246	,098	,077	,478**	,290*	,219	,117	,090	-,133	,190	,164	,087	,420**
I5	,438**	,288*	,180	,309*	1,000	,345*	,023	,127	,065	,216	,217	,146	,037	,070	,086	,183	,225	,225	,249	,282*	,324*	,106	,354*	,351*	,019	,100
I6	,314*	,329*	,212	,436**	,345*	1,000	,091	-,071	,432**	,293*	,179	,232	-,145	,255	,215	,079	,478**	,290*	,358**	,388**	,308*	,128	,201	,415**	-,012	,319*
I7	-,132	-,038	,030	,064	,023	,091	1,000	,034	-,265	-,195	-,113	,083	-,049	-,119	,073	-,072	,035	,075	-,131	-,074	-,108	-,070	-,290*	-,010	-,065	-,093
I8	-,049	-,090	-,204	,034	,127	-,071	,034	1,000	-,109	-,051	-,117	,124	,271	-,359**	-,126	,144	,013	-,137	-,211	-,214	-,119	-,109	-,035	-,226	,233	-,048
I9	,159	,046	,138	,284*	,065	,432**	-,265	-,109	1,000	,270	,289*	,135	-,009	,437**	,403**	-,048	,315*	,322*	,287*	,167	,176	,189	,311*	,315*	,231	,443**
I10	,382**	,230	,146	,179	,216	,293*	-,195	-,051	,270	1,000	,311*	,245	-,001	,200	,095	,366**	,246	,379**	,169	,142	,136	,055	,201	,285*	-,087	,121
I11	,359**	,370**	,111	,186	,217	,179	-,113	-,117	,289*	,311*	1,000	,394**	-,059	,390**	,288*	,090	,111	,213	,319*	,351*	,378**	,256	,283*	,376**	,185	,302*
I12	,199	,161	-,087	,161	,146	,232	,083	,124	,135	,245	,394**	1,000	,127	,287*	,228	,237	,227	,006	,204	,174	,126	-,090	,098	,285*	,061	,313*
I13	-,196	-,106	-,119	-,126	,037	-,145	-,049	,271	-,009	-,001	-,059	,127	1,000	,036	-,152	,222	-,286*	-,185	-,179	-,195	-,144	,191	,001	,019	-,040	-,048
I14	,313*	,256	,180	,246	,070	,255	-,119	-,359**	,437**	,200	,390**	,287*	,036	1,000	,232	,016	,127	,020	,284*	,295*	,208	,097	,329*	,302*	,084	,190
I15	,087	,072	,080	,098	,086	,215	,073	-,126	,403**	,095	,288*	,228	-,152	,232	1,000	,100	,153	,205	,252	,135	,136	,249	,349*	,548**	,323*	,540**
I16	,152	,163	,064	,077	,183	,079	-,072	,144	-,048	,366**	,090	,237	,222	,016	,100	1,000	,119	-,018	-,066	-,152	-,204	-,117	,067	,170	-,090	-,011
I17	,185	,087	,055	,478**	,225	,478**	,035	,013	,315*	,246	,111	,227	-,286*	,127	,153	,119	1,000	,570**	,383**	,230	,140	-,214	,047	,184	,018	,208
I18	,169	,074	,140	,290*	,225	,290*	,075	-,137	,322*	,379**	,213	,006	-,185	,020	,205	-,018	,570**	1,000	,213	,215	,226	,002	,046	,374**	,086	,204
I19	,386**	,366**	,276*	,219	,249	,358**	-,131	-,211	,287*	,169	,319*	,204	-,179	,284*	,252	-,066	,383**	,213	1,000	,776**	,610**	,311*	,392**	,458**	,195	,285*
I20	,434**	,515**	,330*	,117	,282*	,388**	-,074	-,214	,167	,142	,351*	,174	-,195	,295*	,135	-,152	,230	,215	,776**	1,000	,764**	,460**	,433**	,494**	,300*	,139
I21	,427**	,544**	,335*	,090	,324*	,308*	-,108	-,119	,176	,136	,378**	,126	-,144	,208	,136	-,204	,140	,226	,610**	,764**	1,000	,379**	,494**	,494**	,302*	,181
I22	,191	,313	,242	-,133	,106	,128	-,070	-,109	,189	,055	,256	-,090	,191	,097	,249	-,117	-,214	,002	,311*	,460*	,379**	1,000	,532**	,401*	,525**	,188
I23	,369**	,367**	,160	,190	,354*	,201	-,290*	-,035	,311*	,201	,283*	,098	,001	,329*	,349*	,067	,047	,046	,392**	,433**	,494**	,532**	1,000	,413**	,510**	,313*
I24	,466**	,536**	,328*	,164	,351*	,415**	-,010	-,226	,315*	,285*	,376**	,285*	,019	,302*	,548**	,170	,184	,374**	,458**	,494**	,494**	,401**	,413**	1,000	,237	,490**
I25	-,080	,022	-,132	,087	,019	-,012	-,065	,233	,231	-,087	,185	,061	-,040	,084	,323*	-,090	,018	,086	,195	,300*	,302*	,525**	,510**	,237	1,000	,294*
I26	,155	,210	-,173	,420**	,100	,319*	-,093	-,048	,443**	,121	,302*	,313*	-,048	,190	,540**	-,011	,208	,204	,285*	,139	,181	,188	,313*	,490**	,294*	1,000

Fonte: Desenvolvida pelo autor

4.3.1 CENÁRIO 1: Cultura Organizacional – Cultura Organizacional

No Cenário 1 foram analisadas as correlações existentes dentro dos itens relacionados à Cultura Organizacional baseados no modelo de Schein (1984; 2014) que define as dimensões do modelo em artefatos, valores e pressupostos básicos.

O resultado do teste de correlação apresentou correlações consideradas moderadas, com coeficiente de correlação (r) variando entre 0,4 e 0,7, e positivas demonstrando que à medida que os valores atribuídos às variáveis/itens “x” forem altos, os valores das variáveis/itens “y” tendem a ser altos também. Destacando assim, as correlações descritas no Quadro 9 pela identificação dos pares, dos itens e do valor do coeficiente de correlação (r).

Quadro 9: Correlação Moderadas – Cenário 1

Pares	Itens do Questionário	(r)
11 - 12	Equipamentos e maquinários presentes na organização demonstram com clareza a imagem da empresa, se correlaciona com a arquitetura e design correspondem ao estilo de negócio da organização, se em uma correlação moderada significativa nas respostas atribuídas aos itens 1 e 2.	0,666*
11 - 15	Os equipamentos e maquinários demonstram de forma clara a imagem da empresa, se correlaciona com o item referente aos conhecimento passados dos membros mais antigos aos mais novos como estímulo.	0,483*
14 - 16	O item referente aos assuntos como ética, respeito, valores morais são abordados livremente na organização apresenta correlação com a disseminação das norma, regras e valores da organização em uma correlação significativa.	0,436*
16 - 19	As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho estão correlacionadas em nível moderado as respostas dadas ao item referente a abertura para novas ideias, meios de trabalhar.	0,432*

Fonte: Desenvolvida pelo autor

As correlações classificadas como moderadas pelo teste de Spearman, apresentam relações esperadas devido as dimensões do modelo de Schein, uma vez que os pares se complementam. Além disso, as dimensões Artefatos e Valores representadas pelos itens de 1 a 6 se destacaram nos pares de correlações em detrimento da dimensões Pressupostos básicos dos itens 7 a 9.

Possivelmente essa correlação moderada se deve ao fato de que as respostas demonstram que os pares correlacionados possuem uma continuidade dos assuntos abordados pelos itens. Os equipamentos, maquinários, arquitetura e design compõem o todo da organização dividindo o mesmo espaço. As regras,

normas e valores são disseminadas e podem ser pauta de conversas livres entre os colaboradores, facilitando o clima para novos meios de trabalho.

Já as correlações **Fracas**, onde o coeficiente de correlação (r) está 0,1 e 0,3, apresentaram quantidade significativa com coeficiente de correlação positivo e negativo. Apesar de fracas, foi possível verificar correlações positivas que se deram entre as dimensões artefatos e valores, também de forma complementar, a exemplo da imagem da empresa ser a junção dos maquinários e equipamentos, e de toda parte que compõe sua arquitetura, sendo assim decifrável em um primeiro contato.

De maneira mais aprofundada, os valores, normas, ética, bem como o conhecimento passado pelos colaboradores mais antigos nos dá a ideia de organizações abertas ao conhecimento de maneira superficial, pois tomando como base as dimensões do modelo as relações se concentraram nas dimensões mais expostas no *iceberg* do conhecimento da organização. (ALVARENGA *et al*, 2007).

O Quadro 10 apresenta os pares de relações fracas positivas do cenário 1 bem como a descrição dos itens e o valor do coeficiente de correlação correspondente.

Quadro 10: Correlações Fracas Positivas

Pares	Itens do Questionário	(r)
I1 - I3	A clareza da imagem da organização quanto aos seus equipamentos e maquinários, se correlaciona com as mensagens transmitidas que demonstram a clareza dos objetivos passados pelos membros da organização. Estando ambos dentro da dimensão artefatos.	0,374
I1 - I6	A imagem da organização é clara quanto aos equipamentos e maquinários, relaciona-se com a disseminação das regras, normas e valores que são passadas pela equipe em uma correlação, ou seja, o nível das respostas de I1 tendem a aumentar juntamente com I6.	0,314
I2 - I3	As mensagens transmitidas pela organização e a arquitetura / design correspondem ao estilo de negócio e aos objetivos da organização se correlacionam no sentido das respostas seguirem o mesmo sentido.	0,316
I2 - I5	O estilo de negócio passado pelo visual da arquitetura e design, e o conhecimento dos membros antigos passados aos mais novos apresenta relação fraca positiva.	0,288
I2 - I6	O estilo de negócio passado pelo visual da arquitetura e design correspondem ao estilo de negócio da organização, apresentam correlação à disseminação das regras, normas e valores da organização que são passadas desde o início dos primeiros dias de trabalho.	0,329
I3 - I5	As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização, se relaciona com o repasse de conhecimento dos membros mais antigos da organização para os	0,203

	mais novos.	
13 - 16	As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização estão correlacionadas com as regras, normas e valores que são disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	0,212
13 - 19	As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização apresenta uma fraca (em menor nível) relação com a receptividade de novas ideias e mudanças na forma de trabalho.	0,138
14 - 15	Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização e o conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades se correlacionam, estando ainda dentro da mesma dimensão do modelo.	0,309
14 - 19	Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização se correlacionam com a receptividade de novas ideias e mudanças, que caracterizam abertura para novos maios de trabalhar.	0,284
15 - 16	O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades, se correlaciona com a disseminação das regras, normas e valores da organização desde o primeiro dia de trabalho. Estando ambos os itens em uma mesma dimensão.	0,345
11 - 19	O item referente aos equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa se relacionam a receptividade de novas ideias e mudanças, que caracterizam abertura para novos maios de trabalhar. Apresentando o menor índice da relações ditas como fraca.	0,159

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Já nas relações negativas, os valores do coeficiente de correlação apresentam-se negativos, pois neste caso, a variável “x” interagem com a variável “y” de maneira inversa, descritos no Quadro 11. Assim, foi possível verificar que a as relações negativas encontradas apresentaram em seus pares, itens da dimensão Pressupostos Básicos que de acordo com Baumgartner e Zielowski (2006) é o nível cultural mais difícil de se trabalhar e modificar por estarem implícitos na forma de agir e sentir da organização.

Quadro 11: Correlações Fracas Negativas

Pares	Itens do Questionário	(r)
11 – 17	Na questão que envolve os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa apresentou correlação fraca, porém negativa, com realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho.	- 0,132
13 – 18	Em relação as mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização, e a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização, apresentam correlações fracas no sentido negativo, ou seja, baixos valores atribuídos aos itens.	- 0,204
17 – 19	A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em	-

	manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influência nas atividade As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização	0,265
18 – 19	Quanto a relação entre a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização e as mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização, apresentaram coeficiente negativo de menor valor em relação as demais.	- 0,109

Fonte: Desenvolvida pelo autor

De acordo com Vieira (2010) as relações consideradas nulas são as que o coeficiente de correlação é zero ($r = 0$), ou seja, não atingiu o objetivo do teste de correlação que é rejeitar a hipótese ($H_0: \rho = 0$) afirmando que existe relação entre as variáveis ou itens da pesquisa. Dessa forma, seguindo a mesma situação das correlações fracas, as relações nulas (zero) ou a inexistência de correlação entre os itens foram encontradas entre os pares descritos no Quadro 12.

Quadro 12: Zero - Correlação

Pares	Itens do Questionário	(r)
11 – 14	- Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa. - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,071
12 – 14	- A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,031
12 – 19	- A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa. - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	0,046
13 – 17	- As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização. - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influência nas atividade.	0,030
14 – 17	- Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização. - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influência nas atividade.	0,064
14 – 18	- Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização. - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	0,034
15 – 17	- O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos	0,023

	demais como estímulo para realização das atividades. - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas atividade.	
15 – 19	- O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades. - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	0,065
16 – 17	- As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho. - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas atividade.	0,091
17 – 15	- A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas atividade. - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	0,023
17 – 18	- A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas atividade. - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	0,034
11 – 18	- Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa. - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	- 0,049
12 – 17	- A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa. - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas atividade.	- 0,038
12 – 18	- A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa. - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	- 0,090
13 – 14	- As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização. - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	- 0,048
16 – 18	- As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho. - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	- 0,071

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Diante do exposto, foi possível concluir que o Cenário 1 apresentou grandes quantidade de correlações fracas e nulas, conforme Gráfico 4. Observou-se que as respostas dos colaboradores ao

questionário apresentam a Cultura Organizacional centrada nos dois primeiros níveis de evidências culturais de Schein, nos artefatos e nos valores definidos.

Gráfico 4: Correlações do Cenário 1



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Onde os artefatos compreendem as questões tecnológicas, arte, a parte visível e os padrões de comportamento como um todo, sendo a parte mais visível da cultura das organizações. E os valores que auxiliam no entedimento dos artefatos, pois se tornam comuns a todos e podem vir a se tornarem suposições básicas. (BAUMGARTNER; ZIELOWSKI, 2006)

Estando entre esses dois níveis as organizações demonstram que a cultura percebida pelos colaboradores não compreende o terceiro nível do modelo de Schein (1984), os pressupostos básicos, que tratam do comportamento implícito nos direcionamentos da organização no que se refere ao agir, proceder e sentir, trabalhando diretamente com a mente humana. A percepção da cultura por parte dos colaboradores é através dos níveis visíveis no dia-a-dia, na forma física e estrutural das organizações, e nos valores e crenças passados que não necessitam de um conhecimento aprofundado do comportamento.

4.3.2 CENÁRIO 2: Gestão do Conhecimento – Gestão do Conhecimento

O Cenário 2 correspondeu as respostas dos colaboradores aos itens do questionário referente ao modelo de Gestão do Conhecimento de Baclay e Murray (1997). Dessa forma, o modelo é composto das dimensões mecanicista nos itens 10 - 12, da abordagem comportamental dos itens 13 – 16, e a sistemática referente aos itens 16 – 18 do questionário de pesquisa.

Com apenas uma correlação moderada, (r) igual a **0,570**, relacionando o par **I17 – I18** sendo considerada significativa pelo teste de Spearman. O item 17 que se refere a participação dos membros da organização para o alcance dos objetivos traçados, se correlacionou com o item 18 referente ao compartilhamento e debate dos resultados obtidos entre os membros. Estando ambos na

mesma dimensão do modelo, se complementando no sentido do compartilhamento de conhecimento, bem como uma cultura participativa.

A maioria das correlações encontradas no Cenário 2 são **fracas**, apresentadas no Quadro 13, com coeficiente variando entre 0,1 e 0,3. Onde foi possível verificar nesses pares a presença da tecnologia no compartilhamento do conhecimento, na integração dos colaboradores entre si e entre níveis diferentes e na disponibilização das informações e dados.

Quadro 13: Correlações Fracas – Cenário 2

Pares	Itens do Questionário	(r)
I10 - I11	O item sobre a tecnologia utilizada pela organização para o compartilhamento de conhecimento promove uma maior integração dos funcionários, se apresenta relação com o relacionamento entre cargos diferentes por meio do sistema de integração da organização.	0,311
I10 - I12	Quanto a tecnologia utilizada pela organização para o compartilhamento de conhecimento promove uma maior integração dos funcionários, se relaciona com a disponibilidade de informações que tornam o acesso a dados, números e informações fácil.	0,245
I10 - I14	Sobre a tecnologia utilizada pela organização para o compartilhamento de conhecimento promove uma maior integração dos funcionários, se relaciona de maneira fraca com o item relacionado a visa e ao conhecimento de toda a organização pelos colaboradores.	0,200
I10 - I16	A tecnologia utilizada pela organização para o compartilhamento de conhecimento promove uma maior integração dos funcionários, se correlacionada com o papel da tecnologia como ferramenta de compartilhamento de conhecimento.	0,366
I10 - I17	A tecnologia utilizada pela organização para o compartilhamento de conhecimento promove uma maior integração dos funcionários, possui relação com participação dos membros da organização no alcance dos objetivos.	0,246
I10 - I18	A tecnologia utilizada pela organização para o compartilhamento de conhecimento promove uma maior integração dos funcionários, se relaciona com o compartilhamento e debate sobre os resultados alcançados. Relação fraca, porém entre os maiores coeficientes.	0,379
I11 - I12	Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção) se relaciona com a disponibilidade de informações, facilitando o acesso dados e números pelos colaboradores. Com o maior valor do coeficiente das relações fracas.	0,394
I11 - I14	O item referente aos sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis, se correlacionam com as respostas referentes ao conhecimento de toda a organização e seus processos pelos colaboradores.	0,390
I11 - I15	Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis, se correlaciona com o item referente ao relacionamento extra tecnologia, como reuniões, conversas informais.	0,288
I11 - I17	Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis, se relacionam (com baixo valor de coeficiente) com a participação dos colaboradores no alcance dos objetivos traçados.	0,111
I11 - I18	Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis, se correlacionam com o item referente ao	0,213

	compartilhamento dos resultados alcançados.	
I12 - I13	O item referente as informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o fácil o acesso aos dados, números e informações, se relacionam com o referente as modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	0,127
I12 - I14	O item referente as informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o fácil o acesso aos dados, números e informações, se relacionam com a visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores.	0,287
I12 - I15	O item referente as informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o fácil o acesso aos dados, números e informações, se relacionam com o que se refere ao ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	0,228
I12 - I16	O item referente as informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o fácil o acesso aos dados, números e informações, se correlacionam com o referente ao papel da tecnologia como ferramenta na organização em um compartilhado dentro de uma cultura participativa.	0,237
I12 - I17	O item referente as informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o fácil o acesso aos dados, números e informações, se correlacionam com as respostas ao item sobre a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	0,227
I13 - I16	O item sobre as modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho se correlacionou com o papel da tecnologia como ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa	0,222
I14 - I15	A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização	0,232
I14 - I17	Item referente a organização prezar por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores, se correlacionou (com pequeno valor de (r)) com a participação dos colaboradores nos objetivos traçados na organização.	0,127
I15 - I16	Quanto ao ambiente de trabalho extra tecnologia (reuniões, conversas, encontros) se correlacionou com o menor valor do coeficiente com o papel da tecnologia como ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa	0,100
I15 - I17	O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização, apresentou correlação com o item referente a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	0,153
I15 - I18	Quanto ao ambiente de trabalho extra tecnologia (reuniões, conversas, encontros) se correlacionou com o compartilhamento dos resultados alcançados com todos os membros da organização.	0,205
I16 - I17	O item sobre o papel da tecnologia como ferramenta da organização no compartilhamento de conhecimento, se correlaciona em um nível fraco com o referente a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	0,119

I13 - I18	Quanto ao item sobre as modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho, apresentou correlação negativa com o item sobre o conhecimento dos resultados obtidos.	- 0,185
I13 - I17	O item sobre as modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho, apresentou correlação negativa com as respostas do item sobre a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	- 0,286
I13 - I15	As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho apresentou correlação negativa em menor valor de coeficiente com o item sobre o ambiente de trabalho extra tecnologia (reuniões, conversas, encontros).	- 0,152

Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos assim dizer, de acordo com Rodrigues Filho e Pasqualin (2011), que para as organizações pesquisadas a tecnologia é ferramenta importante para o compartilhamento dos dados e informações para a GC, que para alguns pode ser compreendido como Gestão da Informação.

Por estarem as dimensões interligadas entre si, o número de correlações nulas (zero), descritas no Quadro 14, foi menor em comparação com as demais. Assim, não apresentaram correlação os seguintes pares:

Quadro 14: Zero – Correlação – Cenário 2

Pares	Itens do Questionário	(r)
I10 - I15	- A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários. - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	0,095
I11 - I16	- Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção). - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	0,090
I12 - I18	- As informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o acesso a dados, números e informações fácil. - Os resultados são compartilhados e debatidos entre os membros.	0,006
I14 - I16	- A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores. - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	0,016
I14 - I18	- A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores. - Os resultados são compartilhados e debatidos entre os membros.	0,020
I10 - I13	- A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários. - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	- 0,001
I11 - I13	- Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os	-

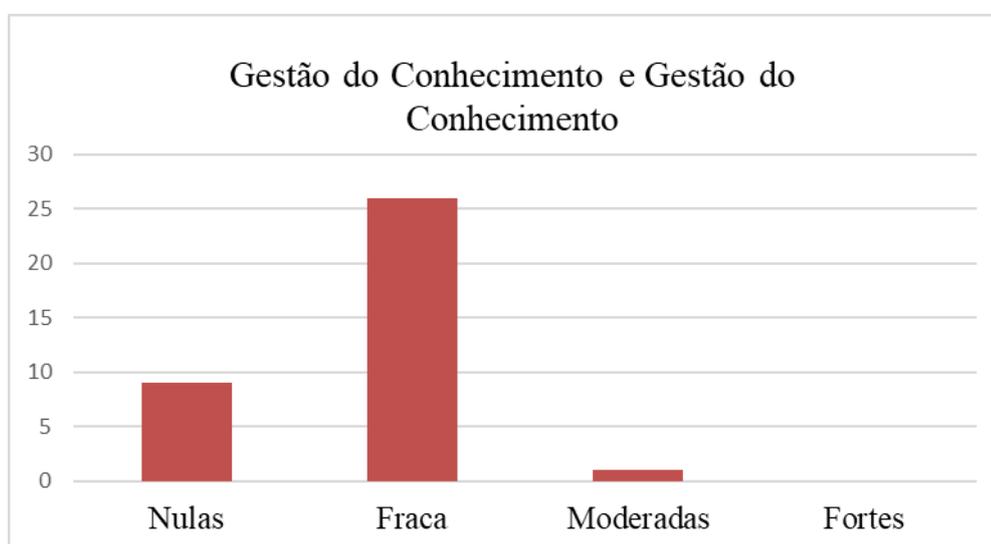
	cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção). - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	0,059
I13 - I14	- As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho. - A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores.	- 0,001
I16 - I18	- A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa. - Os resultados são compartilhados e debatidos entres os membros.	- 0,018

Fonte: Elaborada pelo autor

A dimensão sistemática do modelo de Barclay e Murray (1997), representadas no questionário pelos itens 16, 17 e 18, é a união das abordagens mecanicista e cultural considerando que a gestão do conhecimento um ponto interdisciplinar tendo como pontos importantes a cultura e comportamento, mas tem na tecnologia uma ferramenta importante para o trabalho.

O teste de correlação para o Cenário 2 - Gestão do Conhecimento – Gestão do Conhecimento confirma a interligação das dimensões nas correlações fracas, já nas nulas de acordo com os itens do questionário que compõem os pares demonstram que os mesmos são estatisticamente independentes por rejeitarem hipótese nula (H_0) (FIGUEIREDO; SILVA JUNIOR, 2009).

Gráfico 5: Correlações do Cenário 2



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Ao final da análise foi possível concluir que as correlações envolvendo apenas os itens da GC a quantidade de relações não se apresentaram conforme o esperado. O Gráfico 5 destacou a ausencia de correlações fortes, o grande número de correlações fracas em detrimento das demais, e a presença de relações nula o que remeteu à falta de um modelo de gestão voltado para o

conhecimento que vá além da tecnologia, que envolva toda organização em busca do compartilhamento do conhecimento.

4.3.3 CENÁRIO 3: Sustentabilidade – Sustentabilidade

O Cenário 3 compreendeu os itens do questionário referente ao modelo de Sustentabilidade de Jonh Elkington (1997), o *Tripple Botton Line*, composto pelas dimensões ambiental, social e econômica. De acordo com os resultados do teste de correlação de Spearman, diferentes dos cenários anteriores, destacou-se a relação positiva entre todos os itens e a ausência de relações nulas.

As correlações **fortes** foram representadas por dois pares, o **I19 – I20** com coeficiente (r) **0,776**, onde o I19 aborda a apresentação e conhecimento de todos os membros da organização sobre as práticas sustentáveis realizadas e o I20 que se refere a percepção dos colaboradores a cerca dessas medidas, sendo clara suas existência.

O **I20 – I21**, com $r = 0,764$, se referiu a relação entre o I20, mencionado anteriormente, com o I21 sobre a preocupação com a sustentabilidade dentro do planejamento de produção. Esses pares são referentes à dimensão ambiental com o objetivo de avaliar as práticas sustentáveis das organizações por meio da percepção dos seus colaboradores.

Assim, o acesso a informação pelos membros da organização às práticas sustentáveis realizadas pela organização relaciona-se com a percepção da gestão voltada para as práticas sustentáveis, quanto aos programas de preservação do meio ambiente. Essa percepção dos programas ainda apresenta correlação com a preocupação com a sustentabilidade nos projetos traçados pelas organizações.

No Quadro 15 são apresentadas as correlações moderadas entre os itens, onde foi possível verificar que das 14 correlações, 11 estavam entre as dimensões ambiental e social. Demonstrando complementariedade dessas dimensões do *Tripple Botton Line* de Jonh Elkington de acordo com as respostas dos colaboradores das organizações pesquisadas.

Quadro 15: Correlações Moderadas – Cenário 3

Pares	Itens do Questionário	(r)
I19 - I21	As práticas sustentáveis são apresentadas e informadas aos membros da organização se relaciona, no maior índice moderado, com a preocupação com a sustentabilidade no planejamento da produção.	0,610
I19 - I24	As práticas sustentáveis são apresentadas e informadas aos membros da organização se relaciona com a existência de pesquisa entre os colaboradores sobre as necessidades sociais a serem atendidas. Uma correlação entre as dimensões ambiental e social.	0,458
I20 - I22	Quanto a gestão de para as práticas sustentáveis ser percebida por todos os envolvidos da organização, apresenta correlação moderada com as pesquisas feitas entre os colaboradores quanto as necessidades sociais.	0,460
I20 - I23	A gestão de para as práticas sustentáveis ser percebida por todos os envolvidos da organização apresenta correlação entre o item referente ao convite feito aos	0,433

	colaboradores para participar de projetos sociais em benefício próprio e da comunidade.	
I20 - I24	A gestão de para as práticas sustentáveis ser percebida por todos os envolvidos da organização apresenta correlação se correlaciona com a pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas. Relação as dimensões ambiental e social.	0,494
I21 - I23	O item referente a preocupação com a sustentabilidade no planejamento da produção apresentou correlação moderada com o referente aos convites e comunicados feitos aos colaboradores para participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,494
I21 - I24	O item referente a preocupação com a sustentabilidade no planejamento da produção, relacionaram –se com as pesquisas junto aos colaboradores sobre necessidades sociais a serem atendidas. Correlação moderada entre dimensões ambiental e social.	0,494
I22 - I23	Quanto ao item referente a existência de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade nas organizações, apresentou correlação moderada com os convites e comunicados feitos aos colaboradores para participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade. Relações entre itens de mesma dimensão.	0,523
I22 - I24	Quanto ao item referente a existência de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade nas organizações se correlacionou com a existência de pesquisas entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,401
I22 - I25	As pesquisas feitas entre os colaboradores quanto as necessidades sociais a serem atendidas apresentou correlação moderada com o conhecimento dos gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização pelos colaboradores. Relação entre dimensões social e econômica.	0,525
I23 - I24	Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade, se correlacionou com as pesquisas realizadas junto aos colaboradores sobre necessidades sociais a serem atendidas.	0,413
I23 - I25	Os convites e comunicados feitos aos colaboradores para participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade, correlacionou-se com o item referente ao conhecimento dos colaboradores sobre os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,510
I24 - I26	A existência de pesquisas junto aos colaboradores sobre necessidades sociais a serem atendidas se correlacionou com o item sobre as ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores. Uma relação entre dimensões social e econômica.	0,490

Fonte: Desenvolvida pelo autor

As relações moderadas dentro dos itens referentes à sustentabilidade destacaram em seus pares que as organizações priorizam a contruibuição dos membros da organização, no que se referem a apresentação das medidas sustentáveis praticadas, pesquisas de novas ideias, preocupação com a mesma nos planos de produção.

Assim podemos dizer que as práticas sustentáveis entendidas pelas organizações pesquisadas estão diretamente ligadas ao comportamento dos seus membros, atuando como

condição para o êxito dessas. É o que Tosti-Kharas, Lamm, Thomas (2016) chamam de justificativa pessoal para sustentabilidade, a crença que as organizações devem priorizar operações sustentáveis.

No Quadro 16 encontram-se as correlações fracas que, assim como as moderadas, são todas de relação positiva.

Quadro 16: Correlações Fracas – Cenário 3

Pares	Itens do Questionário	(n)
I19 - I22	O item sobre todos os membros da organização serem informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas pelas organizações, apresenta correlação fraca em relação aos programas disponibilizados de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,311
I19 - I23	O item sobre todos os membros da organização serem informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas pelas organizações se correlaciona, com os convites e convites aos colaboradores para participar de projetos feitos em benefício dos mesmos e da comunidade. Relação fraca de maior coeficiente.	0,392
I19 - I25	O item sobre todos os membros da organização serem informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas pelas organizações se correlaciona o conhecimento dos colaboradores sobre os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,195
I19 - I26	O item sobre todos os membros da organização serem informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas pelas organizações se correlaciona com as ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores.	0,285
I20 - I25	A gestão de para as práticas sustentáveis ser percebida por todos os envolvidos da organização se apresenta uma relação fraca com o conhecimento dos colaboradores sobre os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,300
I20 - I26	A gestão de para as práticas sustentáveis ser percebida por todos os envolvidos da organização apresenta uma correlação (menor coeficiente) com as ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores.	0,139
I21 - I22	A percepção da preocupação com a sustentabilidade no planejamento da produção se correlaciona com a disponibilização de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade numa relação entre as dimensões ambiental e social.	0,379
I21 - I25	A percepção da preocupação com a sustentabilidade no planejamento da produção apresentou correlação com se o item do conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização. Relação entre a dimensão ambiental e econômica.	0,302
I21 - I26	A percepção da preocupação com a sustentabilidade no planejamento da produção se correlacionou com as ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores. Relação entre dimensões ambiental e econômica.	0,139
I22 - I26	A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade apresenta correlação com o item referente as ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores.	0,188

I23 - I26	Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade se correlaciona com o item referente as ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores. Relação entre itens da dimensão social e econômica.	0,313
I24 - I25	As ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores, se correlaciona com o item do conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização. Relação entre a dimensão social e econômica.	0,237
I25 - I26	O conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização se correlaciona com o item referente as ideias e projetos de redução de custos serem livremente conversados entre gestores e colaboradores. Dentro da mesma relação na dimensão econômica.	0,294

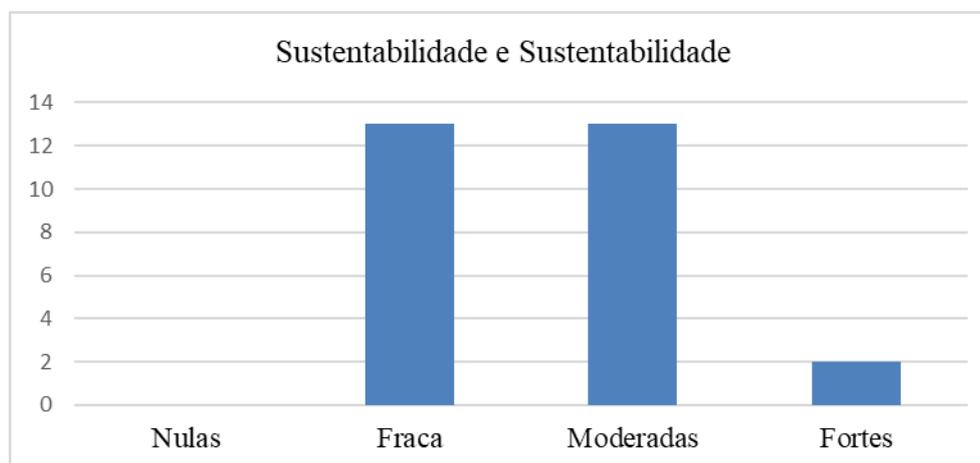
Fonte: Desenvolvido pelo autor

A dimensão econômica no questionário de pesquisa abordava a redução de gastos, mas também a transparência dos gastos e os dados financeiros das organizações. Assim, podemos verificar que esses itens nas empresas pesquisadas ainda não são de conhecimento de todos os membros, ficando restrito aos que atuam nos setores financeiros, contábeis e afins. Devido ao estilo de gestão, apenas a cooperativa apresenta como regra e norma a transparência econômica e facilidade de acesso aos dados financeiros.

Finalizando as correlações entre o mesmo construto, o Cenário 3 apresentou correlações fortes quanto aos itens da dimensão ambiental do modelo, maior número de correlações fracas e moderadas, que por serem em nível mediado não são conclusivas estatisticamente, e destacou a ausência de correlações nulas que confirma a existencia de relações entre os itens, conforme apresentado no Quadro 6.

Gráfico 6: Correlações do Cenário 3

Fonte: Desenvolvido pelo autor



Por fim, de acordo com o modelo de sustentabilidade utilizado, as empresas apresentaram, maior correlação os pares compostos pelas dimensões ambiental e social representando nas correlações consideradas fortes e moderadas. Já os pares com itens pertencentes à dimensão

econômica, foram considerados fracas pelo teste, o que deixou evidente a dificuldade de trabalhar questões financeiras nas organizações e o acesso a informações pelos colaboradores.

Sendo assim, vale destacar a definição do *Triple Botton Line* de Elkington (2012) que considera que a sustentabilidade contempla os pilares ambiental, social e econômico juntos, sem priorizar um em detrimento do outro.

4.3.4 CENÁRIO 4: Cultura e Sustentabilidade

Composto pelo modelo de Cultura de Schein e pelo *Triple Botton Line* de Elkington, o Cenário 4 apresentou as correlações existentes entre ambos os modelos, representado pelo recorte da Matriz de Correlação correspondente, de acordo com o Quadro 17.

Quadro 17: Correlações entre Cultura e Sustentabilidade

Pares	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26
I1	,386**	,434**	,427**	,191	,369**	,466**	-,080	,155
I2	,366**	,515**	,544**	,313*	,367**	,536**	,022	,210
I3	,276*	,330*	,335*	,242	,160	,328*	-,132	-,173
I4	,219	,117	,090	-,133	,190	,164	,087	,420**
I5	,249	,282*	,324*	,106	,354*	,351*	,019	,100
I6	,358**	,388**	,308*	,128	,201	,415**	-,012	,319*
I7	-,131	-,074	-,108	-,070	-,290*	-,010	-,065	-,093
I8	-,211	-,214	-,119	-,109	-,035	-,226	,233	-,048
I9	,287*	,167	,176	,189	,311*	,315*	,231	,443**

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Ao correlacionar os itens sobre Cultura e Sustentabilidade foi possível identificar as correlações **moderadas**, conforme Quadro 18. Essa ocorrência é importante pois realça a teoria onde, de acordo com Gupta e Kumar (2013), o envolvimento da sustentabilidade estrategicamente na cultura das organizações, pode ser alcançado pelo compartilhamento de informações e ideias pessoais em um ambiente aberto e favorável. É possível apontar que os pares moderados são compostos pelos itens da sustentabilidade referentes às dimensões ambiental e social, com poucos na dimensão econômica.

Quadro 18: Correlações Moderadas – Cenário 4

Variável/ Item 1	Variável/ Item 2	(r)
I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,434
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,427

	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,466
I2 – A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,515
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,544
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,536
I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,420
I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,415
I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,433

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Possivelmente, essas relações se deram devido a complementariedade dos pares, que ao serem analisados demonstram que a abertura da organização e a imagem que é passada para seus colaboradores é tão presente quanto a participação dos colaboradores nas práticas sustentáveis das organizações pesquisadas, estando os pares concentrados em itens que abordam a percepção dos colaboradores quanto as ações praticadas e o incentivo a novas ideias.

Nas correlações **Fracas**, descritas no Quadro 19, se apresentaram em um número significativo em comparação as correlações moderadas. Assim os itens do modelo cultural de Schein se correlacionaram com uma média de 4 a 6 itens do modelo de Sustentabilidade de John Elkington.

Diferente das relações moderadas, as correlações fracas apresentaram a maioria dos pares itens referentes à dimensão social do modelo de sustentabilidade, que provavelmente pode ser explicado pela ênfase na sustentabilidade ambiental. Ou seja, as organizações pesquisadas apresentaram atividades com foco maior no ambiente, em comparação com as ações sociais em benefício da comunidade e dos próprios colaboradores.

No caso do **I3** referente às mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) estarem de acordo o objetivo passado pelos membros organização, apresentou relação com todos os sete itens da sustentabilidade, apresentando dentre ela duas relações negativas com os itens 25 e 26 que tratam na sustentabilidade econômica, mostrando que possivelmente por não terem informações os funcionários gastam mais.

No item **I4** que se refere à liberdade de assuntos, como ética, respeito às diferenças e valores, serem livremente abordados nas organizações, dentre as suas relações apresentou coeficiente negativo com o **I22**, sobre a existência dos programas de benefício social.

Além desses pares, foi possível aferir que as relações envolvendo os itens **I7** sobre a realização do trabalho ser diferente das rotinas já definidas pelas organizações, e o **I8** sobre a percepção de tabus, assuntos antigos ou mitos referente à história das organizações, foram na maioria negativas conforme apresentado no Quadro 19, com exceção do par **I8 - I25** que expressa a relação com o conhecimento dos membros sobre os gastos com ações e medidas sustentáveis (**I25**).

Quadro 19: Correlações fracas – Cenário 4

Variável/ Item 1	Variável/ Item 2	(r)
I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância	0,386
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,191
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,369
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização	0,155
I2 - A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância	0,366
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,313
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,367
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização	0,210
I3 - As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,276
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é	0,330

objetivo passado pelos membros organização.	percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,335
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,242
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,160
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,328
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	-0,132
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	-0,173
I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,219
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,117
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	-0,133
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,190
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,164
I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,249
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,282
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,324
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,106
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,354
I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,351	

	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,100
I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,358
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,388
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,308
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,128
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,201
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,319
I7 - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas atividades.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	-0,131
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	-0,108
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	-0,290
I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de tabus, assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	-0,211
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	-0,214
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	-0,119
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	-0,109
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	-0,226
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,233

I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,287
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,167
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,176
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,189
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,311
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,315
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,231

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Ainda foi possível verificar a ausência de relações entre alguns pares, conforme o apresentado no Quadro 20, composto pelos itens de cultura (exceto o I3 e I9) com os itens de sustentabilidade, principalmente o **I25** que tratou do conhecimento por parte dos colaboradores dos gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização. Deixando visível a dificuldade no acesso a informações econômicas, estando apenas disponíveis para o setor responsável.

Vale ressaltar que, no caso da sustentabilidade, a transparência dos gastos ou as externalidades fazem parte do modelo de Elkington (2012) são os gastos que não são inseridos na contabilidade que normalmente incluem os lucros e perdas, e essa “não informação” pode explicar a ausência de relações entre itens da dimensão econômica devido à falta de conhecimento dos dados financeiros.

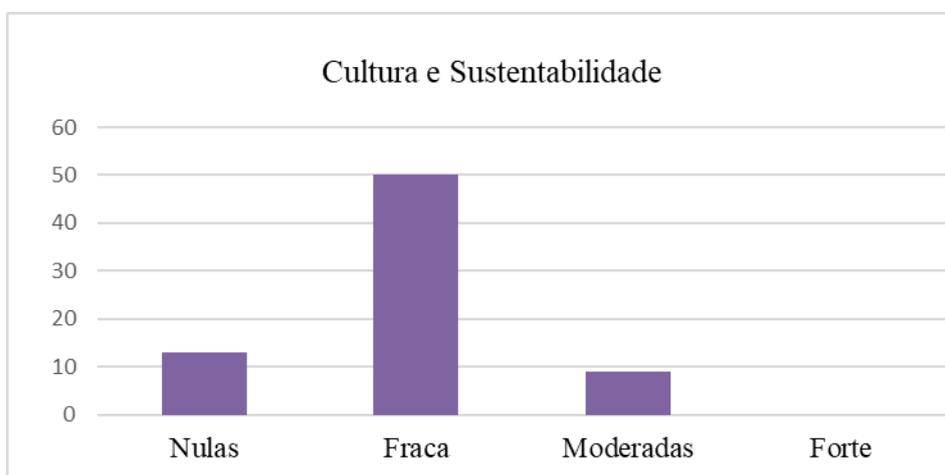
Quadro 20: Zero – correlação – Cenário 4

Variável/ Item 1	Variável/ Item 2	(r)
I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	-0,080
I2 - A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,022
I4 - Assuntos como ética,	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a	0,090

respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,087
I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,019
I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	-0,012
I7 - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas atividade.	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,074
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,070
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,010
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,065
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,093
I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de tabus, assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,035
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,048

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O Cenário 4, conforme Gráfico 7, se destacou pela ausência de correlações fortes, além da ocorrência de correlações moderadas envolvendo itens das dimensões artefatos e valores do modelo de Cultura, com os itens ambiental e social da Sustentabilidade.

**Gráfico 7:** Correlações do Cenário 4

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Além disso, destacaram-se também os itens referente a sustentabilidade econômica que não apresentaram número de relações considerável, além de estarem presentes nas correlações nulas, que rejeitam a hipótese nula que indica que existe relação linear entre os itens/ variáveis. Confirmando o resultado das correlações do Cenário 3 que apresentou a dificuldade de tratar assuntos referentes à questões financeiras e econômica das organizações, estando essas funções ligadas aos responsáveis pelo referido setor de cada organização.

4.3.5 CENÁRIO 5: Gestão do Conhecimento – Sustentabilidade

O Cenário 5 criado pela Matriz de Correlação é composto pelos itens do questionário que correspondem ao modelo de Gestão do Conhecimento - GC de Barclay e Murray (1997) nas dimensões mecanicista, cultural/comportamental e sistemática, também conhecido pelo modelo cultural de GC, e pela Sustentabilidade de Elkington (2012) composto pelas dimensões ambiental, social e econômica.

O teste de Spearman apresentou como resultado para esse cenário os valores de correlação apresentados Quadro 21 composto por relações fortes, fracas e nulas, e não apresentou relações moderadas, com (r) entre 0,4 e 0,7.

Quadro 21: Correlações entre Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade

Pares	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26
I10	,169	,142	,136	,055	,201	,285	-,087	,121

I11	,319 [*]	,351 [*]	,378 ^{**}	,256	,283 [*]	,376 ^{**}	,185	,302 [*]
I12	,204	,174	,126	-,090	,098	,285 [*]	,061	,313 [*]
I13	-,179	-,195	-,144	,191	,001	,019	-,040	-,048
I14	,284	,295	,208	,097	,329	,302 [*]	,084	,190
I15	,252	,135	,136	,249	,349 [*]	,548 ^{**}	,323 [*]	,540 ^{**}
I16	-,066	-,152	-,204	-,117	,067	,170	-,090	-,011
I17	,383 ^{**}	,230	,140	-,214	,047	,184	,018	,208
I18	,213	,215	,226	,002	,046	,374 ^{**}	,086	,204

Fonte: Desenvolvido pelo autor

As relações **Fortes** encontradas entre os itens da GC e Sustentabilidade foram entre os itens **I15 – I24** e **I15 – I26**. A questão **I15** referente ao ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) serem constantes no dia-a-dia da organização, se correlacionou de forma forte com a existência de pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas (**I24**) e com a liberdade de contribuir com novas ideias e projetos para a redução de custos, sendo são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização (**I26**).

Provavelmente essas relações se justificam pelo clima e a cultura das organizações que pelo compartilhamento de conhecimento entre os membros e entre os cargos que contribuem para o desenvolvimento de práticas sustentáveis na organizações. Segundo Gupta e Kumar (2013) envolver a sustentabilidade estrategicamente na cultura das organizações, pode ser facilitado pelo compartilhamento de informações e ideias pessoais em um ambiente aberto e favorável.

Já as correlações **Fracas** se apresentaram em grande número de pares conforme Quadro 22, onde todos os itens do modelo de GC se relacionam com os itens pertencentes ao modelo de sustentabilidade, ou seja, cada item/ variável “x” referente à GC se correlacionou com ao menos 4 itens/variável da Sustentabilidade para compor o par de relações.

Esse grande número de correlações fracas provavelmente pode ser explicado pela ausência de uma gestão voltada para conhecimento disseminada na própria cultura organizacional. Assim, é possível aferir que as organizações participantes que dizem que presam por uma cultura aberta, não apresentaram respaldo de um modelo de gestão.

Ainda foi possível verificar relações negativas dentro desse grupo, destacando as relações do **I13** sobre a contribuição (positiva ou negativa) causadas pelas as modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento) que se relacionam negativamente com **I19, I20 e I21**, que respectivamente tratam sobre o conhecimento dos colaboradores sobre as práticas sustentáveis realizadas nas organizações, a percepção da gestão voltada para práticas sustentáveis e a preocupação dentro dos projetos de produção.

Quadro 22: Correlação Fraca – Cenário 5

Variável/ Item 1	Variável/ Item 2	(r)
I10 - A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,169
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,142
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,136
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,201
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,285
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,121
I11 - Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção).	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,319
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,351
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,378
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,256
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,283
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de	0,376

	identificar quais as necessidades a serem atendidas.	
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,185
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,302
I12 - As informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o acesso a dados, números e informações fácil.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,204
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,174
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,126
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,285
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,313
I13 - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	-0,179
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	-0,195
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	-0,144
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,191
I14 - A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,284
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,295
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,208
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,329
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de	0,302

	identificar quais as necessidades a serem atendidas.	
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,190
I15 - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,252
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,135
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,136
	I22 - I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,249
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,349
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,323
I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	-0,135
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	-0,204
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	-0,117
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,170
I17 - Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,383
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,230
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,140
	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	-0,214
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,184
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são	0,208

	livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	
I18 - Os resultados são compartilhados e debatidos entres os membros.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	0,213
	I20 - A gestão voltada para as práticas sustentáveis é percebida por todos, sendo clara a existência de programas de preservação do meio ambiente.	0,215
	I21 - Dentro do planejamento da produção é visível a preocupação com a sustentabilidade. Ou seja, sempre é mencionada questões ambientais dentro dos projetos.	0,226
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,374
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	0,204

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Da mesma forma do cenário anterior, as correlações nulas ou zero – correlação apresentaram quantidade significativa de pares. Foi possível apurar que o **I11** foi o único a não compor par de relação nula, os demais apresentaram uma média de três itens com relações de coeficiente nulo. Ou seja, (r) igual a zero que leva a rejeitar a H_0 que indica que existe relação entre as variáveis.

As correlações nulas/zero deixaram em evidência a ausência de correlações entre a GC e a Sustentabilidade, principalmente nas dimensões social e econômica. Destacando que as organizações prezam mais por práticas ambientais, do que em práticas de benefício social e econômico.

Quadro 23: Zero – Correlação – Cenário 5

Variável/ Item 1	Variável/ Item 2	(r)
I10 - A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,055
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	-0,087
I12 - As informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o acesso a dados, números e informações fácil.	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	-0,090
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,098
	I25 - É de conhecimento dos membros da	0,061

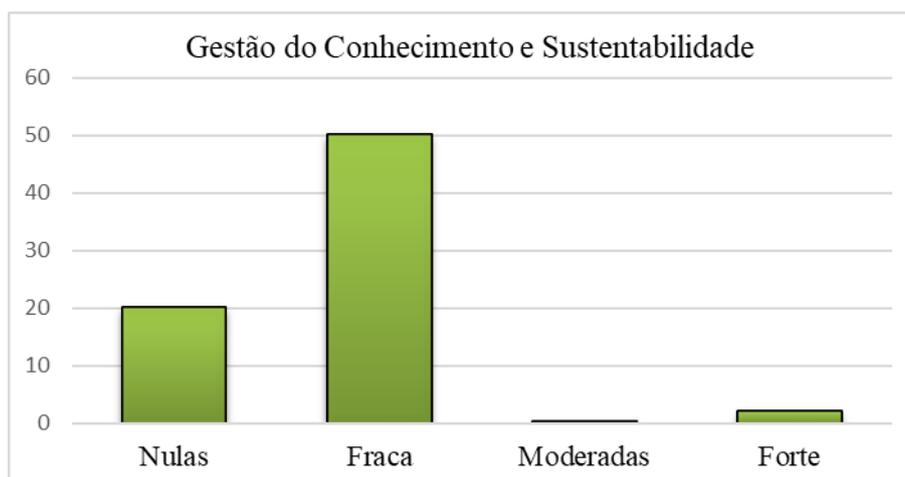
	organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	
I13 - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,001
	I24 - Existe pesquisa entre os colaboradores afim de identificar quais as necessidades a serem atendidas.	0,019
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	-0,40
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	-0,048
I14 - A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores.	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,097
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,084
I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	I19 - Todos os membros da organização são informados e apresentados as práticas sustentáveis realizadas, bem como sua importância.	-0,066
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,067
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	-0,090
	I26 - Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	-0,011
I17 - Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,047
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,018
I18 - Os resultados são compartilhados e debatidos entres os membros.	I22 - A organização dispõe de programa de benefício social para seus colaboradores e para a comunidade.	0,002
	I23 - Os colaboradores são comunicados e convidados à participar de projetos feitos para beneficiamento próprio e da comunidade.	0,046
	I25 - É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	0,086

Fonte: Desenvolvida pelo autor



Conforme apresentado no Gráfico 8, o Cenário 5 destacou a presença de pares de relações fortes provavelmente justificadas pelo clima das organizações que facilitam o envolvimento com as práticas sustentáveis, pela quantidade de pares com correlações fracas.

Gráfico 8: Correlações dos Cenário 5



Fonte: Desenvolvida pelo autor

Além disso, foi possível concluir que dos 50 pares de correlação fraca, 32 envolveram itens da GC com itens da dimensão ambiental (28) e da dimensão social (14) da sustentabilidade, e uma quantidade de correlações nulas onde sobressaiu os itens referentes à dimensão econômica, que possibilitou concluir que no Cenário 5 não existe um modelo de GC que trabalhe as ações das organizações, mas o envolvimento com a dimensão econômica do TBL de Elkington.

4.3.6 CENÁRIO 6: Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional

O último cenário apresentado pela Matriz de Correlação foi composto por itens que enfatizam a Cultura pelo modelo de Schein (2004) e pela Gestão do Conhecimento pelo modelo de Barclay e Murray (1997), conhecido como modelo cultural de gestão. Nesse sentido foi possível apurar as correlações existentes entre esses construtos em moderadas, fracas e nulas conforme recorte de matriz no Quadro 22.

Quadro 24: Correlação de Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento

Pares	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18
I1	,382**	,359**	,199	-,196	,313*	,087	,152	,185	,169
I2	,230	,370**	,161	-,106	,256	,072	,163	,087	,074
I3	,146	,111	-,087	-,119	,180	,080	,064	,055	,140
I4	,179	,186	,161	-,126	,246	,098	,077	,478**	,290*
I5	,216	,217	,146	,037	,070	,086	,183	,225	,225
I6	,293	,179	,232	-,145	,255	,215	,079	,478**	,290*

I7	-,195	-,113	,083	-,049	-,119	,073	-,072	,035	,075
I8	-,051	-,117	,124	,271	-,359**	-,126	,144	,013	-,137
I9	,270	,289*	,135	-,009	,437**	,403**	-,048	,315*	,322*

Fonte: Desenvolvido pelo autor

As correlações Moderadas foram formadas por quatro pares, dois deles com a presença do **I9** referente a abertura para novas ideias e mudanças por parte dos membros da organização, que se correlacionou com os itens **I14** e **I15**, onde respectivamente abordam, uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos pelos colaboradores, e a constância de comunicação extra tecnologia, como encontros, reuniões e conversas, mostrando possivelmente haver abertura das organizações pesquisadas às ideias dos colaboradores.

Ainda compondo as correlações moderadas, o **I17** que abordou a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados, se relacionou com o **I4** e **I6** do modelo de cultural de Schein, estando ambos os itens na dimensão que trata os valores da organização. O **I4** se refere a liberdade dos colaboradores de abordar assuntos como ética, respeito e valores morais e o **I6** sobre as regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.

Ou seja, é provável que a motivação para os coeficientes de correlação moderados seja pelo tamanho das organizações pesquisadas, onde quatro delas apresentaram número de funcionários reduzidos, o que provavelmente influencia os altos valores atribuídos aos itens. Sendo assim, a comunicação é facilitada, as regras, normas e rotinas são disseminadas rapidamente.

No Quadro 23 estão reunidas as correlações fracas que, assim como nos cenários anteriores, se apresentaram em maior número. Foi possível apurar que mais da metade apresentaram coeficiente de correlação (r) no nível mínimo do intervalo de valores (entre 0,3 e 0,1). Além disso, foram percebidas dentro desses valores mínimos das relações fracas a presença de valores negativos, onde nas correlações negativas o valor atribuído a variável 1 tende a ser baixo, assim como o valor atribuído a variável 2.

Quadro 25: Correlações Fracas – Cenário 6

Variável/ Item 1	Variável/ Item 2	(r)
I10 - A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários.	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	0,382
	I2 - A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	0,230
	I3 - As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização.	0,146
	I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,179

	I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	0,216
	I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	0,293
	I7 - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influência nas atividade.	-0,195
	I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	0,270
I11 - Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção).	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	0,359
	I2 - A arquitetura e design (decoreação) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	0,370
	I3 - As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização.	0,111
	I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,186
	I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	0,217
	I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	0,179
	I7 - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influência nas atividade.	-0,113
	I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	-0,117
	I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	0,289
I12 - As informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o acesso a dados, números e informações fácil	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	0,199
	I2 - A arquitetura e design (decoreação) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	0,161
	I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,161

	I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	0,146
	I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	0,232
	I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	0,124
	I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	0,135
I13 - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	0,196
	I2 - A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	0,106
	I3 - As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização.	0,119
	I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,126
	I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	0,145
	I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	0,271
I14 - A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores.	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	0,313
	I2 - A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	0,256
	I3 - As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização.	0,180
	I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,246
	I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	0,255
	I7 - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influência nas atividade.	-0,119
	I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	0,359
I15 - O ambiente de	I6 - As regras, normas e valores da organização são	0,215

trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	
	I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	-0,126
	I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	0,403
I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	0,152
	I2 - A arquitetura e design (decoreação) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	0,163
	I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	0,183
	I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	0,144
I17 - Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa	0,185
	I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	0,225
	I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar	0,315
I18 - Os resultados são compartilhados e debatidos entre os membros.	I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	0,169
	I3 - As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização.	0,140
	I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	0,290
	I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	0,225
	I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	0,290
	I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	-0,137
	I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	0,322

Fonte: Desenvolvida pelo autor



O Cenário 6 apontou as correlações nulas ou zero correlação entre os pares destacados no Quadro 26. Dentro das relações nulas entre Cultura e GC, destacaram-se os itens 15, 16 e 17 que apareceram na maioria dos pares formados.

O **I15** pertencente a dimensão cultural/comportamental do modelo de GC de Barclay e Murray tratou da frequência de encontros, conversas extra tecnologia, dentro das organizações pesquisadas. Já os itens **16** e **17** se referem a dimensão sistemática do modelo, abordando o papel da tecnologia para as organizações no compartilhamento do conhecimento e a participação dos membros no alcance dos objetivos traçados.

Vale a pena ressaltar que a dimensão sistemática é a união das dimensões mecanicista e comportamental, que destaca a importância do equilíbrio entre maquinário, tecnologia e as pessoas, pois considera que resultados sustentáveis são mais importantes do que o processo e a tecnologia individualmente (BARCLAY; MURRAY, 1997).

Quadro 26: Zero correlação – Cenário 6

Variável/ Item 1	Variável/ Item 2	(r)
I1 - Os equipamentos e maquinários da organização demonstram com clareza a imagem da empresa.	I15 - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização	0,087
I2 – A arquitetura e design (decoração) correspondem ao estilo de negócio da empresa.	I15 - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização	0,072
	I17 - Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados	0,087
	I18 - Os resultados são compartilhados e debatidos entres os membros.	0,074
I3 - As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização.	I12 - As informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o acesso a dados, números e informações fácil.	- 0,087
	I15 - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	0,080
	I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	0,064
	I17 - Existe a participação de todos os membros da	0,055

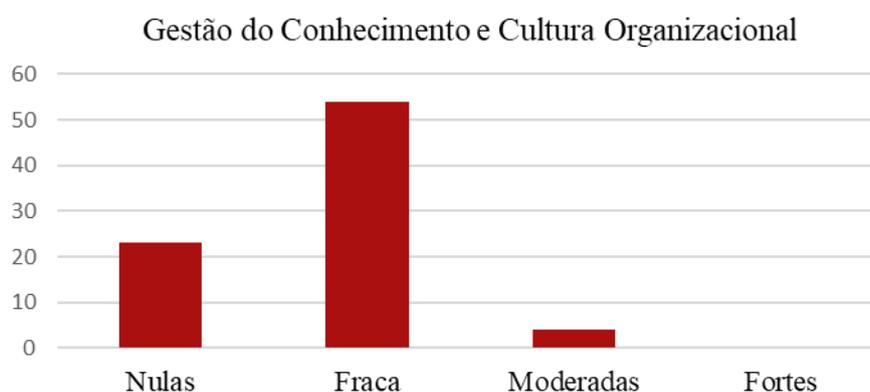
	organização para o alcance dos objetivos traçados.	
I4 - Assuntos como ética, respeito às diferenças, valores morais são abordados livremente dentro da organização.	I15 - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	0,098
	I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	0,077
I5 - O conhecimento adquirido pelos colaboradores mais antigos é passado aos demais como estímulo para realização das atividades.	I13 - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho	0,037
	I14 - A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores	0,070
	I15 - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização	0,086
I6 - As regras, normas e valores da organização são prontamente disseminadas desde o primeiro dia de trabalho.	I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	0,079
I7 - A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influência nas atividade.	I12 - As informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o acesso a dados, números e informações fácil.	0,083
	I13 - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	- 0,049
	I15 - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	0,073
	I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	- 0,072
	I17 - Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	0,035
	I18 - Os resultados são compartilhados e debatidos entres os membros.	0,075
I8 - É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i>, assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	I10 - A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários	- 0,051
	I17 - Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	0,013
I9 - As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura	I13 - As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	- 0,009
	I16 - A tecnologia possui papel de ferramenta na	-

para novos meios de trabalhar.	organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	0,048
--------------------------------	---	-------

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Diante desse resultado do Cenário 6 foi possível verificar que o modelo de Gestão do Conhecimento de Barclay e Murray (1997) e o modelo Cultura de Schein (2004) não se correlacionaram de conforme o esperado, uma vez que não existem relações fortes e o número de correlações nulas é grande, conforme destacado no Gráfico 9. Além disso, a maioria das relações fracas possuem coeficiente de correlação (r) no nível mínimo do intervalo de valores considerados fraco (entre 0,3 e 0,1), ou seja, bem próximo ao nível das correlações nulas.

Gráfico 9: Correlações do Cenário 6



Fonte: Desenvolvida pelo autor

Tal resultado pode ser explicado pela superficialidade da percepção da gestão do conhecimento nas empresas, que apesar do modelo ser considerado cultural, envolve aspectos além do comportamento como estrutura física, design, equipamentos.

Por fim, vale ainda destacar que a cultura organizacional está inserida dentro da GC como uma de suas dimensões, assim é provável que as organizações necessitem de uma gestão mais clara, voltada o conhecimento que trabalhe a aspectos além da cultura organizacional, pois segundo Chen e Fong (2015) desenvolver uma capacidade dinâmica e uma capacidade de gestão, torna-se a essência da GC, o que realmente não ocorre.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentou inicialmente as seis empresas escolhidas para pesquisa, caracterizando-as em relação ao porte, as atividades e ao ramo de atuação, seguida por uma análise das organizações baseada nas informações passadas durante as visitas e nas respostas dos colaboradores ao questionário de

pesquisa construído sob a ótica da Cultura Organizacional por meio das dimensões do modelo de Schein, da Gestão do Conhecimento segundo as abordagens de Barclay e Murray, e da Sustentabilidade pelas dimensões do modelo de Elkington.

Na sequência, através do programa SPSS v.20 (*Statistical Package for the Social Sciences*), foi apresentada uma análise descritiva dos colaboradores com a finalidade de conhecer os participantes da pesquisa. Posteriormente, foi apresentada a aplicação do Teste de Correlação de Spearman que, ao lançar os resultados do questionário de pesquisas, gerou uma Matriz de Correlação contendo seis cenários.

Esses cenários se deram devido ao caráter não-paramétrico do teste de Spearman onde as correlações são calculadas por pares de itens. As análises apresentaram duas características importantes do estudo da matriz de correlação, as relações entre os itens de um mesmo construto, e entre construtos diferentes.

Sendo assim, de forma resumida o Quadro 27 destaca as correlações encontradas em cada cenário e sua denominação de acordo com o valor do coeficiente de correlação (r) apresentado pelo teste.

Quadro 27: Quadro resumos das Correlações

CENÁRIOS	RESUMO DE CORRELAÇÕES			
	Forte	Moderada	Fraca	Nula
1. Cultura e Cultura	0	4	16	16
2. Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento	0	1	26	9
3. Sustentabilidade e Sustentabilidade	2	13	13	0
4. Cultura e Sustentabilidade	0	9	50	13
5. Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade	2	0	50	20
6. Cultura e Gestão do Conhecimento	0	4	54	23

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Os resultados apresentados possibilitaram a análise do total de correlações dentro dos três construtos propostos na pesquisa, destacando que apesar de existentes as correlações não foram representativas conforme esperado.

Podemos inferir que quatro variáveis tiveram correlações fortes, possivelmente por serem ligadas aos aspectos da sustentabilidade que, além de não possuir relações nulas, apresentaram relações fortes nos cenários nos quais está envolvida.

Quanto as correlações nulas houve a ocorrência de 81 pares com mais diversos aspectos indicando que dentre os três construtos a Gestão do Conhecimento contribuir para tal resultado, pois os pares com maior incidência de relações nulas tem, uma das variáveis, itens da do modelo de GC, demonstrando a ausência de correlação.

Como já explicado na metodologia, não se pode generalizar os resultados medianos (moderados e fracos) em função da amostra de empresas escolhidas, o que nos levou ao estudo de caso exclusivo do Verdegreen, um hotel que tem na sua missão a proposta de sustentabilidade e está no mercado a mais de dez anos, que nos trouxe os seguintes resultados apresentados na seção seguinte.



5 RESULTADO DO ESTUDO DE CASO: VERDEGREEN HOTEL

Dentre as organizações pesquisadas o Hotel Verdegreen se destacou pelo seu envolvimento direto com a sustentabilidade, estando ela presente em seu negócio e no dia-a-dia dos colaboradores conforme descrito da caracterização das empresas, já apresentada.

Devido à isso, foram analisadas as respostas dos colaboradores ao questionário de pesquisa mediante as correlações encontradas para os mesmos cenários do estudo multicaso cujo resultado é apresentado no Quadro 28, porém buscando analisar todos os níveis de correlações encontrados.

Quadro 28: Resumo de Correlações do Verdegreen

RESUMO DE CORRELAÇÕES – VERDEGREEN				
CENÁRIOS	Forte	Moderada	Fraca	Nula
1. Cultura e Cultura	0	6	21	8
2. Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento	0	2	18	15
3. Sustentabilidade e Sustentabilidade	1	7	15	5
4. Cultura e Sustentabilidade	0	13	40	19
5. Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade	0	10	47	15
6. Cultura e Gestão do Conhecimento	0	6	51	24

Fonte: Desenvolvido pelo autor

- O Cenário 1

Composto pelos itens referentes à Cultura, o Cenário 1 destacou a ausência de correlações **fortes**, porém com seis pares de relações **moderadas** que envolveram itens sobre a percepção da cultura através dos seus equipamentos e maquinários relacionados à arquitetura, design, mensagens e pelo clima de trabalho, destacado nos pares referentes à assuntos como ética, diferenças e valores serem livremente abordados dentro da organização.

As correlações **fracas**, maioria neste cenário, apresentaram os itens das duas primeiras dimensões do modelo (artefatos e valores) correlacionados com os itens da dimensão pressupostos básicos, nível mais aprofundado do da cultura organizacional. Essa redução do coeficiente de correlação, possivelmente pode ser explicada pela dificuldade dos colaboradores de adentrar e conhecer a cultura da organização por completo, principalmente o que já está inserido no agir, no proceder e no sentir dos colaboradores.

Foram encontradas correlações **nulas** ou ausência de correlação onde os itens da dimensão pressupostos básicos tiveram maior destaque, principalmente pelos itens **18** referente a presença de tabus, mitos ou assuntos que envolvem a história da organização e ao **19** que abordou a abertura para novas ideias e mudanças. Ou seja, dos oito pares de relações nulas, seis foram compostos pelos itens 8 e 9 pertencentes ao nível mais profundo do modelo de cultura, conforme Quadro 29.

Quadro 29: Não correlações do Verdegreen – Cenário1

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
18	É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	- Por se referirem a dimensão mais aprofundada do modelo de cultura, a presença desses assuntos não é percebida com facilidade. E, por não serem mencionados, seu conhecimento é ainda mais difícil.
19	As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	- As novas ideias e formas de trabalho apesar de bem recebidas, precisam ser efetivadas, devido à isso é que o item não se relaciona, por exemplo, com a liberdade de assuntos (ética, respeito e valores morais) (14).

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Diante disso foi possível aferir que quanto à Cultura a organização compreende os primeiros níveis culturais, porém o fato do nível dos pressupostos básicos não ser bem compreendido pelos colaboradores influenciou nos valores e nos níveis das correlações do Cenário 1.

- Cenário 2

O Cenário 2 analisou as correlações entre os itens referentes à Gestão do Conhecimento que, assim como o anterior, não apresentou correlações fortes. Já as **moderadas** foram representadas por dois pares de itens que abordaram a visão e

conhecimento da organização pelos colaboradores (**I14** - A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores) relacionado com a existência de reuniões, conversas em um ambiente extra tecnologia (**I15** - O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização).

Além da participação de todos no alcance dos objetivos (**I17** - Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados) e no compartilhamento dos resultados (**I18** - Os resultados são compartilhados e debatidos entres os membros).

Os pares moderados encontraram-se nas abordagens cultura / comportamental e sistemática do modelo de GC utilizado na pesquisa, o que possivelmente se deu pela continuidade de ideias apresentadas nos itens do questionário que se se complementam.

As correlações fracas apresentaram 18 pares pertencentes às primeiras abordagens do modelo, a mecanicista que trata do maquinário, equipamento e tecnologia utilizada, e a cultural que aborda o comportamento e a forma de agir dos colaboradores, correlacionadas com maioria dos itens pertencentes à abordagem sistemática, que é a união das duas anteriores.

Dentre os 16 pares de relações **nulas** destacaram –se três pares com coeficiente de correlação literalmente 0,000 (zero), foram eles: **I10** - **I11** que se referiram ao uso da tecnologia para compartilhamento do conhecimento e a facilidade de interação entre os cargos por meio os sistemas; **I15** - **I16** e **I11** - **I15** que envolveram a existência de um ambiente de trabalho extra tecnologia para troca de ideias com a interação entre cargos por meio dos sistemas tecnológicos e com o papel da tecnologia com ferramenta para o compartilhamento de conhecimento.

Diante disso, o Quadro 30 apresenta os itens que influenciaram nos resultados nulos, destacando assim os possíveis motivos para tal resultado.

Quadro 30: Não correlações do Verdegreen – Cenário 2

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I10	A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários.	- A tecnologia é usada com ferramenta de compartilhamento de dados e informações que são utilizadas para a realização do trabalho, ou seja, não é usada para o compartilhamento do conhecimento. Sendo
I11	Os sistemas de integração da organização	

	facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção).	apresentada apenas para sistemas e email.
I15	O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	- Mostrou que as ações extra tecnologia são, na maioria, reuniões com foco nas atividades a serem realizadas e não na gestão do conhecimento.
I16	A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	- O papel da tecnologia é restrito as facilidades que a mesma oferece para realização do trabalho.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Assim, a predominância da correlações fracas e a presença de 16 correlações nulas deste cenário possivelmente é explicada pelo modelo de gestão abordado pela organização ser o Sistema de Gestão Ambiental – SGA que diferente do modelo de GC, tem foco na sustentabilidade e na gestão das práticas sustentáveis. Destacando assim uma ausência de uma gestão com foco no conhecimento e no seu compartilhamento.

- Cenário 3

Composto pelos itens do modelo de Sustentabilidade, o cenário 3 apresentou suas correlações que, diferente dos anteriores, apresentou relações fortes, maior número de relações moderadas e menor quantidade de relações consideradas fracas e nulas.

Conforme quadro apresentado, o cenário teve um par de correlação **forte**, relacionando itens da dimensão ambiental, onde abordou a percepção dos colaboradores quanto as práticas sustentáveis, programas de preservação do meio ambiente no item **I20** e a preocupação com a sustentabilidade ambiental nos projetos da organização do item **I21**, o que está de acordo com as atividades do hotel e da sua proposta.

As correlações **moderadas** destacaram-se por pares pertencentes às dimensões ambiental e social destacando um maior envolvimento da organização com atividades voltadas para o ambiente e para o benefício social, seja dentro ou fora do hotel. Além disso, o cenário 3 apresentou um par composto por itens da dimensão social relacionado com a dimensão econômica, onde as ideias entre as

pesquisas junto aos colaboradores sobre necessidades a serem atendidas, e ideias de redução de custos, destacando a abertura da organização para contribuições dos colaboradores.

Na correlações **fracas** foi possível verificar que das 15 relações sinalizadas, 10 foram compostas por pares com um dos itens pertencentes a dimensão econômica, o que pode ser explicado pela dificuldade dos colaboradores no acesso aos dados financeiro e na participação em questões econômicas que também influenciaram pares considerados nulos ou zero correlação.

O Cenário 3 ainda destacou número de correlações **nulas** que, em comparação com os demais, apresentou menor quantidade. Elas envolveram os 3 itens da dimensão ambiental: no item **I19** referente à apresentação das práticas sustentáveis para os colaboradores, no **I20** sobre percepção da gestão voltava para a sustentabilidade e a percepção da preocupação com a sustentabilidade dentro do planejamento de produção e de trabalho no **I21**, envolvendo-os com os itens da dimensão econômica que tratou do conhecimento dos gastos e dados financeiro do **I25** e abertura para ideias de redução de custo e economia no **I26**.

O Quadro 31 apresenta os itens que influenciaram a não correlação entre os pares e o possível seu motivo. Ou seja, isso permitiu compreender quais itens dos pares mais divergem com os demais.

Quadro 31: Não correlações do Verdegreen – Cenário 3

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I25	É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	- Os assuntos financeiros são de conhecimento do setores responsáveis, sendo o acesso restrito aos colaboradores que fazem parte dele.
I26	Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	- Pela falta de acesso às informações financeiras, as ideias e novos projetos de redução de custos dos colaboradores não são frequentes.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Por fim, foi possível verificar que o Cenário 3 concentrou as correlações de maior coeficiente nas dimensões ambiental e social, resultado que pode ser reafirmado pelas atividades desenvolvidas no hotel.



- Cenário 4

O Cenário 4 iniciou as análises entre construtos diferentes, envolvendo a Cultura e a Sustentabilidade foram identificadas 13 correlações moderadas, 40 fracas e 19 nulas. Nas **moderadas** foi possível aferir que a maioria dos pares, nos itens referentes à Cultura, eram compostos pelas dimensões artefatos e valores que representam os níveis mais palpáveis do modelo de cultura de Schein.

Vale destacar que, ainda dentro das relações moderadas, foram encontrados dentro dos pares itens referentes a dimensão pressupostos básicos, porém com coeficiente de correlação (r) negativo, caracterizando uma relação inversa dos itens que compõe os pares.

As relações **fracas** apresentaram maior quantidade neste cenário, sendo das 40 relações encontradas, 15 envolvendo itens da cultura com itens das dimensões ambiental da sustentabilidade, 17 da dimensão social e 9 envolvendo a dimensão econômica.

Tal resultado demonstra que, apesar de fracas, as relações encontradas permeiam todos as abordagens da cultura e todas as dimensões da sustentabilidade. O que pode ser explicado pela própria organização envolver os colaboradores quanto às atividades, por elas serem explicitamente voltada para sustentabilidade, que envolver as 3 dimensões do TBL.

Finalizando a análise do Cenário 4, a ausência de correlações foi destacada em 19 pares considerados **nulos**, compostos principalmente pelos itens da dimensão dos pressupostos básicos que envolveram a realização do trabalho quanto ao prescrito em manuais e roteiros (**I7**), a presença de mito, a presença de *tabus* ou assuntos não falados na organização (**I8**) e abertura para mudanças e novas ideias (**I9**), na maioria dos pares, com os itens da sustentabilidade ambiental conforme destacado no Quadro 32.

Quadro 32: Não correlações do Verdegreen – Cenário 4

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I7	A realização do trabalho é, em alguns casos, diferente do determinado em manuais e roteiros de trabalho. Ou seja, a experiência de membros antigos influencia nas	- O fato da experiência influenciar o <i>modus operandi</i> pode explicar a ausência de correlação com itens da sustentabilidade. Ou seja, caso a forma de trabalho passada não seja compatível com as práticas sustentáveis realizadas, o

	atividade.	envolvimento dos colaboradores será comprometido.
18	É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	- Assuntos não comentados, mitos, <i>tabus</i> dentro da organização promovem um clima de insegurança que não colabora com a gestão participativa que auxilia na sustentabilidade. Não se relaciona, por exemplo, com itens referente a apresentação das práticas sustentáveis aos colaboradores (I19).
19	As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	- A receptividade quanto à novas ideias e modificações nas formas de trabalho, possivelmente, não são suficientes para intervir no processo de produção voltado para sustentabilidade (I21). E não envolve questões ligadas a dimensão econômica (I25).

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Dessa forma, conforme já destacado em cenários anteriores, os itens referente aos pressupostos básicos influenciaram as respostas e, conseqüentemente, os valores do coeficiente de correlação por ser o nível menos percebido do modelo de cultura pela organização.

- Cenário 5

Envolveu itens pertencentes a Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade resultando em 10 relações moderadas, 47 fracas e 15 nulas. As relações **moderadas** quanto ao itens da GC foi verificado que a maioria se referia as duas primeiras dimensões do modelo, artefatos e valores, se relacionando com os itens da sustentabilidade que tratar de forma geral sobre o conhecimento e percepção dos colaboradores sobre as atividades sustentáveis da organização.

Tais correlações se complementam em suas ideias uma vez que a GC possibilita uma troca de conhecimento e proporciona um clima favorável à esse intercâmbio de ideias entre os colaboradores, assim como destacado na caracterização das organizações. O hotel apresenta envolvimento e conhecimento dos colaboradores sobre os assuntos dos quais eles são os atores principais, dentre eles a sustentabilidade.

Nas correlações **fracas**, em maior quantidade, tiveram em seus pares todos os itens da GC se relacionando com os itens da Sustentabilidade que por sua vez destacaram a presença da dimensão ambiental em 16 pares, na dimensão social 17 pares e 11 pares na dimensão econômica. Tal resultado apresenta mais uma vez a

presença de todos as dimensões da sustentabilidade, porém com alguns coeficientes de correlação (r) negativos, destacando uma relação inversa entre os pares, destacando o item referente ao acesso à informações e dados (**I12**) que teve relação negativa em todos os pares que compôs.

Finalizando o Cenário 5, as relações **nulas** composta por 15 pares também seguiu a mesma linha dos níveis anteriores, com pares bem distribuídos entre as abordagens da GC e as dimensões da Sustentabilidade. Vale destacar que, mais da metade dos pares nulos apresentam itens pertencentes a abordagem mecanicista do modelo de GC que abordou o uso da tecnologia no compartilhamento do conhecimento (**I10**), o uso de sistemas de integração para o relacionamento entre cargos diferente (**I11**) e o acesso a informações e dados (**I12**), que não se correlacionaram com os itens da dimensão ambiental.

As correlações nulas ainda destacaram dois pares que apresentaram, de modo literal, coeficiente de correlação 0 (zero) nos pares **I10 - I21** e **I15 - I20**. Conforme descrito no Quadro 33 a ausência de correlação, possivelmente é dividido a:

Quadro 33: Não correlações do Verdegreen – Cenário 5

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I10	A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários.	- Não correlação com a preocupação com a sustentabilidade no planejamento de produção (I21) pode ser justificada pelo uso da tecnologia apenas para auxílio da atividades do dia-a-dia, não envolvendo projetos de produção para sustentabilidade.
I15	O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	- A percepção de uma gestão voltada para sustentabilidade (I20) vai além das ações praticadas, sendo assim a ausência de um ambiente de reuniões, encontros, e troca de ideias reduz o envolvimento dos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Sendo assim, de forma geral, o cenário apresentou correlações entre os construtos, porém de maneira fraca devido ao número relevante de pares, o que possivelmente pode ser explicado pelos diferentes modelos de gestão envolvidos na organização e o proposto na pesquisa, a SGA e a GC.



- Cenário 6

O cenário envolveu a análise dos itens referentes a Gestão do Conhecimento e a Cultura Organizacional, destacando primeiramente a ausência de correlações fracas, deixando como maiores índices 6 pares de correlações **moderadas**, sendo metade delas com relação inversa devido ao valor negativo de (*r*), ou seja, valores negativos.

As relações positivas envolveram pares que abordaram a parte visível da cultura organizacional presente nos equipamentos e maquinários e o uso da tecnologia no compartilhamento do conhecimento. Além da relação entre o conhecimento das regras e normas, bem como a história da organização, com a participação dos colaboradores no alcance dos objetivos traçados. Já as relações negativas, apresentaram uma ideia diferente entre os itens, ou seja, eles não se completam nas ideias, sendo característicos dos seus próprios modelos ou construtos.

As correlações **fracas** representadas por 51 pares, a maior quantidade de todos os cenários, que envolveram de forma homogênea todos os itens do dois construtos, ou seja todos os itens apresentaram correlações. Sendo assim foi possível aferir que, devido ao grande número de relações fracas, o hotel não dispõe de um modelo de Gestão do Conhecimento que trabalhe a cultura organizacional, que possivelmente é trabalhada dentro da sustentabilidade nas atividades do dia-a-dia.

O mesmo pode ser observado quanto às relações **nulas** que também apresentou maior número, destacando dentre elas dois pares com correlações 0 (zero), de forma fechada, o **I3 – I15** e o **I9 – I11**, conforme apresentado no Quadro 34.

Quadro 34: Não Correlações do Verdegreen – Cenário 6

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I3	As mensagens transmitidas visualmente (painéis) ou via intranet (email) são de acordo o objetivo passado pelos membros organização.	- A possível ausência de um ambiente extra tecnologia (I15) influenciou a não correlação entre os itens, uma vez que o I3 não faz parte dos pares de correlação do Cenário 1 que envolve as relações entre os itens da cultura organizacional.
I9	As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos	- Não se correlacionou com I11 referente a interação entre cargos pela tecnologia (intranet,

	membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalho	email), pois para modificar os meios de trabalho é preciso uma convivência entre colaboradores de cargos diferentes.
--	--	--

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Diante das quantidades elevadas de correlações fracas e nulas, foi possível afirmar apesar do modelo de Gestão do Conhecimento ter proximidade com a cultura, ambos não se correlacionaram conforme o esperado.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das seis empresas participantes da pesquisa, o Verdegreen hotel destacou – se devido ao seu porte, tempo de atividade e por envolver a sustentabilidade dentro do próprio negócio, com práticas que permeiam da dimensões requisitadas pelo TBL de Elkinton (2012). Sendo assim, buscando ter uma visão específica da correlação entre os mesmo construtos já utilizados.

Sobre os cenários de mesmo construtos foi possível observar devido ao maior número de correlações, a Sustentabilidade foi mais forte dentro da organização. Apesar das relações fracas terem maior número. Isso ficou claro devido a sustentabilidade ser “o próprio negócio”, já que o hotel tem como finalidade promover *Ecodesign*.

Seguido da Cultura Organizacional que apresentou quantidades de correlações próximas as da sustentabilidade, que provavelmente é explicado devido ao trabalho de conscientização e conhecimento da proposta da organização realizados junto aos colaboradores.

Já a Gestão do Conhecimento apresentou relações diferentes, em comparação aos demais construtos, com número reduzido de correlações moderadas e maior número de fracas e nulas. Que mostrou que na empresa não há uma gestão voltada ao compartilhamento do conhecimento, que provavelmente é explicada devido ao sistema de gestão utilizado, o SGA, que tem diretrizes diferentes do construto utilizado para esta pesquisa.

Na análise das correlações entre os temas, foi possível verificar que, de forma geral, todos os itens se correlacionam entre si, independentemente do nível. O que diferenciou o resultado dos cenários foi a influência do que cada construto exerceu, ou seja, o Cenário 4 que envolveu a sustentabilidade e a cultura organizacional obteve correlações com melhores níveis em comparação aos cenários que

envolveram os itens da GC. Assim, ao final desta análise foi possível verificar, conforme Quadro 35:

Quadro 35: Correlações entre os construtos - Verdegreen

	Cultura Organizacional	Gestão do Conhecimento	Sustentabilidade
Cultura Organizacional	Há correlação	Não há correlação	Há correlação
Gestão do Conhecimento	Não há correlação	Não há correlação	Não há correlação
Sustentabilidade	Há correlação	Não há correlação	Há correlação

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Alcançando assim o objetivo geral da pesquisa, que foi verificar as correlações entre a Cultura, a Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade, também para o Verdegreen.



6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção serão apresentadas as conclusões observadas a partir da literatura e dos resultados da análise dos dados. Além disso serão apresentadas recomendações para aprofundamento do tema proposto, bem como formas reduzir as limitações nas próximas pesquisas.

6.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou correlacionar a Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento e a sustentabilidade, por meio do Teste de Correlação de Spearman, em seis empresas de características distintas que atuam no estado da Paraíba nas quais foram aplicados o questionário de pesquisa envolvendo itens/questões acerca da Cultura Organizacional, da Gestão do Conhecimento (em um modelo de ênfase cultural) e da Sustentabilidade.

Além disso, realizou uma análise específica de uma das organizações como o mesmo objeto de estudo e com base nos mesmos construtos para identificar todas as correlações existente em uma organização consolidada e que trabalha com a sustentabilidade.

As organizações pesquisadas, foram de diferentes porte e ramo de atuação, o que permitiu a compreensão do entrelaçamento de construtos através da percepção dos colaboradores. Por serem de ramos e porte diferente, metodologicamente só foi possível a inferência estatística das correlações fortes e nulas pois retratam itens coreelacionados, ou não, em todas as organizações, não possibilitando desvios de *outliers*. Neste caso, as correlações fracas e moderadas dão uma pista sobre o comportamento das correlações, pois podem haver grandes diferenças entre as empresas.

Em outras palavras, se houveram correlações fortes ou nulas foi porque esse comportamento aconteceu independente do ramo ou porte das empresas, o que tras a possibilidade de generalização.

Sendo assim, em relação a Cultura Organizacional foi considerado que existe a percepção da cultura de forma clara para as dimensões que envolviam o conhecimento da cultura por meio da estrutura e equipamentos, bem como do comportamento dos colaboradores.

Na Gestão do Conhecimento, foi percebido que não existe a presença de um modelo de gestão voltado para o compartilhamento do conhecimento, apesar do modelo utilizado ser bastante próximo da cultura que tem boa percepção. Na sustentabilidade foi possível compreender que as práticas de benefício ambiental e a social, são percebidas e realizadas com mais frequência pelas organizações, do que a ações que envolvem dados diretamente financeiros.

Como resultado do teste estatístico aplicado, a Matriz de Correlação, dividiu as relações entre os construtos em cenários que foram analisados separadamente conforme Quadro 36. Nos três primeiros cenários foram analisadas as relações entres os mesmos constructos, fornecendo os coeficientes de correlação dos pares referente a cada assunto, os demais cenários foram analisados entre diferentes constructos, finalizando assim o estudo de toda Matriz de Correlação. Tal estrutura

de análise foi utilizada tanto para o estudo multicaso, que envolveu as seis empresas, como para o estudo de caso.

Quadro 36: Descrição dos cenários de pesquisa

Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5	Cenário 6
Cultura Organizacional e Cultural Organizacional	Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento	Sustentabilidade e Sustentabilidade	Cultura e Sustentabilidade	Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade	Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Iniciando pelas conclusões do estudo multicaso realizado nas seis organizações, o Cenário 1 analisou as correlações entre os itens referente à Cultura Organizacional, dentre as correlações foi possível aferir um grande número de correlações fracas, com valor de (r) entre 0,1 e 0,3. Essas relações se deram entre os itens pertencentes das duas primeiras dimensões do modelo de Schein, artefatos e valores.

Apesar de apresentar quatros pares de correlações moderadas, predominou no Cenário 1 as relações fracas e nulas. Sendo de maioria positiva, essas relações fracas demonstraram que a cultura organizacional é percebida pela parte visível (equipamentos, design, estrutura e equipamento) e pelo nível mediado da cultura, os valores. Assim, a percepção dos colaboradores não compreende o terceiro nível do modelo de Schein, os pressupostos básicos, não atentando para o comportamento implícito nos direcionamentos da organização no que se refere ao agir, proceder e sentir.

Então, podemos afirmar que no Cenário 1 não houve convergência de nenhum item como correlação forte e nesse aspecto, as relações fortes e fracas dão uma ideia ou indício de que pode haver fortes correlações se as empresas fossem analisadas uma a uma. Assim, nada se pode afirmar como sendo forte a relação entre os itens da cultura.

Por outro lado foram encontradas 16 correlações nulas que nos permitiram afirmar que aspectos como: a presença de tabus, mitos ou assuntos não mencionados (I8) e a abertura para novas ideias e mudanças no trabalho (I9) não apresentaram correlações em nenhuma empresa, pois tratam do dimensão dos pressupostos básicos, considerada a mais aprofundada do modelo de cultura, conforme Quadro 37.

Quadro 37:

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I8	É possível verificar no dia-a-dia a presença de <i>tabus</i> , assuntos antigos ou mitos referentes a história da organização.	- A presença de assuntos não falados e não comentados na organização pode gerar um clima de insegurança, o que pode ser a causa da ausência de correlações com itens que envolvem liberdade de assuntos como ética e a disseminação de regra, normas e valores das organizações.
I9	As mudanças e novas ideias são recebidas de forma positiva pelos membros da organização. Caracterizando abertura para novos meios de trabalhar.	- Por ser um item da dimensão mais profunda da cultura, não apresentou correlações com itens das dimensões mãos superficiais como a percepção da cultura pela arquitetura e design das organizações.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O Cenário 2 foi concentrado nas relações entre as dimensões do modelo de Gestão do Conhecimento com predominância de correlações fracas presentes em 26 pares e 9 de relações nulas que apresentaram a falta de relação entre itens da abordagem mecanicista e da abordagem sistemática.

Nesse sentido, aspectos como o uso da tecnologia no compartilhamento do conhecimento (I10), uso de sistemas para integração entre cargos (I11) e a facilidade no acesso a informações e dados (I12), da abordagem mecanicista do modelo, não se correlacionaram com o uso da tecnologia para promover uma cultura participativa (I16) e com o compartilhamento dos resultados alcançados (I18) da abordagem sistemática.

Dentre esses itens, destacaram-se o I10, I11 e I12 devido às possíveis razões expostas no Quadro 38.

Quadro 38:

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I10	A tecnologia (intranet, internet, sistemas) utilizada para o	- A tecnologia é utilizada como ferramenta de trabalho nas organizações, independente do porte ou ramo, todas as organizações dispunham de algum sistema,

	compartilhamento do conhecimento promovendo uma integração maior entre os funcionários.	email corporativo para realização do trabalho. Por isso não se correlacionou com itens relativos ao comportamento e envolvimento extra tecnologia.
I11	Os sistemas de integração da organização facilitam o relacionamento entre os cargos de diferentes níveis (gerência, diretoria, produção).	- O relacionamento entre cargo é facilitado pela tecnologia, porém a ausência de correlações com itens envolvendo o compartilhamento do conhecimento, destacou que a relação entre os cargos, possivelmente é restrito aos membros de um mesmo setor.
I12	As informações da empresa são disponibilizadas para os membros, tornando o acesso a dados, números e informações fácil.	- O acesso a informações é, aparentemente, para assuntos do setor ou da função ao qual o colaborador é envolvido, por isso não apresentou correlação com o compartilhamento dos resultados e debates entre os membros (I18), levando a crer que o acesso a informações não gera conhecimento e interação entre os membros.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

De fato, o que chamou a atenção neste cenário foi a presença da tecnologia nas organizações como ferramenta indispensável no compartilhamento do conhecimento. Porém, é importante que as organizações vejam além da tecnologia para o compartilhamento de informações através da tecnologia (programas, dados, internet, intranet), pois a Gestão do Conhecimento propõe novas formas de gestão pra as organizações.

Sendo assim, devido à inexistência de correlações fortes e a presença de pares nulos foi possível afirmar que não existe dentro das organizações um modelo de gestão realmente voltado compartilhamento do conhecimento.

O Cenário 3 analisou as relações entre os itens referentes à Sustentabilidade que apresentou resultados diferentes dos cenários anteriores, com duas correlações fortes entre itens, nos pares: **I19 – I20** que relacionaram o conhecimento dos colaboradores sobre as práticas sustentáveis realizadas na organização e da percepção da gestão voltada para as práticas sustentáveis, deixando os programas preservação do meio ambiente, e **I20 – I21** que também correlacionou a percepção da gestão voltada para as práticas sustentáveis, com o item referente a visível preocupação com a sustentabilidade dentro do planejamento da produção.

O Cenário 3 destacou-se por **não** apresentar correlações **nulas**, isso nos permitiu afirmar que as organizações pesquisadas possuem maior envolvimento e familiaridades com a dimensão ambiental, uma vez que a dimensão social encontra-se nas correlações moderadas e a econômica, diretamente ligada ao acesso aos dados financeiros das organizações, nas relações fracas, as quais não podemos afirmar sua existência com precisão.

Além desses cenários, o resultado desta pesquisa apontou correlações entre os temas, segundo Tosti-Kharas, Lamm e Thomas (2016) estudos envolvendo a

sustentabilidade e as organizações vem tomando maior proporção na imprensa acadêmica e popular no intuito de levar às pessoas à agirem amigavelmente com o ambiente, e impelindo as organizações a modificarem suas atitudes. Os estudos sobre a cultura da organização ou sobre o comportamento dos membros, definidos pelos autores como comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente ainda permanece obscuro, apesar das pesquisas já realizadas.

No Cenário 4 destacado na Matriz de Correlação, a Cultura Organizacional se relacionou com a Sustentabilidade. Foi observado a ausência de correlações fortes entre os pares o que não permitiu concluir a existência de relações desse nível. Porém, as correlações moderadas possibilitou ter uma ideia, ainda que não comprovada, de que para os participantes da pesquisa os itens que abordaram a abertura para novas ideias, diálogo e transparência das ações sustentáveis realizadas se relacionaram com os itens de imagem do negócio, percepção do estilo da empresa, livre conversas, transparência quanto aos valores, normas e missão.

Já nas relações nulas predominaram pares tendo, como uma de suas variáveis, itens da dimensão econômica da sustentabilidade que abordaram o conhecimento dos gastos com medidas sustentáveis (I25) e a abertura para novas ideias e projetos de redução de custos (I26), tal resultado pode ser explicado pela “não informação” dos gastos e dados financeiros pelo colaboradores. Sendo assim, foi possível afirmar que esses aspectos não existem em nenhuma das organizações pesquisadas.

O Quadro 39 apresenta os itens com maior destaque nos pares de relações nulas bem como as possíveis motivações para tais resultados.

Quadro 39: Destaque de relações nulas

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I25	É de conhecimento dos membros da organização os gastos com ações e medidas sustentáveis realizadas pela organização.	- A dificuldade no acesso às informações com gastos e custos com as medidas sustentáveis é o possível motivo da não correlação com itens referente a uma cultura organizacional aberta e com liberdade de abordar assuntos, novas formas de trabalho.
I26	Ideias e projetos de redução de custos são livremente conversados entre gestores e colaboradores visando o bem estar financeiro da organização.	- A abertura para novas ideias de redução de gastos é reduzida pela dificuldade de acesso as informações, o que possivelmente contribuiu para não correlação com a presença de assuntos não comentados e falados, por exemplo. Destacando uma relação inversa.

Fonte: Desenvolvido pelo autor



Além disso, foi possível perceber um clima favorável à disseminação da sustentabilidade nas organizações pesquisadas ao trazer para pauta assuntos relativos à preocupação com todos os níveis da sustentabilidade (ambiental, social e econômico), pois os funcionários só irão alcançar o comportamento de “cidadania organizacional” voltado para sustentabilidade caso acreditem na valorização do tema por parte da própria organização (TOSTIKHARAS; LAMM; THOMAS, 2016).

O Cenário 5 composto pelo modelo de Gestão do Conhecimento de Barclay e Murray, conhecido como modelo cultural, e pelo modelo de Sustentabilidade de Elkington foram analisados estatisticamente de acordo com as respostas dos colaboradores para verificar as correlações entre ambos.

Foram destacados dois pares de relações considerados **forte**, que considera os encontros, reuniões, conversas, troca de ideias (**I15**) como ações relacionadas com novas ideias, projetos e sugestões de onde é necessário aplicar a sustentabilidade (**I24**) e com novas formas de reduzir gastos da organização, mostrando a importância do diálogo nas organizações (**I26**).

Já as correlações fracas, assim como o cenário anterior, foram maioria. Nesses pares foi possível destacar que todos os itens do modelo de GC se relacionam com ao menos 4 itens pertencentes ao modelo de sustentabilidade, destacando a necessidade do uso de um modelo de gestão do conhecimento que auxilie as organizações a gerir as práticas sustentáveis.

Além disso, o cenário também se destacou pelo número significativo de correlações nulas, no total de 20 pares, onde I13, I16 e I18 pertenceram a maioria dos itens da Gestão do Conhecimento, além dos itens da dimensão econômica da sustentabilidade, conforme destacado no Quadro 40.

Quadro 40:

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I13	As modificações no ambiente de trabalho, visíveis (mobiliário, produção) ou não (clima e comportamento), contribuem para mudança no trabalho.	- Não se correlacionou com os itens da sustentabilidade devido à ausência de interferência das modificações no trabalho nas atividades dos colaboradores, ou seja, possivelmente a relação foi nula devido aos pares envolverem itens com respostas com nível baixo ou irrelevante.
I14	A organização preza por uma visão e conhecimento de toda a organização e seus processos, pelos colaboradores.	- Não existe conhecimento de toda organização pois os dados e questões econômicas também fazem parte da organização, o que pode explicar a não correlação envolvendo o I14.
I18	Os resultados são compartilhados	- A ausência de um modelo de GC, possivelmente

	e debatidos entre os membros.	reduz o compartilhamento dos resultados, dessa forma o item I18 influenciou na ausência de correlações com os itens da sustentabilidade. Principalmente com I25 que envolve a dimensão econômica também ausente nas organizações.
--	-------------------------------	---

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Diante disso, foi possível afirmar mediante as correlações fortes e nulas que, as organização apresentam uma abertura para novas ideias e projetos voltados para sustentabilidade e para novas formas de reduzir custos nas organizações, mas as correlações nulas apontaram que as organizações não apresentaram respaldo claro de um modelo de gestão voltado para o conhecimento, o que influenciou a quantidade relações nulas e, possivelmente, no grande número de correlações fracas neste cenário.

Assim, ao utilizar um modelo de GC para compor o estudo das relações entre cultura e sustentabilidade, buscou-se apresentar a Gestão do Conhecimento como alternativa para gerir as organizações com atenção para cultura, como enfatizado por Cardoso e Machado (2008), o conhecimento pode ser tido como crença justificada, resultados de experiências que envolvem estruturas cognitivas representando uma determinada realidade.

De acordo com Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016), as abordagens hoje utilizadas para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, responsabilidade social e corporativa e inovação nos produtos não é suficiente para provocar as mudanças necessárias nas organizações, indústrias e sociedade, sendo assim há necessidade de um modelo de Gestão do Conhecimento, que por meio do trabalho com a cultura da organização alcance a sustentabilidade atuando com facilitador em um modelo de negócio.

Por fim, o Cenário 6 testou as correlações entre os itens do modelo de Cultura Organizacional e o de GC, onde não foram encontradas correlações fortes e predominaram relações fracas, com a maioria dos pares com coeficiente de correlação (r) no nível mínimo do intervalo de valores considerados fraco (entre 0,3 e 0,1). Ou seja, a maioria dessas correlações encontravam-se no limite de serem consideradas nulas.

Representada por 23 pares, as relações nulas destacaram os itens quanto ao papel da tecnologia para o compartilhamento do conhecimento (**I16**), a participação dos membros no alcance dos objetivos (**I17**) e o compartilhamento dos resultados (**I18**), pertencentes a abordagem sistemática do modelo de GC compondo uma das variáveis dos pares, e o item **I15** que abordou a existência de um ambiente extra tecnologia para promover troca de conhecimento que esteve presente um grande quantidade de pares.

Conforme apresentado no Quadro 41, foi possível concluir que os referidos itens se destacaram nas correlações nulas contribuindo para a grande quantidade de pares envolvidos.



Quadro 41:

Item	Descrição	Possível razão da não correlação
I15	O ambiente de trabalho extra tecnologia (encontros, reuniões, conversas, troca de ideias) são constantes no dia-a-dia da organização.	- Por se tratar do contato direto entre os colaboradores, além das relações pela tecnologia, que provavelmente não ocorre com frequência motivo pelo qual o I15 não apresentou correlações com os demais.
I16	A tecnologia possui papel de ferramenta na organização, no intuito de tornar o conhecimento compartilhado dentro de uma cultura participativa.	- A tecnologia possui papel de destaque nas organizações, mas não para uma GC, para realização das atividades rotineiras. Por isso, o I15 não apresentou correlações com itens sobre liberdade de assuntos, repasse de conhecimento, troca de ideias pertencentes ao modelo de cultura.
I17	Existe a participação de todos os membros da organização para o alcance dos objetivos traçados.	-Apesar da existência da participação dos colaboradores no alcance dos objetivos, os itens da cultura com os quais formaram os pares influenciaram no resultado nulo da correlação, possivelmente por serem da parte visível do modelo (maquinários, mobiliário, arquitetura) e da dimensão mais profunda da cultura.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Foi possível concluir por meio da ausência de correlações fortes e pelo grande número de nulas, que o Cenário 6 não apresentou correlações entre os itens. O que pode ser explicado pela superficialidade da percepção da gestão do conhecimento nas empresas, que apesar do modelo ser considerado cultural, envolve aspectos além do comportamento como estrutura física, design, equipamentos.

Assim, colocamos que a GC propociona uma forma de gerenciamento por auxiliar no entendimento e aproveitamento do conhecimento existentes na organização, sendo o conhecimento um recurso estratégico que necessita de abertura e de uma cultura organizacional favorável, sendo a essência da GC, segundo Chen e Fong (2015), desenvolver uma capacidade dinâmica e uma capacidade de gestão.

Através desses resultados foi possível verificar que, no estudo multicaso, apesar de existentes, as correlações entre a Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade, são inferiores em número e em tipo às relações esperadas. Destacando ainda a existência de pontos em cada construto que, ao ser trabalhado nas organizações, podem vir a melhorar o resultado dessas correlações.

Diante dessa análise multicaso, decidiu-se fazer um estudo de caso para uma análise de dados específica de uma das organizações, o hotel Verdegreen, por ser uma organização envolvida com a sustentabilidade de forma direta, as correlações existentes foram mais fortes em comparação aos demais construtos, já as relações envolvendo a cultura organizacional obtiveram nível aproximado ao da sustentabilidade, uma vez que os colaboradores são envolvidos e apresentados ao conceito de neogcio do hotel.

A GC, dentro da análise do Verdegreen não apresentou correlações conforme o esperado, pela ausência de um modelo de gestão que trabalhe o conhecimento em si e por ela ser diferente do SGA já utilizado na empresa, essa situação influenciou tanto os resultados dentro do mesmo contrato, como os resultados entre contratos diferentes.

Por fim, após essas conclusões, destacou-se que quanto maior as relações entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, mais acessível serão as informações, dados e o conhecimento necessários para atingir os objetivos da sustentabilidade entre todos os níveis da organização, pois segundo Onkila (2016), o entendimento do ambientalismo empresarial é diferente entre colaboradores de cargos e posições distintos dentro da organização, estando atrelado ao dia-a-dia de cada setor.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando a constante modificação e evolução dos temas abordados, estando a cultura organizacional em contínua mudança por ter o indivíduo como ator principal, além de ter uma grande diversidade por cada organização possuir suas próprias características, por sua vez a forma de gerir em prol compartilhamento do conhecimento, de sua utilização como ferramenta e seus diversos modelos, e dos constantes debates, estudos e pesquisas em busca da implantação e disseminação da sustentabilidade nas organizações de forma mundial, podemos dizer que as pesquisas não se encerram.

Diante do exposto nesta pesquisa, novas pesquisas podem ser realizadas afim de dar continuidade e novas contribuições para o estudo. Assim, recomenda-se:

- Reaplicar o Teste de Correlação de Spearman para analisar a relação entre cultura, GC e sustentabilidade em locais diferentes e a um número maior de organizações;
- Realizar um novo estudo a partir de hipóteses embasadas pelo estado da arte e aplicar o teste estatístico para novas análises;
- Analisar a correlação sob a ótica de outros modelos de Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade, possibilitando um novo ângulo de pesquisa.

A presente pesquisa não esgotou o assunto ao analisar a existência de relações entre a cultura organizacional, Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade. Assim, espera-se que as recomendações citadas acima possam contribuir para o interesse de novos pesquisadores, servindo como ponto de partida para novas pesquisas.



REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALVARENGA NETO, R. C. D; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão das organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-25, 2007.
- ALVES, M. L. F. P. M. Gestão do conhecimento e seus impactos culturais no SERPRO: a percepção de gerentes e empregados da Regional Recife. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste - UFPE, Recife, 2006.
- ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. Tipologia cultura de Cameron e Quinn: Um recurso metodológico de contribuição à definição da cultura informacional. In. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB, 14. 2013. **Anais...** João Pessoa – PB, 2013.
- ANÁLISE Comparativa do Ciclo de Vida das Telhas Cerâmicas versus Telhas de Concreto. Canadá, 2011.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANGELONI, M. T.; GROTTTO, D. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **FACES R. Adm.** Belo Horizonte v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009.
- BALDISSERA, R.; KAUFMANN, C. Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada. **Revista Organicom**, ano10, n. 18, 2013.
- BALDISSERA, R. MOURÃO, I. **Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI**. In. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 38, Rio de Janeiro, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ, 2015.
- BARCLAY, R.; MURRAY, P. C. **What is Knowledge Management?** In: A knowledge praxis. USA, 1997.
- BARRETO, L. M. T. S *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p. 34-52, jan./fev./mar, 2013.

- BAUMGARTNER, R. J.; ZIELOWSKI, C. Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p.1321-1327, 2007.
- BHINGE, R et al. Sustainability optimization for global supply chain decision-making. **Procedia CIRP**, v. 26 p. 323 – 328. 2015.
- BOFF, L. Um ethos para salvar a Terra. In: Camargo A, et al. **Meio ambiente Brasil: abanicos e obstáculos pós Rio-92**. Estação Liberdade / ISA, São Paulo, p. 49-56, 2002.
- BREMER. C. F et al. Avaliação das práticas de sustentabilidade adotadas em empreendimentos de construção civil de Belo Horizonte. **Rev. Construindo**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, Jan/Jun, 2013.
- BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de Gestão de Conhecimento: Ferramenta que cria valor para empresa**. Rio de Janeiro: Companhia Bookman, 2002.
- CAPRAR, D. V.; NEVILLE, B. A. "Norming" and "Conforming": Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. **Journal of Business Ethics**, v. 110 p. 231-245. 2012.
- CARDOSO, O. N. P.; MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42(3), p.495-528, 2008.
- CAVALCANTI, C. **Sustentabilidade da economia: paradigmas alternativos da realização econômica**. In: CAVALCANTI, Clovis (org). Desenvolvimento e natureza: estudo para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 1998.
- CHAMBERS, R; CONWAY, G. R. Sustainable Rural Livelihoods: practical concepts for the 21st century. **Institute of development studies**, n. 296, 1992.
- CHEN, L; FONG, P. S.W. Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. **Information & Management** v.52, p. 431– 453, 2015.
- CHOO, C.W. **A Organização do Conhecimento: Como as Organizações usam a Informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões** / São Paulo: Editora SENAC, 2006.
- CHU, R. A.; WOOD JR. T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? Revista de administração pública. **Revista de Administração Publica**. FGV. Rio de Janeiro- RJ. v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.
- CLARO, Priscila B. de O.; CLARO, Danny P.; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **R. Adm.**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-30, 2008.

CMMAD, Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COELHO JUNIOR, F. A. C.; ANDRADE, J.E.B. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. Psico-USF, v. 9, n. 2, p. 191-199, Jul./Dez. 2004.

COSTA, S. R. M. A. **Análise da construção do conhecimento nas equipes de alta performance**: Estudo de caso em uma concessionária de energia elétrica. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, UFPB. João Pessoa, 2013.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. In. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 24. **Anais...** Florianópolis - SC, 2004.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia**. Penso Editora, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, K. L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A Relação entre os tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In. Encontro da ANPAD, 30. **Anais...** Salvador, 2006.

DINIZ, E. M.; BERMAN, C. Economia verde e sustentabilidade. **Estudos avançados** v. 26, n. 74, 2012.

DRUCKER, P. F. **O advento da nova organização**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Tradutor); *Gestão do conhecimento/Harvard Business Review on Knowledge Management*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ECCO Hotel. Disponível em: < <http://www.eccohotel.com.br/> >. Acesso em 15 ago. 2016.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda., p. 483, 2012.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. New Society Publishers, 1997.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line**. In: Henriques, A., Richardson, J. (Eds.), **The Triple Bottom Line: Does It All Add up?** Earthscan, London, p. 1 – 16, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2008.



FIGUEIREDO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**. v. 18, n. 1, 2010.

FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas**, v.27, n.4, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul-set. 2000.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FGV-CES. **Centro de Estudos em sustentabilidade**. Apresentação. Disponível em: < www.ces.fgvsp.br>. 2008. Acesso em: Nov. 2015.

FLORIANI, D. **Conhecimento, meio ambiente e globalização**. Curitiba: Juruá; 2003.

GALPIN, T.; WHITTINGTON, J. L.; BELL, G. Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. **Corporate Governance**, v. 15, n. 1, p. 1-17, 2015.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. ed. Atlas, São Paulo, 2014.

GIMENEZ, C.; SIERRA, V.; RONDON, J. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. **Int. J. Production Economics**, v. 140, p. 149–159, 2012.

GLOBOVANTE, M. C. **Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações**. Revista FAMECOS. v. 17, n. 2, p. 98-107. Porto Alegre, 2010.

GODARD, O. **Le Développement Durable et le Dévenir des Villes, Bonnes Intentions et Fausses Bonnes Idées**. p.29 – 35, Futuribles, Paris, 1996.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELES, C. A. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas. São Paulo, 2004.

GUPTA, S.; KUMAR, V. Sustainability as corporate culture of brand for superior performance. **Journal of World Business** v. 48 p. 311–320. 2013.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2º ed. Lisboa, 2009.

IBGC, **A Prática da Sustentabilidade: Desafios vividos por agentes da Governança Corporativa**, In: SALVIATO, C. de M.; BRANDÃO, C. E. L. (org). Série Experiências em Governança Corporativa 1. São Paulo, 2009.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 13, p. 206 – 220, Belo Horizonte – MG, 2009.

INSTITUTO ETHOS. **O que é RSE**. 2010. Disponível em:

<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; FONSCECA, S. A.; NAGANO, M. S. Green teams: Understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. **Journal of Cleaner Production** v. 46, p. 58-66, 2013.

JACOBS, M. **Sustainable development: from broad rhetoric to local reality**. In: CONFERENCE FROM AGENDA 21, Document n.493, 1 Dec. 1994, Cheshire. *Proceedings* Cheshire: Cheshire County Council, 1995.

JACOBI, P. **Meio ambiente urbano e sustentabilidade: alguns elementos para a reflexão**. In: CAVALCANTI, C. (org.). Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas. São Paulo: Cortez, p. 384 – 390, 1997.

JATOBÁ, S. U.; CIDADE, L. C.; VARGAS, G. M. Ecologismo, ambientalismo e ecologia política: diferentes visões da sustentabilidade e do território. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 47 – 87, jan./abr, 2009.

KAUFMANN, Cristine. **Comunicação Organizacional e Sustentabilidade: cartográfica dos sentidos de sustentabilidade**. Porto Alegre. 2016. Tese de Doutorado em Comunicação e Informação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2016.

KESSELER, N. S. et al. Práticas sustentáveis nas pequenas propriedades de agricultura familiar: um estudo de caso. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v.17, n.17, 2013.

KI, Eyun-Jung; SHIN, Sumin. Organization sustainability communication (OSC): Similarities and differences of OSC messages in the United States and South Korea. **Computers in Human Behavior**. v. 48 p. 36-46, 2015.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gest. Prod.**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

LAHNEMAN, Brooke. In *Vino Veritas Understanding Sustainability With Environmental Certified Management Standards*. **Organization & Environment**, v. 28(2) p.160 – 180.,2015.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar,2009
LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.

LIEBOWITZ, J.; MEGBOLUGBE, I. A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. **International Journal of Project Management** v. 21 p. 189–198. 2003.



LIMA, S. **Introdução ao conceito de sustentabilidade: aplicabilidade e limites.** Caderno da Escola de Negócios. Unibrasil. Vol. 4. 2006.

LINNENLUENCKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business** v.45 p. 357–366, 2010.

LIZARRALDE, G. et al. Sustainability and resilience in the built environment: The challenges of establishing a turquoise agenda in the UK. **Sustainable Cities and Society**. v. 15, p. 96 – 104, 2015.

LOURETTE, A. (org). **Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental.** São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: Um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKARTOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed. Atlas. São Paulo, 2011.

NATURAL Fashion. Disponível em: < <http://www.naturalfashion.com.br/site/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora do conhecimento.** In: Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review. p.27-49. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional.** In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman. p. 54-90, 2008.

OCCHI, T.; ALMEIDA, C. C. O. Uso de containers na construção civil: Viabilidade construtiva e percepção dos moradores de Passo Fundo – RS. **Revista de Arquitetura IMED**, v. 5, n. 1, p. 16-27, jan./jun., 2016.

ONKILA, T. Employee rhetoric in the acceptance or rejection of corporate environmentalism. **Organization & Environment**, 2016.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p. 570 – 581, 1979.

PIRES, J.C.DE S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PROBST, G.; RAUB, S.; HOMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Rio de Janeiro: Companhia Bookman, 2002.

PPQ. Disponível em: <<http://www.ppq.com.br/ppq/apresentacao/>>. Acesso em 24 out. 2016.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E.A. Cultura organizacional: Um estudo em um campus do instituto federal de ensino. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.12, n. 2, 2011.

RODRIGUES, A. L. C. A seleção conceitual na organização de domínios de conhecimento nas ciências humanas e sociais: o caso da cultura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, p.131-152, abr./jun. 2011.

RODRIGUES FILHO, J. L.; PASQUALIN, E. C. Gestão do conhecimento sustentável. In. Revista Atos do Congresso Responsabilidade e Reciprocidade. Distrito Recanto Maestro - São João do Polêsine/RS, 2011.

ROSSATO, M. A. **Gestão do Conhecimento - A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SACHS, I. **A terceira margem: em busca do ecodesenvolvimento**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

SACHS, I. **Desarrollo sustentable, bio-industrialización descentralizada y nuevas configuraciones rural-urbanas**. Los casos de India y Brasil. Pensamiento Iberoamericano v. 46, p. 235 – 256, 1990.

SALEMA. Disponível em: <<http://www.ceramicasalema.com.br/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

SALGADO, C. R; COLOMBO, C. R. Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen hotel – João Pessoa/PB: Um estudo de caso sob a perspectiva da resource-based view. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo – SP, v. 16, p. 195 – 225, 2015.

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LUDEKE-FREUND, F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. **Organization & Environment**. v. 29, p. 3-10, 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organization Culture**. Magazine: Winter. 1984.

SCHMITZ, S.; REBELO, T.; GRACIA, F. J.; TOMÁS, I. Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related? **Journal of Work and Organizational Psychology** v. 30, p. 113-121, 2014.



- SESC- SOROCABA. **Conceito de sustentabilidade**. Disponível em: <<http://sustentabilidade.sescsp.org.br/conceito-de-sustentabilidade>>. Acesso em: Abr. 2015.
- SILVA, S. S.; REIS, R. P.; AMÂNCIO, R. **Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 146-176, 2011.
- SILVEIRA, M. A. (org.) **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Inovação, aprendizagem e Capital Humano**; Campinas, SP 2013.
- STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. (A. A. de Farias, Trad.). São Paulo. Harper & Row do Brasil, 2001.
- STOUGHTON, A. M.; LUDEMA, J. The driving forces of sustainability. **Journal of Organizational Change Management**. v. 25, p. 501-517, 2012.
- STRAUSS, A. CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. ed. Artmed. Porto Alegre, 2008.
- SUGITA, M; TAKAHASHI, T. Influence of corporate culture on environmental management performance: an empirical study of japanese firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 3, p. 182-192, 2015.
- SUSTENTABILIDADE do Verdegreen hotel. Disponível em: <<http://www.verdegreen.com.br/index.php/sustentabilidade.html>> Acesso em: Ago. 2016.
- TEJEDOR; AGUIRRE. **Modelo KPMG. Conceptos Básicos**. 1998. Disponível em: <<http://www.oocities.org/es/griseldagonzalezv/e2/modeloKPMG.htm>>. Acesso em: Nov. 2015.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. São Paulo. Negócios Editora, 2000.
- TOSTI-KHARAS, J. LAMM, E.; THOMAS, T. E. Organization OR Environment? Disentangling Employees' Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment. **Organization & Environment**, p. 1-24, 2016.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística: atualização da tecnologia**. Ed. LTC, Rio de Janeiro, 2014.
- VALINHAS, M. Licenciamento ambiental e sustentabilidade. **Boletim do observatório Ambiental Alberto Lamago, Campo dos Goytacazes** – RJ. v. 4, n. 2, p. 231 – 246, jul. / dez., 2010.
- VANALLE, R. M.; SANTOS, L. B. Análise das práticas de sustentabilidade utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos: pesquisa de campo no setor automotivo brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n. 2, p. 323-339, 2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Ed. Atlas, São Paulo, 2008.

VIEIRA, S. **Bioestatística: Tópicos avançados**. 3ed. Elsevier, Rio de Janeiro. 2010.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventado a empresa com o poder da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

ZAGO, C. Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Inf. & Soc.** . João Pessoa – PB, v. 15, n. 2, p. 63-93, 2005.



ISBN 978-655825060-9



9

786558

250609