

# Gestão do conhecimento: uma estratégia que passa pela coerência de culturas individuais e organizacionais

MARIA AUXILIADORA DINIZ DE SÁ (UFPB)  
ANELISE DINIZ DE SÁ (UFPB)

ISSN 1518-4382

---

## REFERÊNCIA:

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; SÁ, Anelise Diniz de. Gestão do conhecimento: uma estratégia que passa pela coerência de culturas individuais e organizacionais In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 771-785.

## Resumo

A busca da competitividade tem levado as organizações a adotarem estratégias as mais diversas possíveis. Uma estratégia que normalmente tem sido esquecida pelas empresas e somente atualmente vem sendo lembrada por alguns autores é a adoção de estilos gerenciais coerentes com a cultura dos empregados. Partindo-se do princípio de que a gestão do conhecimento subtende uma interação entre as crenças e valores das pessoas e as características do emprego, quando se verifica uma divergência entre a cultura da organização e a cultura dos indivíduos ou, ainda, quando a cultura da organização representa uma agressão para a maneira de pensar ou agir dos indivíduos, estas oposições criam situações divergentes e provocam falta de compreensão, até mesmo, conflitos. Neste estudo as autoras tentam mostrar a importância de se gerenciar o conhecimento em organizações, levando-se em conta a coerência cultural entre estas últimas e seus empregados.

## 1 INTRODUÇÃO

Ultrapassando os conceitos de moda, a Gestão do conhecimento tem sido entendida como um recurso estratégico, o qual pode vir a representar para as organizações uma vantagem competitiva, principalmente em tempos turbulentos como os quais vive-se atualmente.

A Gestão do conhecimento envolve a determinação do que a organização sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos. Nessa perspectiva, o conhecimento é visto como um ativo da empresa, o qual lhe proporciona maior competição e diferenciação com base naquilo que sabe (VASCONCELOS, 2001).

Quanto mais uma organização acumula conhecimento, tanto mais ela vai se tornando competente e se diferencia das demais. As competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes

nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002).

Assim, a Gestão do conhecimento nada mais é que a habilidade de uma organização para gerir o conhecimento tácito e integrá-lo ao conhecimento explícito.

Por conhecimento tácito entende-se ser aquele mais intuitivo, que não pode ser totalmente expresso. Ele se evidencia pela habilidade de alguém para realizar uma determinada tarefa e é adquirido por meio da experiência. Representa maior vantagem competitiva, visto que é específico em relação ao contexto e, portanto, muito mais difícil de ser imitado pelos concorrentes.

De sua parte, o conhecimento explícito é do tipo sistemático, baseado em regras. Pode ser adquirido por meio de treinamentos e desenvolvimento de pessoal, ser expresso verbalmente ou por escrito e ser reproduzido ou imitado facilmente, por tudo isso apresenta pouca ou nenhuma vantagem competitiva.

Entretanto, a gerência dos conhecimentos tácitos e explícitos se dá, a partir da socialização do conhecimento coletivo, e não individual dos membros de uma organização. Para tanto é necessário que haja identificação entre o trabalho desses membros e a organização, isto é, que haja coerência entre crenças e valores das pessoas e organizações.

A observância da influência da cultura individual sobre a cultura organizacional vem se intensificando, cada vez mais, a partir das freqüentes constatações de resistências por parte de empregados, em decorrência da não adaptação aos modelos de gestão importados e implantados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais, que em geral, mantêm valores diferentes e até conflitantes com os nossos. Segundo Joly (1992), torna-se indispensável abordar os problemas de uniformização cultural, como forma de minimizar o potencial de resistência que permeia nossas sociedades. Por essa razão, muitas empresas estão entendendo que o respeito à cultura de seus empregados é uma necessidade significativa para o seu sucesso.

Por outro lado, as empresas que não permanecerem em ressonância com a cultura de seus empregados vão correr o risco de uma derrota, como o sublinha Hofstede (1987): “A administração e a organização são envolvidas pela cultura de uma ponta à outra... se vemos o que fazem as organizações eficazes em culturas diferentes, reconhecemos que seus dirigentes têm sabido adaptar idéias de gestão estrangeiras às condições das culturas locais” (p. 21). A mesma observação parece valer também para as empresas japonesas que souberam adaptar teorias de administração essencialmente americanas, às suas necessidades locais. Segundo ainda Hofstede (1987), os países do terceiro mundo importaram sem discriminação, a título de “transferência de tecnologia” diversos métodos e idéias estrangeiras de administração. A conseqüência: grandes perdas econômicas e grandes sofrimentos humanos.

Em geral, os autores aqui citados, aqueles que discutem a diversidade cultural procuram mostrar justamente como as variações nos valores, nos significados das crenças entre uma cultura e outra, têm implicações para as pessoas, para a Gestão do conhecimento e para a organização como um todo.

Para Lemaître (1984), o sucesso de uma empresa depende da sua astúcia em saber utilizar os valores da sociedade global como apoio para as normas que ela deseja implantar na sua própria organização, formulando essas normas nos termos da ética dominante. Essa conduta, segundo o mesmo autor, é uma das vias abertas para assegurar um grau elevado de adesão do pessoal com a filosofia que ela propõe.

De fato, se a adesão das pessoas na empresa e o conseqüente compartilhamento de seus conhecimentos corresponde a uma noção de coerência entre sistemas de valores culturais (Bernoux, 1995), mais a pessoa se identifica aos valores da organização mais ela socializa seus conhecimentos. Ao contrário, se existe uma oposição entre esses sistemas de valores, ela cria uma situação divergente, e provoca uma falta de compreensão, de colaboração, de conflitos. Uma pessoa que não se identifica culturalmente com sua organização, pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda, esforços contrários aos objetivos organizacionais.

Apesar da questão sobre divergência cultural ter sido reconhecida importante a partir da década de 80 (Rodrigues e Duarte, 1999), até então, no Brasil, foram poucos os trabalhos realizados sobre a relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional. Ignorando esta relação, muitos estudos se tornam sem muita relevância, pois não tratam a organização como algo integrante do contexto nacional e social no qual ela está inserida. O objetivo principal deste trabalho consiste, pois, em analisar a coerência entre a cultura dos empregados e a cultura organizacional como um facilitador da Gestão do conhecimento nas empresas.

O campo de aplicação desta pesquisa compreende as médias empresas industriais, do setor de transformação, localizadas nas cidades de João Pessoa e de suas aglomerações, no Estado da Paraíba.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Duarte (2003, p. 277), uma das estratégias prioritárias para facilitar o uso pleno do conhecimento nas organizações são:

- o eixo humano: deve-se promover a prática da aprendizagem, desenvolver trabalhos em equipe e proporcionar o compartilhamento do conhecimento;
- o eixo estrutural: buscar estruturas mais inovativas que promovam o fluxo de conhecimentos e adotar estilos de liderança mais voltados para as pessoas;
- eixo sistema de informação: facilitar a troca de informações entre os funcionários;
- eixo cultura organizacional: refletir sobre o modo da organização trabalhar e investir na tentativa de adequar os valores e crenças coadunadas com as exigências das organizações do conhecimento;
- eixo relacionamento: estreitar o relacionamento através de alianças com os atores e estimular a confiança entre as pessoas.

Para essa mesma autora, entre as dificuldades apresentadas para a implantação de programas de Gestão de conhecimento, a mais forte foi a relacionada à cultura organizacional (p. 281).

Por outro lado, o compartilhamento do conhecimento em equipes emerge como solução para que este se torne coletivo, e não, individual, evitando, conseqüentemente, a formação de grupos detentores que constituirão uma ameaça à organização (p. 283).

### 3 FACILITADORES E BLOQUEADORES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### 3.1- CULTURA DE EMPRESA E MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Vários autores consideram a cultura como um fator determinante do estilo de gestão das empresas. É o caso de Elliot Jaques (1952). Argyris (apud Keinert, 1993) no seu estudo sobre aprendizagem, reconhece também que os valores de base precedem as ações. Peter e Waterman (1992) pensam que o conjunto dos valores fundamenta as políticas e as ações de uma empresa. Para Ernst (1985), são os valores compartilhados que modelam o estilo de gestão de uma organização. Finalmente, Belle (1991) afirma que o conjunto das significações elaboradas e transmitidas nas relações de trabalho (os valores) influencia concretamente as decisões e as ações e alimenta as práticas de trabalho.

Segundo esta corrente teórica, culturalista, a cultura determina o estilo de organização, as normas e as condutas. Ao inverso, para o modelo marxista, a cultura é somente uma superestrutura determinada pelas condições técnicas e econômicas. Em face de uma oposição conceitual tão radical, procuramos uma via menos unilateral que dá uma posição relativa ao conceito de cultura: ao mesmo tempo fonte de determinação de certos hábitos e resultado do processo de trabalho. Neste modelo de múltiplas causas, não consideramos a cultura como um subsistema da empresa nem como uma identidade à qual cada um pode aderir, mas como um elemento de explicação da realidade organizacional. Assim, definimos a cultura como um sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa (SÁ, 1997, 1998).

Neste sentido, dois modelos de organização do trabalho são analisados: o modelo taylorista e o modelo managerial.

##### 3.1.1- O modelo taylorista

O estilo de liderança do modelo taylorista se apoia sobre a burocracia ou o tipo de autoridade, definido por Max Weber, que é prescrito em virtude da legalidade e do poder fundado sobre regras estabelecidas racionalmente. Estas regras padronizam a conduta humana e tornam possíveis sua previsão e sua direção. Isto provoca a rigidez crescente das organizações burocráticas.

Esta rigidez vai provocar conseqüências negativas. De um lado, ela vai dificultar a integração entre os dirigentes e os subordinados; de outro, vai acentuar os sentimentos de superioridade e de inferioridade que prevalecem nas relações de trabalho. No modelo taylorista, dá-se pouca importância ao aspecto humano. As relações que envolvem os empregados são desumanizadas, autoritárias e desiguais. O círculo de comunicações é unicamente vertical: as informações sobem e as decisões descem num ritual onde um subordinado dá conta do seu trabalho a um superior. Sabe-se que estas características tendem a bloquear enormemente a Gestão do conhecimento em uma organização.

##### 3.1.2- O modelo managerial

Por outro lado, o modelo managerial se afastou da concepção puramente negativa e repressiva do poder que se afirmou nos últimos anos através do modelo taylorista. A nova visão de gerenciamento condena a burocracia (isto é, o clima de rotina, de rigidez e de ameaça) e valoriza a simplicidade das relações interpessoais, a legalidade entre direção e serviços, e a confiança entre os participantes. A hierarquia cede lugar aos nomes informais, à simplicidade no vestir, ao

entusiasmo e a uma descontração fundada sobre uma organização articulada em torno de projetos. O trabalho, segundo os preceitos consignados nos enormes regulamentos, é substituído pela contribuição de cada um (Peter e Waterman, 1992).

Uma das qualidades do modelo managerial é que se compreende o valor da ausência de formalismo. Isto permite resolver os problemas mais rapidamente e estimular a autonomia e a participação dos indivíduos.

De um outro lado, a ausência de formalismo vai facilitar a integração entre os diretores e os empregados. Desde que o clima sugere simplicidade, as relações entre as pessoas se tornam mais fáceis e os sentimentos de solidariedade e de confiança entre eles tendem a aumentar.

A importância dada à falta de formalismo facilita ainda a comunicação. As empresas que se apoiam sobre o modelo managerial se caracterizam por um amplo circuito de comunicações informais e abertas, pois elas compreendem que a troca de idéias, informações e de conhecimentos é fundamental para atender aos objetivos comuns.

No modelo managerial o superior não exalta mais o sentimento de superioridade e de inferioridade que prevalecia nas relações rígidas. Aqui, a missão é de estimular o igualitarismo através do encorajamento de uma relação global entre a direção e os empregados. Este estilo de organização do trabalho facilita a socialização do conhecimento coletivo dos membros de uma organização.

### 3.2 ASPECTOS DA CULTURA BRASILEIRA

No estudo do processo pelo qual a sociedade e a cultura brasileira se formaram, observa-se como as fontes culturais indígenas, africana e européia se misturaram, no Brasil, para compor, através da interação de seus elementos, alguns traços culturais novos, formando uma proto-etnia, com a qual toda população se identifica. Esse novo tecido cultural se desenvolveu pela multiplicação de vários traços de cultura e se diferenciou pelo efeito da adaptação às novas situações, pela criatividade e pela freqüentação com outros povos.

#### 3.2.1- Condições de trabalho

Sabe-se que as referências agrícolas mais antigas herdadas dos índios e dos negros africanos se referem a um trabalho coletivo, bastante autônomo. Entretanto, as técnicas de produção em série no sistema taylorista-fordista se encarregaram de sufocar essas referências culturais, transmitidas de geração em geração. Hoje, o que predomina em muitas empresas é um ambiente onde não se estimula nem a iniciativa nem a criatividade e ainda se punem os erros. O empregado brasileiro é definido por Srour (1994) como aquele que “padece do medo de errar, curva-se em seu conformismo e recolhe-se na sua passividade de espectador” (p.41). No entanto, para Costa (1995), o brasileiro é considerado criativo.

#### 3.2.2- Relações interpessoais

No que concerne à organização social, o povo brasileiro se caracteriza pelo sentimento de coletividade, pela sua abertura aos contatos humanos e culturais, pelo seu espírito de aproximação, de colaboração e de integração. O exemplo típico é a grande popularidade do carnaval nas ruas e nos jogos de *football*, fenômenos conhecidos no mundo inteiro.

Segundo Tropenaars (1993), os brasileiros tendem a encarar a empresa como um grupo de pessoas que trabalham juntas e têm relações sociais com outras organizações. No que se refere ao relacionamento com outras pessoas, a afeição prevalece sobre o neutro: conhecer e estabelecer boas relações com a pessoa com quem se está lidando, é fundamental.

O etnólogo Sérgio Buarque de Holanda (1956) descreve o brasileiro nesses termos: a contribuição brasileira à civilização será a cordialidade - ela dará ao mundo o homem cordial. De sua parte, Cardoso (1995) caracteriza os brasileiros como “muitos informais”. De fato, todo mundo se chama pelo seu nome. Em geral, eles são simpáticos, têm uma capacidade impressionante de fazer conhecimento e são abertos às conversações.

### 3.2.3- Estilo de direção

A sociedade brasileira se caracteriza pelo espírito de comunidade entre os membros de uma mesma família. Eles são muito solidários e se ajudam mutuamente nos momentos difíceis de sua vida. É assim que DaMatta (1993) afirma que o Brasil possui um componente cultural extremamente remarcável: é a idéia de “casa”, significando que todos somos membros de uma mesma família e de um grupo bem definido.

Essas mesmas características culturais são perceptíveis também nas situações de trabalho. O brasileiro espera que a organização reproduza a família; espera se sentir em casa no trabalho; espera da organização a hospitalidade, a harmonia e não a luta e a competição. Os relacionamentos, as regras, a hierarquia, são identificados como uma realidade social e política próxima do clã, daí a definição de Hofstede (1987) sobre nossa principal característica: o gerenciamento pessoalista: o mundo do trabalho ainda se confunde muito com o mundo da família. Existe ainda uma tendência à não distinção entre o cargo e a pessoa que o ocupa. Barbosa (1996) destaca outros valores como uma preferência por uma boa relação no trabalho, por uma oposição à competitividade individual, e por uma gestão participativa.

## 4 MÉTODO DA PESQUISA

### 4.1- O OBJETIVO GERAL

O objetivo geral consiste em analisar a coerência entre a cultura dos empregados e a cultura organizacional como um facilitador da Gestão do conhecimento nas empresas.

### 4.2- OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são, inicialmente, a identificação da cultura da empresa a partir do seu modo de organização do trabalho, das relações interpessoais e do seu estilo de liderança, e a identificação da cultura dos empregados através de suas referências culturais de origem.

Uma vez identificadas a cultura organizacional e as referências culturais dos empregados, esta pesquisa visa verificar que a Gestão do conhecimento passa pela coerência entre estas duas variáveis.

### 4.3- O TERRENO, A POPULAÇÃO E A AMOSTRA DA PESQUISA

O terreno desta pesquisa compreende as médias empresas (entre 100 e 500 empregados; cf. Von Jess, 1976) industriais, do setor de transformação, localizadas na cidade de João Pessoa e suas

aglomerações, no Estado da Paraíba. A população compreende os operários das 22 empresas industriais, constitutivas do terreno desta pesquisa. A condução do questionário em torno da amostra permitiu obter um número particularmente aceitável de respostas: 598 operários, distribuídos num total de 14 empresas.

#### 4.4- AS DIMENSÕES DO MODELO DA PESQUISA

Considerando as reflexões teóricas efetuadas neste trabalho, os fatores que formam a dimensão da cultura da empresa são: modo de organização do trabalho, relações interpessoais e estilo de direção. O modo de organização do trabalho é identificado através das variáveis: tarefa, autonomia, participação; as relações interpessoais pelas variáveis: grupo, camaradagem, solidariedade, confiança; o estilo de direção pelas variáveis: proximidade, confiança, controle.

Para proceder à classificação das empresas segundo os dois modelos de organização do trabalho, taylorista e managerial, reuniu-se vários índices que representam sua cultura. Estes foram classificados em dois grupos: um representa os valores, recuperados através dos dados coletados pelo questionário passado aos operários; outro corresponde aos sinais, relevados pelas observações diretas quando dos contatos com as empresas.

Após a análise classificatória das empresas, obteve-se 57% (8/14) de empresas do tipo taylorista e 43% (6/14) do tipo managerial. Vale salientar, no entanto, que entre as empresas observadas, não se encontrou nenhuma que se assemelhasse totalmente ao modelo managerial tal como foi definido acima, na seção 3.1.2.

#### 4.5- A COLETA DOS DADOS

Os instrumentos de coleta dos dados adotados para esta pesquisa são: um questionário destinado aos empregados (visando colher informações sobre os valores constitutivos da cultura da empresa e de sua própria cultura); entrevistas feitas com alguns empregados (através das quais registrou-se testemunhos, desabafo do coração ou, ao contrário, manifestações espontâneas de alegria, de satisfação e de comprometimento) e observações diretas.

### 5 A SITUAÇÃO DO TRABALHO NAS EMPRESAS OBSERVADAS

#### 5.1- AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Parece que o trabalho nas empresas estudadas é rotineiro, repetitivo e parcelado independentemente do modelo de organização (cf. o Quadro 1, abaixo). Os resultados variam pouco, mesmo se os operários são um pouco menos numerosos a considerar o trabalho repetitivo no modelo managerial.

Os resultados sobre autonomia variam segundo o modelo de empresa. Para os operários, nas empresas manageriais, é possível procurar novas maneiras de resolver os problemas (70%). Inversamente, nas empresas tayloristas, eles reconhecem essa impossibilidade (79%).

Os empregados não participam frequentemente nas decisões concernentes a seu trabalho, qualquer que seja o tipo de empresa. Esse discurso é confirmado nas empresa tayloristas por 96% dos operários e por 56% deles, nas manageriais.

Observando-se o trabalho dos operários, parece que a sucessão das operações e as técnicas utilizadas são extremamente simples: alimentar uma máquina com fios de algodão, cortar o couro ou costurar uma manga de camisa: são exemplos de tarefas a serem executadas por centenas de operários. As tarefas quotidianas, em geral, são repetitivas e parceladas. Cada operário faz a mesma coisa, todos os dias, completando uma pequena parte do trabalho global. Costurar uma calça ou montar um sapato, por exemplo, necessita de dezenas de atividades fracionadas. Foram questionados vários operários sobre a significação de sua tarefa. Para nossa surpresa, vários deles responderam que não tinham nenhuma idéia. A maioria das empresas observadas não tinha o menor cuidado para informar aos operários sobre as tarefas que eles executam. Os operários não têm, em geral, autonomia para tomar decisões sobre qualquer aspecto de sua tarefa. São os engenheiros que organizam o circuito das operações; eles decidem os processos de trabalho, a seqüência das operações, o ritmo do trabalho e a alocação dos operários. Observou-se que muitas empresas dão mais importância a espalhar o medo, a dúvida e o fracasso que a confiança, a iniciativa e a vitória. As pessoas não têm o direito de tentar nenhuma experimentação, mesmo simples. Em geral, os operários não participam absolutamente dos objetivos da organização, nem mesmo das decisões concernentes a seu trabalho. Os diretores são as únicas pessoas que têm o direito de tomar decisões; estas são tomadas no alto, pelos diretores, e são comunicadas depois aos operários.

Variáveis	Modelos de organização do trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Totalmente	Total	
								-	+
Tarefa	Taylorista	0	2	9	11	28	50	11	89
	Managerial	9	12	9	19	20	31	30	70
Autonomia	Taylorista	35	28	16	12	8	1	79	21
	Managerial	15	11	4	14	27	29	30	70
Participação	Taylorista	59	26	11	3	1	0	96	4
	Managerial	14	24	18	13	16	15	56	44

Fonte: Pesquisa das autoras.

*QUADRO 1 - A opinião da amostra sobre as condições de trabalho nas empresas segundo os modelos de organização do trabalho.*

## 5.2- AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Variáveis	Modelos de organização do trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Discordo Um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Total	
								-	+
Grupo	Taylorista	16	14	18	20	15	17	48	52
	Managerial	4	1	7	6	24	58	12	88
Camaradagem	Taylorista	4	7	14	24	37	14	25	75
	Managerial	0	0	3	7	28	62	3	97
Solidariedade	Taylorista	5	5	10	19	24	37	20	80
	Managerial	0	2	3	9	22	64	5	95
Confiança	Taylorista	4	11	20	31	28	6	35	65
	Managerial	0	3	4	16	40	37	7	93

Fonte: Pesquisa das autoras.

*QUADRO 2 - A opinião da amostra sobre as relações interpessoais nas empresas segundo os modelos de organização do trabalho.*

Nas empresas tayloristas, a realização do trabalho com a colaboração dos colegas é reconhecida por 52% dos entrevistados. Semelhantemente, os outros resultados indicam boas relações interpessoais: os operários afirmam ter laços de camaradagem (75%), de solidariedade (80%) e de confiança entre eles (65%).

Nas empresas manageriais, a amostra responde mais favoravelmente ainda a essas questões: realiza-se o trabalho com a colaboração dos colegas (88%); a camaradagem, a solidariedade e a confiança são mais fortemente marcadas pelos operários (97%, 95% e 93%).

Os resultados obtidos são claros e indicam que os laços de camaradagem, de solidariedade e de confiança são presentes entre os operários. Entretanto as observações diretas deixam perceber uma maior aproximação entre os operários daquelas empresas onde reina um clima de simpatia e de “permissividade”, até com os superiores. No entanto, os operários, em geral, não mantêm relações entre eles para realizar seu trabalho. Apesar dos dados indicando que 70% deles respondem favoravelmente a esta questão, percebeu-se que esta colaboração mútua não vai além da necessidade determinada pela máquina. Por exemplo, vários operários ficam lado a lado para carregar ou descarregar uma máquina. Essas tarefas são do tipo individual e cada um se vê obrigado às atividades específicas, separadas daquelas de seu vizinho. No entanto, a existência dessas tarefas individualizadas que tendem a evitar o contato regular entre as pessoas levou a pensar na falta de laços de camaradagem entre os operários. Nada disso. Os operários dessas empresas dão prova de grande amizade. Em outras empresas, onde os superiores são mais benevolentes, os laços de camaradagem são mais perceptíveis: os operários têm permissão para sair de seu posto de trabalho, de falar entre eles, eles sorriem, se abraçam... São essas coisas que fazem toda a diferença. Esse sentimento de amizade e de solidariedade não age somente no ambiente de trabalho, ele vai bem além. Muitos dos entrevistados saem juntos nos finais de semana e quando algum tem dificuldade familiar ou financeira, eles se unem para ajudá-lo.

Os resultados são, portanto muito surpreendentes: apesar do sistema caracterizado por tarefas individualizadas, onde cada empregado se encarrega de uma atividade específica, com proibição de comunicação, eles conseguem, mesmo assim, estabelecer relações de amizade, de solidariedade e de confiança.

### 5.3- O ESTILO DE LIDERANÇA

Variáveis	Modelos de organização do trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Total	
								-	+
Aproximação entre os dirigentes e os operários	Taylorista	55	27	13	5	0	0	95	5
	Managerial	10	15	13	17	21	24	38	62
Confiança nos dirigentes	Taylorista	17	25	27	22	8	1	69	31
	Managerial	0	1	5	24	40	30	6	94
Controle de perto	Taylorista	3	10	17	24	26	20	30	70
	Managerial	46	33	14	5	2	0	93	7

Fonte: Pesquisa das autoras.

*QUADRO 3 - A opinião da amostra sobre o estilo de liderança nas empresas segundo os modelos de organização do trabalho.*

Nas empresas tayloristas, os operários concordam em dizer que não existe aproximação entre os diretores e os operários (95%). Ao que concerne à confiança nos dirigentes: 69% dos operários afirmam não confiar em seus diretores. Quanto ao controle de perto, ele é mencionado e ultrapassa os 2/3 das respostas.

Em contrapartida, nas empresas manageriais existe uma aproximação maior entre os diretores e os operários: isto é declarado por 62% dos operários. Observa-se que os resultados referentes à confiança nos superiores são positivos e ultrapassam os 90% das respostas. O controle de perto, parece que é limitado: apenas 7% dos operários têm essa opinião.

Desde a primeira série de entrevistas, diferenças foram perceptíveis, sobretudo quando se falava de pessoas, entre as empresas tayloristas e manageriais. Elas foram confirmadas pelas observações e as respostas dos questionários. Mesmo se quase todos os diretores das empresas tayloristas afirmam que os indivíduos são importantes, na realidade, eles não lhes prestam muita atenção. Para a maioria deles, são os negócios que merecem mais cuidados.

Ao contrário, em quase todas as empresas manageriais, expressões valorizando o estatuto do operário estavam presentes e correspondiam às observações efetuadas.

## 6 AS REFERÊNCIAS CULTURAIS DOS EMPREGADOS

Uma série de questões foi colocada aos empregados para conhecer as suas expectativas referentes ao modo de organização do trabalho, às relações interpessoais e ao estilo de liderança nas organizações. O resultado da análise dos dados ligados às condições de trabalho indicou que os empregados desejam participar nas decisões, ter mais autonomia e preferem um trabalho pouco fatigante, mais complicado. Muitos deles comentaram, por exemplo, sobre o caráter frio e desagradável das unidades de produção, da falta de comodidade, da falta de conversas. No entanto, eles deixavam, em geral perceber, ao mesmo tempo, um sentimento de desprezo. Parece que não é exatamente o desconforto que maltrata, mas o fato de que esse desconforto significa desinteresse dos diretores pelos operários. A partir dessas constatações, pensa-se que é o estilo de direção que machuca mais os operários.

Para as expectativas relativas às relações interpessoais, os empregados preferem trabalhar em equipe e manter contatos diretos e freqüentes com os superiores.

Estas expectativas mostram que os operários se referem a um modelo de relações fundadas sobre o coletivo e sobre um estilo de autoridade direto, personalizado, assegurando o apoio e não o controle. Elas confirmam o registro emocional e afetivo dos operários brasileiros.

## 7- A ADESÃO NA ORGANIZAÇÃO

Parece que os empregados das organizações, onde existe alto nível de coerência cultural empresa/indivíduo, respondem clara e mais favoravelmente sobre a identificação à sua empresa e compartilhamento de seus conhecimentos (Duarte, 2003) do que os empregados das organizações onde este nível é baixo: 96% contra 51% (cf. o Quadro 4, abaixo).

Com relação aos esforços desprendidos, nota-se que o escore vindo das organizações onde existe alto nível de coerência cultural: empresa/indivíduo é positivo e ultrapassa 90% das respostas. Nas organizações onde o nível de coerência cultural é baixo, as respostas atingem percentagens claramente mais fracas: não se desprendem esforços: 55%.

As diferenças de adesão na organização são importantes e significativas entre os dois tipos de modelos de organização. Parece que a adesão é mais forte naquelas onde o nível de coerência cultural empresa/indivíduos é alto.

Os empregados encontram nesse último tipo de organização um ambiente onde eles podem aderir mais, desenvolver um orgulho de pertencer e participar com entusiasmo à vida da empresa, inclusive socializar seus conhecimentos. Contrariamente, nas empresas onde o nível de coerência cultural é baixo, os empregados se sentem menos integrados, experimentam mesmo sentimentos hostis e fazem julgamentos negativos sobre a condição que lhes é reservada.

Variáveis	Nível de coerência cultural empresa/indivíduo	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Total	
								-	+
Identificação à empresa	Baixo	11	14	24	28	18	5	49	51
	Alto	1	1	2	16	42	38	4	96
Esforços Despendidos	Baixo	7	19	29	27	15	3	55	45
	Alto	0	1	4	21	37	37	5	95

Fonte: Pesquisa das autoras.

*QUADRO 4 - A opinião da amostra sobre a adesão na organização.*

## 8 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se desenvolveu a partir de um questionamento inicial: será que a divergência entre a cultura organizacional e a cultura dos empregados pode interferir sobre a Gestão do conhecimento na empresa? Após a análise dos dados concluímos que as organizações que apresentam um nível de coerência cultural empresa/indivíduos baixo, igualmente apresentam um nível de adesão das pessoas baixo. Inversamente, as organizações que mantêm um nível de coerência cultural empresa/indivíduos alto, igualmente mantêm um nível de adesão das pessoas alto, facilitando assim o processo de transmissão de conhecimentos.

Nas empresas onde os operários encontram condições onde eles podem desenvolver relações sociais favoráveis, tanto mais se verifica a adesão aos seus objetivos. Essa constatação pode ser explicada por uma das características culturais: o gosto pelo coletivo e pela aproximação.

Estes fatores vão no sentido de uma coerência cultural entre a organização e os valores de referência próprios à cultura dos indivíduos. Justamente é a dimensão: “relações interpessoais” que dá sentido ao trabalho e favorece a Gestão do conhecimento.

Por outro lado constatou-se que o estilo de liderança influencia a Gestão do conhecimento na empresa. Muitos comentários revelaram, por exemplo, o caráter frio e desagradável das unidades de produção, a falta de conversa entre os colegas, mas os operários deixam em geral perceber ao mesmo tempo uma sorte de despeito sentimental. Parece que não é somente o desconforto que maltrata, mas o fato que este desconforto significa o desinteresse dos diretores pelos operários.

Os operários reclamam constantemente da existência de um fosso entre a direção e eles. Aliás, os operários dão muito valor aos contatos diretos com seus diretores. Eles são extremamente sensíveis aos cuidados e às atenções que lhes são manifestados. Mas os diretores não se dão conta disto. As unidades de produção da maioria das empresas tayloristas dão uma impressão de frieza e de isolamento.

Em contrapartida, na maioria das empresas manageriais os operários são tratados com mais dignidade, respeito e estima. Parece que eles começam a ser considerados como uma fonte de

ganhos de produtividade ao lado dos investimentos e da mecanização. Nestas empresas, as unidades de produção dão uma impressão de “liberdade”: os operários ficam à vontade, vão de um lugar para outro, são contentes, falam todo o tempo com o chefe de equipe sobre vários assuntos. Estes contatos entre eles concernem mais a interações de trabalho do que a questões de supervisão ou de controle.

Foram exatamente estas características das empresas manageriais que fizeram a diferença: os operários se revelaram mais dispostos a discutir suas experiências de trabalho, seus conhecimentos, quando convivem em uma gestão participativa que compreende um clima favorável, a um estilo de liderança conduzindo à aproximação, à confiança e ao respeito entre os membros. Isto está relacionado a uma cultura familiar que se caracteriza pelo espírito de comunidade e pelas relações coletivas e fraternas. Estas mesmas características culturais são perceptíveis também nas situações de trabalho. Os brasileiros esperam da organização a hospitalidade, a harmonia e um superior benevolente, compreensivo, que os respeite e os apoie. Parece que isto é a chave de tudo! Para concluir, pensa-se que é este tipo de empresa que convém mais aos trabalhadores brasileiros.

São justamente essas dimensões (relações interpessoais e estilo de liderança), que dão sentido ao trabalho e favorecem a Gestão do conhecimento na organização.

Assim, pode-se concluir que quando se pensar em internacionalizar os negócios ou mesmo, à parte essa questão, quando se buscar estratégias de recursos humanos visando-se aumentar a competitividade das empresas pela socialização de conhecimentos, deve-se pensar em fazer uma gestão mais adaptada à cultura local.

## REFERÊNCIAS

- BELLE, F. (1991) - Cultura de empresa e identidades profissionais. *Revista de Administração*. V. 26, n. 2, p. 40-59.
- BERNOUX, P. (1995) - *La sociologie des entreprises*. Éditions du Seuil. Paris.
- CARDOSO, M. (1995) - Rádio peão - estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações. *RAE Light*. V. 2, n.º 4, p. 8-13.
- COSTA, A. L. (1995) - A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *RAE*. V. 35, n. 6, p. 40-54.
- DAMATTA, R. (1993) - *O que faz o Brasil, Brasil*. Rocco. Rio de Janeiro.
- DUARTE, E. N. (2003) – Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. João Pessoa. 300f. Tese (Doutorado em administração) – Universidade Federal da Paraíba.
- ERNST, R. (1985) - Corporate culture and effective planning. *Personnel Administrator*. March.

HOFSTEDE, G. (1987) - Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue Française de Gestion*. Sep./oct., p.10-21.

HOLANDA BARBOSA, L. N. (1996) - Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*. V. 36, n. 4, p. 6-19.

JAIQUES, E. (1952) - *The changing culture of a factory*. Dryden Press. New York.

JOLY, A. (1992) - Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J.-F.(org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Atlas. São Paulo, p. 83-124.

KEINERT, T. M. M. (1993) - Reforma administrativa nos anos 90: o caso da prefeitura de São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*. V. 33, n. 4, p. 66-81.

KING, A. W., FOWLER, S. W. & ZEITHAML, C. P. (2002) – Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*. V. 42, n. 1, p. 36-49.

LEMAÎTRE, N. (1984) - La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue Française de Gestion*. Sep./oct., p.153-161.

PETER, T. & WATERMAN, R. (1982) - In search of excellence. Tr. fr. *Le prix de l'excellence*. InterEditions. Paris, 1992.

RODRIGUES, S. B. & DUARTE, R.G. (1999) - Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. In: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L.M.B. *Administração contemporânea*. Atlas. São Paulo, p.40-58.

SÁ, M. A. D. de. (1997) - *Facteurs Culturels et organisationnels de l'implication dans l'entreprise*. Rouen. 272f. Tese (Doutorado em Psicologia do trabalho e das organizações) - Université de Rouen, França.

SÁ, M. A.D. de. (1998) - *Cultura de empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional*. Estudos avançados em administração. V.6, n.2, , p. 952 – 966.

SROUR, R.H. (1994) - Formas de gestão: o desafio da mudança. *RAE*. V. 34, n. 4, p.31-45.

TROMPENAARS, F. (1993) - Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Tr. fr. *L'entreprise multi culturelle*. Máxima. Château-Gontier, 1994.

VASCONCELOS, F. C. (2001) – Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-revolucionária. *Revista de Administração de Empresas*. V.41, n. 4, p. 98-102.

VON JESS, R. (1976) - *O perfil do pequeno e médio empresário industrial do município do Rio de Janeiro*, IDEG/SEBRAE.