

## Diagnóstico da Cultura Organizacional como aporte à Gestão do Conhecimento

Autor 1 (UFSC) Ranieri Roberth Silva de Aguiar. ranieriaguiar@gmail.com  
Autor 2 (UFSC) Roberto Fabiano Fernandes. robertofabiano.fernandes@gmail.com  
Autor 3 (UFSC) Gertrudes Dandolini. gtude@egc.ufsc.br  
Autor 4 (UFSC) João Artur de Souza. jartur@egc.ufsc.br  
Autor 5 (UFSC) Vanessa Marie Salm. vmsalm@hotmail.com

### Resumo:

O presente artigo tem como objetivo apresentar o diagnóstico da cultura como aporte a gestão do conhecimento no ambiente organizacional. Utilizou-se para desenvolvimento deste estudo uma abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica exploratória da literatura sobre os temas Gestão do Conhecimento, Cultura e Cultura Organizacional abordada por Schein, seguida de estudos que empregaram modelos e/ou instrumentos de pesquisa que proporcionassem o diagnóstico da cultura organizacional. Finalizando, foi realizada uma pesquisa de campo em uma instituição bancária empregando um instrumento de avaliação da cultura organizacional (OCAI). Foi possível inferir que, se o fator cultura é algo fundamental dentro das organizações, devemos então considerar a possibilidade de artefatos capazes de mensurar a cultura e o clima organizacional bem como a possibilidade de uma ação interventiva a partir dos resultados observáveis que podem orientar essa percepção.

**Palavras chave:** OCAI, Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento, Diagnóstico da Cultura

## Diagnosing Organizational Culture as a contribution to Knowledge Management

### Abstract

This article aims to present the diagnosis of culture as a contribution to knowledge management in the organizational environment. Was used to develop this study a qualitative approach with an exploratory literature review of the literature on Knowledge Management, Organizational Culture and Culture themes addressed by Schein, followed by studies that used models and / or research tools that provide a diagnosis of culture organizational. Finally, a field survey was carried out in a banking institution employing an instrument for assessing the organizational culture (OCAI). Was possible to infer that if the culture factor is something fundamental within organizations, we must then consider the possibility of artifacts capable of measuring the organizational culture and climate as well as the possibility of intervening in from the observable results that can guide this perception.

**Keywords:** OCAI, Organizational Culture, Knowledge Management, Diagnosis of Culture

### 1. Introdução

A cultura organizacional é um conceito que com muita frequência relaciona-se com a literatura que trata sobre a gestão do conhecimento. O conceito de cultura organizacional, segundo Smircich (1983), aumenta a compreensão a respeito de como ocorre e é padronizada a vida social nas organizações (SMIRCICH, 1983). A cultura também nos ajuda a entender porque

diferentes iniciativas organizacionais têm sucesso ou fracasso (DENISON, 1990; SMIRCICH, 1983).

A justificativa por esta busca dá-se pelo fato que entende-se a cultura, enquanto um sistema complexo de relações sociais, que se constitui em um dos elementos mais significantes para a Gestão do Conhecimento (ALAVI, KAYWORTH E LEIDNER, 2006) bem como um capacitador para a Gestão do Conhecimento, pois afeta como e que tipo de conhecimento é gerido (KING, 2006; MCDERMOTT e O'DELL; 2000; DE LONG e FAHEY, 2000; Dell2001).

Também é considerada como um elemento dificultante à implantação da Gestão do conhecimento (ALAVI, KAYWORTH E LEIDNER, 2006; ROSEN, FURST E BLACKBURN, 2007; LIN, WU e YEN, 2012).

Para realizar esse entendimento, o presente artigo, tem como objetivo identificar na literatura um instrumento de diagnóstico da cultura organizacional, como aporte à Gestão do Conhecimento e aplicá-lo em uma pesquisa de campo. Parte-se de uma perspectiva funcionalista (GOLDEN, 1992; SCHULTZ e HATCH, 1996), que considera a cultura como um ativo estratégico gerenciável que é importante para o desempenho da empresa (BARNEY, 1986; DEAL e KENNEDY, 1982; PASCALE e ATHOS1, 1981; PETERS e WATERMAN1982; WILKINS e OUCHI, 1983).

## **2. Fundamentação Teórica**

Esta seção fornecerá uma visão dos assuntos que fundamentam a discussão sobre uma das questões mais críticas na Gestão do Conhecimento, a cultura organizacional. Para isso, serão abordados, na fundamentação teórica, os assuntos referentes a cultura organizacional, e o seu diagnóstico para a Gestão do Conhecimento, por fim, será apresentado um instrumento que auxilia o exame da cultura organizacional.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Quando lançamos um olhar reflexivo sobre a cultura como elemento estruturante de liderança nas organizações, percebemos de forma sistêmica que estamos tratando de um campo do conhecimento organizacional, cuja importância tem sido destacada entre os estudiosos desse fenômeno. Sabemos porém, que o interesse organizacional pela cultura é algo relativamente novo. Schein(2009), acredita que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis: Artefatos Visíveis; Crenças e Valores, bem como Suposições Básicas.

Ressalta-se que quando Schein refere-se a níveis, ele na verdade, está falando do grau de visibilidade do fenômeno cultural pelo sujeito observador. Neste sentido, os níveis são: Artefatos visíveis; Crenças e valores expostos; Suposições básicas. Não nos deteremos em aprofundar a discussão conceitual sobre níveis, pois outros autores os nomeiam como valores básicos, e, por acreditarmos, assim como o próprio autor, que esta é uma questão aberta.

Os artefatos visíveis representam aspectos concretos e tangíveis que um grupo ou organização apresentam, entre eles se destacam o layout físico da organização, a interação entre as pessoas e os padrões visíveis de comportamento.

Crenças e valores expostos estão associados às regras, princípios, normas e dogmas que são transmitidas por meio da comunicação entre os indivíduos de uma organização. Os pressupostos básicos são aspectos inconscientes do comportamento dos indivíduos que se destacam por serem mais difíceis de serem observados. Neste sentido, acreditamos que alguns valores só se manifestam apenas quando compartilhamos a experiência vivencial de um grupo.

Quanto as suposições básicas, Schein (2009, p. 33) acredita que se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que possa operar, não saberá como interpretar corretamente os artefatos. O autor considera ainda, que membros de um novo grupo, sempre trarão a aprendizagem cultural de seus grupos anteriores, bem como toda a carga conceitual como analogia de suas experiências.

Neste sentido, percebe-se que a cultura como objeto de conhecimento das organizações, desempenha papel de relevância epistemológica e, sobretudo, sócio descritiva, independentemente da abordagem adotada pelos seus estudiosos. Embora haja um deslocamento aplicativo do conceito que é originário das Ciências Sociais, a transferência semântica parece sofrer diversas alterações quando se aplica o uso de metáforas para descrever o comportamento dentro das organizações.

O presente artigo considera a variedade de pressupostos e conceitos sobre a cultura e cultura organizacional, porém, optamos aqui por Schein, por entendermos ser este um dos autores de maior produção e contribuição epistemológica ao tema, dada a sua extensa produção bibliográfica e difusão acadêmica.

## 2.2 Diagnóstico da Cultura Organizacional

Cameron e Quinn (1999) propuseram um modelo chamado *Competing Values Framework* (CVF), que tem como objetivo diagnosticar a cultura de uma organização em termos de dimensões e valores compartilhados e, por meio deste diagnóstico, é possível sugerir uma mudança cultural. Originalmente o CVF foi proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983), porém, neste primeiro momento, a aplicação do modelo procurava entender a eficácia organizacional. Mais tarde, Cameron e Quinn direcionaram a aplicação do CVF na exploração diferentes questões relativas as organizações (AL-KHALIFA E ASPINWALL, 2001).

O modelo CVF é baseado em duas dimensões principais. A primeira enfatiza o foco organizacional (interno versus externo), ao passo que a segunda distingue entre a estabilidade e controle, a flexibilidade e dinamismo. Estas duas dimensões formam quatro quadrantes (ver Figura 1), cada uma representando categorias da cultura organizacional.

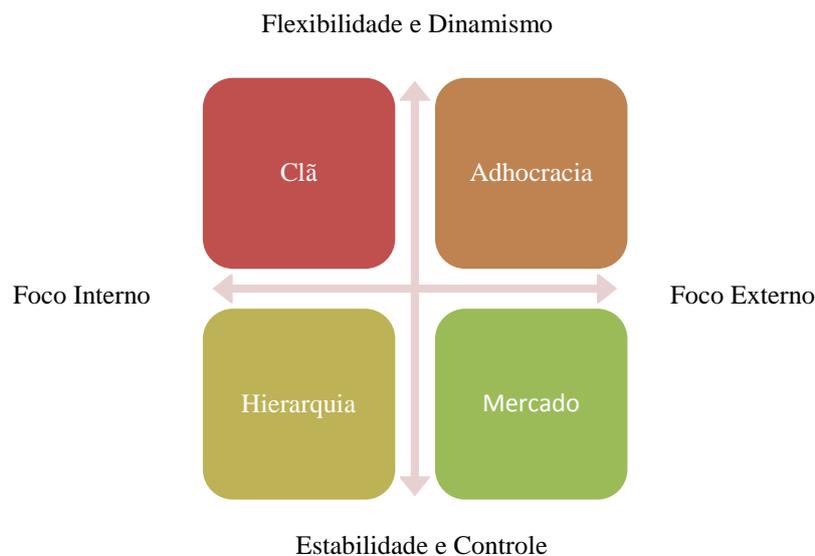


Figura 1 – Representação do Competing Values Framework (CVF) Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999)

Os nomes aplicados nos quadrantes – Adhocracia, Mercado, Hierarquia e Clã - representam as suas características inerentes.

O quadrante nomeado de **Hierarquia**, parte das características sugeridas por Max Weber (1964), com os seguintes atributos da burocracia; regras, meritocracia, especialização, hierarquia, impessoalidade e responsabilidade. A cultura organizacional deste tipo de arranjo é caracterizada por um lugar de trabalho formalizado e estruturado. Procedimentos regem o comportamento das pessoas, os líderes eficazes são bons organizadores e coordenadores.

No que se refere ao quadrante denominado de **Mercado**, as organizações funcionam como um mercado em si. O termo mercado definido aqui por Cameron e Quinn não é sinônimo com a função de marketing, nem com os consumidores no mercado (MCLAUGHLIN, 2006). O autor complementa, afirmando que o sentido empregado pelos idealizadores Cameron e Quinn, refere-se a sua orientação para o ambiente externo, ou seja, para as transações com público externo, como fornecedores, clientes, licenciados, sindicatos e órgãos reguladores, em vez de assuntos internos.

Os valores fundamentais que dominam são a competitividade e a produtividade. Ao contrário de uma hierarquia em que o controle interno é mantido por regras, empregos especializados e decisões centralizadas.

A organização com perfil Mercado tem como foco principal a realização de transações como trocas, vendas e contratos com outros grupos para criar uma vantagem competitiva. Rentabilidade, nichos de mercado, metas e bases de clientes são os objetivos principais da organização do mercado. As características dos líderes são concorrentes e produtores de força motriz. O que une a organização é a ênfase na vitória.

As organizações do tipo **Clã** são assim chamadas devido a semelhança com um tipo de família. Esse termo originou-se da observação realizada por pesquisadores sobre as diferenças fundamentais entre as formas de Mercado e Hierarquia próprias das empresas ocidentais e em relação as empresas orientais, principalmente as japonesas (CAMERON e QUINN, 1999, p. 41).

Valores e objetivos compartilhados, a coesão, a participação e um senso de equipe permeiam as organizações de tipo Clã. O trabalho em equipe, o envolvimento dos trabalhadores e compromisso da empresa para com os funcionários são características marcantes destas organizações.

Alguns pressupostos básicos de uma cultura Clã são de que uma organização pode ser melhor gerida através do trabalho em equipe e desenvolvimento dos funcionários. Os clientes são entendidos como parceiros. A principal tarefa da gestão é capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, empenho e lealdade. Os líderes são pensados como mentores ou figuras paternas. A organização é mantida por lealdade e tradição, o compromisso da alta organização enfatiza o benefício a longo prazo do desenvolvimento individual.

Por fim, o quadrante nomeado de **Adhocracia**, é definido por Cameron e Quinn (1999, p. 43) como um tipo de organização que emergiu de um mundo desenvolvido deslocado da era industrial para a era da informação. É uma forma de organização mais sintonizada com a atualidade turbulenta do mundo organizacional do século XXI. As organizações são, principalmente, do ramo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. A principal tarefa da gestão é promover o empreendedorismo, a criatividade e ações na vanguarda. A tônica foi colocada sobre a criação de uma visão do futuro, na organização de anarquia e na imaginação

disciplinada. Estes são os aspectos que facilitam a inovação radical (QUINN, 1985; GRYSKIEWICZ, 1999; KURATKO AND HODGETTS, 2001; BESSANT, 2003).

Para Mclaughlin (2006) um dos principais objetivos de uma cultura Adhocrática é promover a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade em um ambiente onde a incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação são normais. Um desafio importante para essas organizações é produzir produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente para novas oportunidades.

### 3. Metodologia

O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, doravante tratado por OCAI, é uma ferramenta psicométrica desenvolvida por Cameron e Quinn (1999) como um meio para que as organizações pudessem avaliar e quantificar aspectos da cultura organizacional, fornecendo critérios para o diagnóstico, interpretação, implementação e orientação da gestão da mudança organizacional com sucesso. Os autores complementam afirmando que os resultados do OCAI abrangem os elementos subjacentes a cultura, o que auxilia os membros da organização a pensarem nos seus propósitos para o futuro diante das demandas e oportunidades apontadas para a empresa (Cameron & Quinn, 2006, p. 23).

Sua finalidade, também, é ajudar as organizações a identificar sua cultura atual e preferencial. Através do uso de uma pesquisa simples, os participantes identificam suas percepções da cultura existente e sua cultura de futuro desejada. Organizações podem então utilizar estes resultados para avaliar tanto o atual estado cultural quanto para identificar lacunas entre futuros atuais e desejados.

O instrumento OCAI é um questionário composto de 24 perguntas, que contemplam a análise na forma de seis declarações para cada uma das quatro dimensões para medir as culturas organizacionais. A pessoa ao responder o OCAI deve distribuir 100 pontos entre estas quatro alternativas, para cada dimensão, de tal maneira a atribuir mais pontos a alternativa mais semelhante à Organização.

Cada entrada é acompanhada por uma pergunta e responde a quatro possibilidades. Os 100 pontos são divididos entre as quatro possibilidades, cada uma caracterizará um tipo de cultura. O instrumento fornece *insights* sobre a cultura da organização, dentro da perspectiva estabelecida, sem fazer juízo de valor sobre o que é certo ou errado.

O instrumento também fornece a uma representação gráfica, indicando o perfil de cultura predominante, de acordo com cada um dos seis itens do *Competing Values Framework*.

Há relatos que o OCAI tem sido utilizado inúmeras vezes, chegando a mais de 10.000 organizações com mais de 100.000 indivíduos entrevistados (JAEGER E ADAIR, 2014; SUDERMAN, 2012).

Portanto, entende-se que o emprego do OCAI proporciona aos gestores um retrato de como a organização opera os valores que tendem a caracterizá-la. De forma alguma espera-se fazer juízo de valor, com respostas certas ou erradas, pois não existe cultura certa ou errada.

Para os autores De Ré et al. (2007) e Borba et al. (2004), o novo paradigma organizacional, no entanto, impõe a adoção de um enfoque e uma metodologia sistêmica. Frente a essa realidade, a busca pelo conhecimento e a sua Gestão possui papel cada vez mais importante e fundamental na sobrevivência e adaptação das organizações (REZVANI et al., 2013; CIGANKE, MAO e SRITE, 2008). De modo geral, um dos fatores mais importantes e influentes na gestão do conhecimento nas organizações é a cultura organizacional (CIGANKE, MAO e SRITE, 2008).

A cultura organizacional pode ser definida como a maneira aprendida de perceber, pensar e sentir o que é compartilhado e transmitido entre os membros da organização (SCHEIN, 1984).

No que se refere a relação entre a cultura organizacional e a Gestão do Conhecimento, Rezvani et al. (2013) afirma que a cultura organizacional faz parte da infraestrutura que sustenta a gestão do conhecimento.

#### 4. Sistematização dos resultados doOCAI

A pesquisa de campo foi realizada na superintendência de um banco da grande Florianópolis, entre março e abril de 2014. Participaram no total 15 colaboradores, todos com nível superior de ensino, três com cargo gerencial e 12 colaboradores com cargo de assessoria. Para efeito desse artigo, demonstraremos apenas a situação atual da organização e a pretendida em relação as características dominantes e a liderança organizacional.

Durante a sistematização dos resultados devolvidos peloOCAI, verificou-se no nível gerencial que, para cada 100 pontos de distribuição entre os itens avaliados sobre a situação atual da organização quanto às características dominantes, a percepção de que a instituição onde atuam é muito controlada e estruturada e que os procedimentos formais são os que as pessoas fazem em geral, receberam 60 pontos.

Alcançou-se a média de 20 pontos para os que percebem que a instituição é muito orientada a resultados e que, as pessoas são muito competitivas quando focam na obtenção dessa busca. Dez pontos foram atribuídos aos que percebem a instituição como um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a correr riscos e outros 10 pontos aos que percebem a instituição como um viés de compartilhamento das experiências tanto pessoais como laborais.

Ainda no nível gerencial, quanto à liderança organizacional, a pontuação ficou assim distribuída: 10 pontos os que consideram que os líderes das organizações são geralmente considerados mentores, facilitadores ou estimuladores. A média de 20 pontos foi alcançada para os que consideram os líderes da organização empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios. No entanto, 35 pontos foram atribuídos pelos que consideram os líderes da organização como exemplos de seriedade, ambição e orientação para o resultado, e 35 pontos para os que consideram os líderes geralmente como coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes. As figuras 2 e 3 apresentam de forma resumida os dados descritos acima.

1. Características Dominantes		Atual
A	A organização tem um caráter muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem ter muito em comum. As pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.	10
B	A organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.	10
C	A organização é muito orientada a resultados. O trabalho tem que sair é a maior preocupação. As pessoas são muito competitivo e focado na obtenção de resultados.	20
D	A organização é muito controlada e estruturada. Procedimentos formais são o que as pessoas fazem em geral.	60
<b>Total da situação atual</b>		<b>100</b>

2. A liderança da organização		Atual
A	Os líderes da organização são geralmente considerados mentores, facilitadores ou estimuladores.	10
B	Os líderes da organização são geralmente considerados empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios	20
C	Os líderes da organização são geralmente considerados exemplos de seriedade, ambição ou orientação para resultados.	35
D	Os líderes da organização são geralmente considerados coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes	35
<b>Total da situação atual</b>		<b>100</b>

Figura 2 – Situação atual da características dominantes e da liderança – Nível gerencial

Fonte: dados da pesquisa (2014)

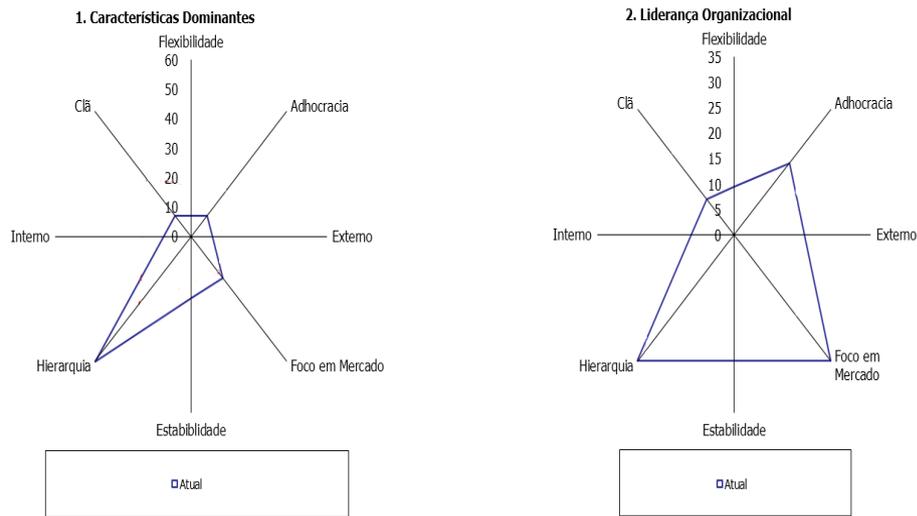


Figura 3 - Dashboard características dominantes e da liderança – Nível gerencial  
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Quando partimos da situação atual apresentada até aqui pelo nível gerencial e verificamos a característica dominante do resultado que se espera, ou seja, a pontuação da situação pretendida. Temos o seguinte resultado: A percepção que a instituição onde atuam é muito controlada e estruturada e que os procedimentos formais são os que as pessoas fazem em geral, receberam 32,5 pontos. 17,5 pontos foram atribuídos por aqueles que percebem a instituição muito orientada a resultados e que, as pessoas são muito competitivas quando focam na obtenção de resultados.

Sobre a percepção da instituição como um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a correr riscos, foi atribuída a média de 22,5 pontos, e outros 27,5 pontos aos que percebem a instituição como um viés de compartilhamento de experiências, tanto pessoais como laborais.

Quanto a Liderança Organizacional, a pontuação ficou assim distribuída: os que consideram os líderes da organização como mentores, facilitadores ou estimuladores atribuíram 22,5 pontos na média. Para os que consideram que os líderes da organização são considerados empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios, foram atribuídos 22,5 pontos.

Foram dados pelos que consideram os líderes da organização como exemplos de seriedade, ambição e orientação para o resultado também 22,5 pontos, e para os que consideram os líderes geralmente como coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes 32,5 pontos. As figuras 4 e 5 apresentam de forma resumida os dados descritos acima.

1. Características Dominantes		Pretendido
A	A organização tem um caráter muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem ter muito em comum. As pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.	27,5
B	A organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.	22,5
C	A organização é muito orientada a resultados. O trabalho tem que sair é a maior preocupação. As pessoas são muito competitivas e focado na obtenção de resultados.	17,5
D	A organização é muito controlada e estruturada. Procedimentos formais são o que as pessoas fazem em geral.	32,5
<b>Total da situação pretendida</b>		<b>100</b>

2. A liderança da organização		Pretendido
A	Os líderes da organização são geralmente considerados mentores, facilitadores ou estimuladores.	22,5
B	Os líderes da organização são geralmente considerados empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios	22,5
C	Os líderes da organização são geralmente considerados exemplos de seriedade, ambição ou orientação para resultados.	22,5
D	Os líderes da organização são geralmente considerados coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes	32,5
<b>Total da situação pretendida</b>		<b>100</b>

Figura 4 - Situação pretendida da características dominantes e da liderança – Nível gerencial  
Fonte: dados da pesquisa (2014)

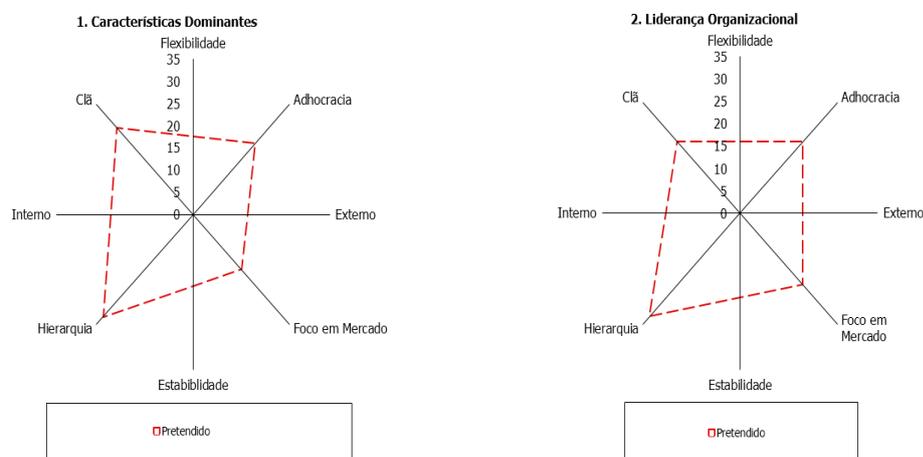


Figura 5 - Dashboard características dominantes e da liderança – Nível gerencial

No nível da assessoria, a situação atual da organização, as características dominantes, a percepção que a instituição onde atuam é muito controlada e estruturada e que os procedimentos formais são os que as pessoas fazem em geral, receberam 33,33 pontos. Quarenta pontos foram atribuídos por aqueles que percebem a instituição muito orientada a resultados e que, as pessoas são muito competitivas quando focam na obtenção de resultados.

Obteve-se a média de 11,67 pontos atribuídos aos que percebem a instituição como um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a correr riscos e outros 15 pontos aos que percebem a instituição como um viés de compartilhamento de experiências, tanto pessoais como laborais.

Quanto a Liderança Organizacional, a pontuação ficou assim distribuída: 13,33 pontos os que consideram os líderes das organizações como mentores, facilitadores ou estimuladores.

Quanto aos líderes da organização entendidos como empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios, a média dos respondentes alcançou 16,11 pontos. E, quanto aos que consideram os líderes da organização como exemplos de seriedade, ambição e orientação para o resultado a média foi 37,78 pontos.

Por fim, atribuiu-se a média de 32,78 pontos para os que consideram os líderes geralmente como coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes.

As figuras 6 e 7 apresentam de forma resumida os dados descritos acima.

1. Características Dominantes		Atual
A	A organização tem um caráter muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem ter muito em comum. As pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.	15
B	A organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.	11,66667
C	A organização é muito orientada a resultados. O trabalho tem que sair é a maior preocupação. As pessoas são muito competitivo e focado na obtenção de resultados.	40
D	A organização é muito controlada e estruturada. Procedimentos formais são o que as pessoas fazem em geral.	33,33333
<b>Total da situação atual</b>		<b>100</b>

2. A liderança da organização		Atual
A	Os líderes da organização são geralmente considerados mentores, facilitadores ou estimuladores.	13,33333
B	Os líderes da organização são geralmente considerados empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios.	16,11111
C	Os líderes da organização são geralmente considerados exemplos de seriedade, ambição ou orientação para resultados.	37,77778
D	Os líderes da organização são geralmente considerados coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes.	32,77778
<b>Total da situação atual</b>		<b>100</b>

Figura 6 - Situação atual das características dominantes e da liderança – Nível assessoria  
 Fonte: Dados da pesquisa (2014)

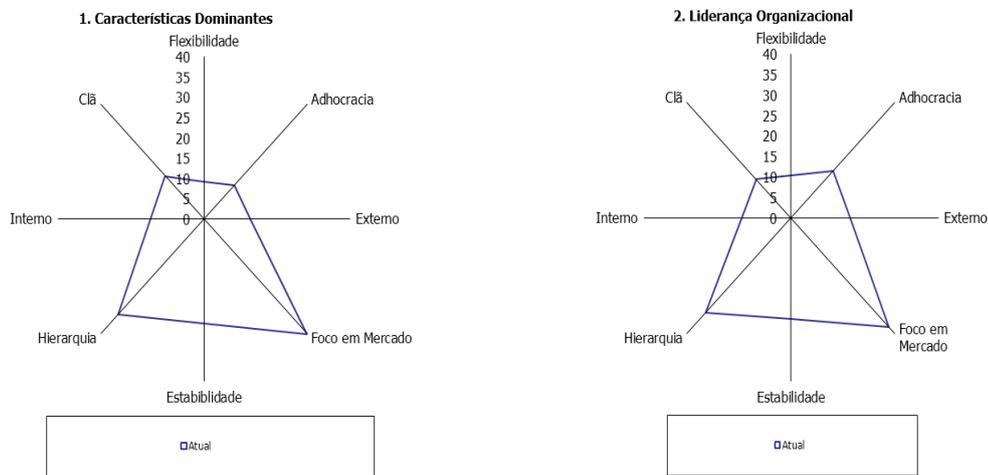


Figura 7 Dashboard situação atual das características dominantes e da liderança – Nível assessoria  
 Fonte: dados da pesquisa (2014)

Quanto ao que se espera no nível da assessoria em relação as características dominantes, encontramos: a percepção de que a instituição onde atuam é muito controlada e estruturada e que os procedimentos formais são os que as pessoas fazem em geral, receberam 23,89 pontos.

30 pontos foram atribuídos por aqueles que percebem a instituição muito orientada a resultados e que, as pessoas são muito competitivas quando focam na obtenção dessa meta.

Quanto aos que perceberam a instituição como um lugar dinâmico e empreendedor, onde as pessoas estão dispostas a correr riscos, a média foi de 22,78 pontos atribuídos. Aos que percebem a instituição como um viés de compartilhamento de experiências, tanto pessoais como laborais a média foi de 23,33 pontos.

Quanto a Liderança Organizacional, a pontuação ficou assim distribuída: 37,78 pontos os que consideram os líderes das organizações como mentores, facilitadores ou estimuladores.

A média para os que consideram os líderes como empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios foi de 27,78 pontos. Para os que percebem os líderes como exemplos de seriedade, ambição e orientação para o resultado, equivale a 20,56.

Por fim, a média de 13,89 pontos foi alcançada para os que olham os líderes geralmente como coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes. As figuras 8 e 9 apresentam de forma resumida os dados descritos acima.

1. Características Dominantes		Pretendido
A	A organização tem um caráter muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem ter muito em comum. As pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.	23,33333
B	A organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.	22,77778
C	A organização é muito orientada a resultados. O trabalho tem que sair é a maior preocupação. As pessoas são muito competitivo e focado na obtenção de resultados..	30
D	A organização é muito controlada e estruturada. Procedimentos formais são o que as pessoas fazem em geral.	23,88889
<b>Total da situação pretendida</b>		<b>100</b>

2. A liderança da organização		Pretendido
A	Os líderes da organização são geralmente considerados mentores, facilitadores ou estimuladores.	37,77778
B	Os líderes da organização são geralmente considerados empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios	27,77777
C	Os líderes da organização são geralmente considerados exemplos de seriedade, ambição ou orientação para resultados.	20,55556
D	Os líderes da organização são geralmente considerados coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes	13,88889
<b>Total da situação pretendida</b>		<b>100</b>

Figura 8 - Situação pretendida das características dominantes e da liderança – Nível assessoria  
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

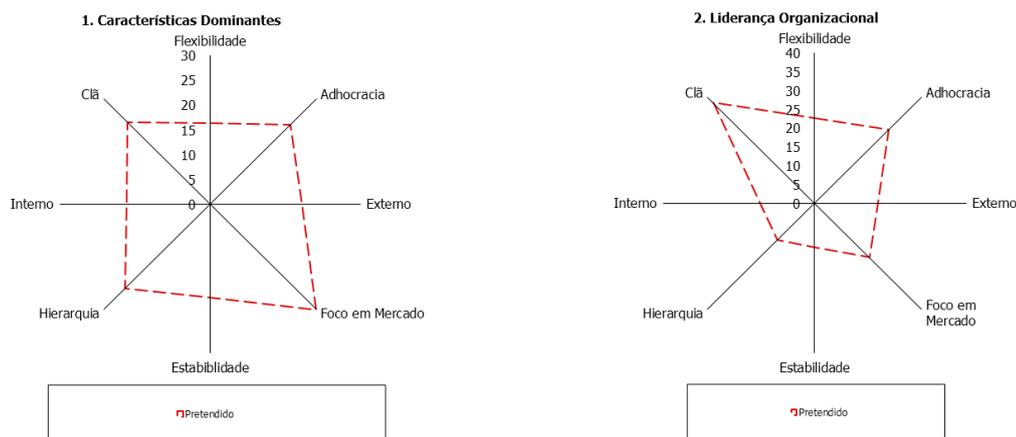


Figura 9 - Dashboard situação pretendida das características dominantes e da liderança – Nível assessoria.  
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Com base no levantamento bibliográfico, na pesquisa de campo, coleta e descrição dos dados, os autores do presente artigo consideram ter elementos para realizar uma reflexão sobre o uso de um instrumento de diagnóstico da cultura. Com base no diagnóstico é possível encontrar e mitigar barreiras organizacionais.

Sobre esse diagnóstico pode-se realizar algumas considerações que serão apresentadas a seguir.

## 5. Considerações finais

O uso de um instrumento para diagnóstico auxilia na identificação do perfil cultural de uma organização, apresentando de forma explícita como os colaboradores exercem a situação atual e o que esperariam da organização.

Esta afirmação foi comprovada pela aplicação do OCAI em uma organização, na qual foram analisados: o perfil organizacional e dois dos seis itens de análise da cultura, a liderança organizacional e as características dominantes.

A pesquisa de campo teve como objeto de investigação uma instituição bancária, sobre a qual teve-se como principal intuito entender, especificamente, como dois níveis de colaboradores de uma mesma organização compreendem os itens liderança e características dominantes.

Sabe-se, antecipadamente, que a grande ênfase de uma instituição de cunho bancário é o lucro e as características prévias marcantes são mercado e a hierarquia. Apesar dessas características aparecerem, antecipadamente, como certas, as particularidades não são tão óbvias quando parte-se para a análise psicométrica dos itens. Desta forma, obtém-se uma medida objetiva e uniformizada dos dados que podem ser comparadas com padrões baseados em pesquisas estatísticas.

Diante disso, é possível levantar a hipótese que em uma organização bancária, onde há predominância das culturas hierarquia e mercado, os líderes podem gerir as pessoas e conseguir delas mais dedicação e comprometimento ao mudarem a forma de gerenciá-los. A realização desta mudança é o ponto chave que deve ser explorado com a aplicação de novas pesquisas.

Porém, o fato é que, a adaptação e mudança são dois fatores que devem estar presentes nas organizacionais atuais, possibilitando torná-las mais flexíveis para enfrentar cada novo problema, oferecendo confiança, segurança e estabilidade aos seus colaboradores e clientes, e por fim, sempre olhando para dentro e fora da organização.

A par das considerações feitas até aqui, podemos inferir que, se o fator cultura é algo fundamental dentro das organizações, devemos então considerar a possibilidade de artefatos capazes de mensurar a cultura e o clima organizacional bem como a possibilidade de uma ação interventiva a partir dos resultados observáveis que podem orientar essa percepção.

Neste sentido, o OCAI auxilia com o seu diagnóstico no processo de implantação de Gestão do Conhecimento a partir, do levantamento de dados sobre a cultura organizacional em perspectivas presentes e desejáveis, sempre com foco nas pessoas que compõem a organização como seu maior capital intangível.

Assim, a criação de uma nova lógica de gestão que leve em conta as particularidades culturais nesse processo torna-se necessária e desejável a partir dessa perspectiva. Acreditamos, assim como os autores Cameron, Quinn e Schein, que a cultura pode ser gerida e dessa forma servir de aporte para possíveis mudanças nas normas e valores que orientam a gestão das pessoas na organização.

## Referências

- ALAVI, Maryam; KAYWORTH, Timothy R.; LEIDNER, Dorothy E.** *An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices.* Journal of management information systems, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2006.
- AL-KHALIFA, Khalifa N.; ASPINWALL, Elaine M.** *Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries.* Total Quality Management, v. 12, n. 4, p. 417-428, 2001.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E.** *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* John Wiley & Sons, 1999.
- CIGANKE, Andrew P.; MAO, En; SRITE, Mark.** *Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users.* International Journal of Knowledge Management (IJKM), v. 4, n. 1, p. 1-16, 2008.
- DENISON, Daniel R.** *Corporate culture and organizational effectiveness.* John Wiley & Sons, 1990.
- DE RÉ, C. A. T.; VIANA, W; LIMBERGER, S. J.; CUNHA, C. J. C. A.** *O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento.* In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007.

**KING, William R.** *"A Knowledge Culture" Isn't Always so Important after All.* IS Management, v. 23, n. 1, p. 88-89, 2006.

**LIN, Chinho; WU, Ju-Chuan; YEN, David C.** *Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages.* Information & Management, v. 49, n. 1, p. 10-23, 2012.

**MCLAUGHLIN, Patrick.** *Exploring aspects of organizational culture that facilitate radical product innovation in a small mature company.* 2006.

**QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John.** *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis.* Management science, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983.

**REZVANI, Mehran et al.** *Identifying the Impact of Organizational Culture on Knowledge Management.* Middle-East Journal of Scientific Research, v. 18, n. 5, p. 708-716, 2013.

**ROSEN, Benson; FURST, Stacie; BLACKBURN, Richard.** *Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams.* Organizational Dynamics, v. 36, n. 3, p. 259-273, 2007.

**SCHEIN, Edgar. H.** *Coming to a New Awareness of Organizational Culture.* Sloan Management Review. Vol. 25, nº 2, 1984.

**SCHEIN, Edgar H.** *Cultura organizacional e liderança.* Atlas, 2009.

**SUDERMAN, Jeff.** *Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development.* Journal of Practical Consulting, v. 4, n. 1, p. 52-58, 2012.

**SMIRCICH, Linda.** *Concepts of culture and organizational analysis.* Administrative science quarterly, p. 339-358, 1983.

**WEBER, M.** *"The Types of Authority and Imperative Co-ordination"*, in Parsons, T. (Editor and Translator), *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press (Division of Macmillan), New York, pp. 324-423, 1964