

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Influências da Liderança no Processo de Criação do
Conhecimento Organizacional: Proposição de Modelo e Estudo
de Caso em Organização Brasileira

Tese de Doutoramento em Gestão

Maria Gláucia Uiaba Barrocas Paiva

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz

Prof. Doutor Marcos Antonio Martins Lima



Vila Real, 2016

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Influências da Liderança no Processo de Criação do
Conhecimento Organizacional: Proposição de Modelo e Estudo
de Caso em Organização Brasileira

Maria Gláucia Uiaba Barrocas Paiva

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz
Prof. Doutor Marcos Antonio Martins Lima



Vila Real, 2016

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Influências da Liderança no Processo de Criação do
Conhecimento Organizacional: Proposição de Modelo e Estudo
de Caso em Organização Brasileira

Tese de doutoramento em Gestão

Maria Gláucia Uiaba Barrocas Paiva

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz

Prof. Doutor Marcos Antonio Martins Lima

Composição do Júri

Presidente:

Jose Manuel Cardoso Belo (Professor Associado com Agregação, Universidade- de- Trás – os – Montes e Alto Douro)

Vogais:

Henrique Manuel Morais Diz (Professor Catedrático Aposentado, Universidade de Aveiro)

Silvina Maria Vagos Santana (Professora Associada com Agregação, Universidade de Aveiro)

Carmem Teresa Pereira Leal (Professora Auxiliar, Universidade de Trás- os- Montes e Alto Douro)

Vila Real, 2016

Dedico este trabalho aos futuros pesquisadores da família: Felipe em Engenharia Civil, Alexandra em Direito, Alexandre em Medicina e Julia na área que escolher.

Agradecimentos

Minha gratidão a minha “Família Querida”, pela paciência e compreensão nas ausências.

RESUMO

A criação do conhecimento nas organizações tornou-se objeto de estudo a partir do conceito de conhecimento tácito, com a introdução de teorias diversas para sua aplicação em instituições públicas e privadas. A iniciativa de implantação de práticas de gestão de conhecimento em instituições brasileiras tem encontrado obstáculos, em geral relacionados à descontinuidade da governança que reflete negativamente na qualidade da gestão. As dificuldades persistem, notadamente, no que diz respeito à liderança e criação do conhecimento organizacional. O presente estudo busca avaliar a influência da liderança nos processos de criação do conhecimento organizacional, visto que esta deve ser uma prática vinculada aos processos de gestão. Neste trabalho são estudados os principais conceitos e modelos de criação do conhecimento e liderança com o fim de cruzá-los para comprovar a veracidade da problemática levantada e, assim, responder a questão central, encontrando as conexões que vinculam funções de liderança aos modelos de processos de criação do conhecimento organizacional. Foi elaborado um modelo que auxilia as organizações brasileiras na implementação do processo de criação do conhecimento, integrado aos processos organizacionais. O resultado desta pesquisa é útil para os pesquisadores e instituições no desenvolvimento de novos estudos que relacionam criação do conhecimento com outros construtos nas organizações, facilitando a disseminação das melhores práticas de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Compartilhamento, Criação do Conhecimento, Cultura Organizacional

ABSTRACT

The creation of knowledge in organizations has become the object of study from the concept of tacit knowledge, with the introduction of several theories for application in public and private institutions. The initiative of implementing knowledge management practices in Brazilian institutions have encountered obstacles in general related to the discontinuity of governance that reflects negatively on the quality of management. Difficulties persist notably with regard to leadership and organizational knowledge creation. This study seeks evidence to support the influence of leadership in the process of organizational knowledge creation, in a systematic way, understanding that this should be linked to the processes of management practice. Was studied key leadership concepts and models of knowledge creation in order to cross them to prove the veracity of the issue raised and thus answer the central question, finding the connections that link leadership roles to process models created in this work organizational knowledge. It is proposed to construct a model to help Brazilian organizations in the implementation of the knowledge creation process, integrated into organizational processes. The result of this research, we empirically validated, will be useful for researchers and institutions in the development of new studies linking knowledge creation with other constructs in organizations, facilitating the dissemination of best management practices.

KEYWORDS: Leadership, Sharing, Creation of Knowledge, Organization Culture

ÍNDICE GERAL

1.INTRODUÇÃO.....	1
2. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	4
2.1. Conhecimento tácito.....	4
2.2. Conhecimento explícito.....	4
2.3. Processo de conversão do conhecimento.....	5
2.4.Fatores facilitadores de criação do conhecimento organizacional em três dimensões.....	6
2.5. Cultura organizacional.....	13
2.6. Cultura organizacional e compartilhamento.....	16
2.7. Modelos de criação do conhecimento.....	17
Síntese conclusiva.....	29
3. LIDERANÇA.....	31
3.1. Abordagens comportamentais.....	32
3.2. Abordagens contingenciais ou situacionais.....	33
Síntese Conclusiva.....	41
4. INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	44
5. METODOLOGIA.....	47
5.1.Objetivo e Questões de Pesquisa.....	47
5.2.Pesquisa Empírica.....	53
5.3.Proposição do modelo de criação do conhecimento.....	53
5.4. Influências da liderança no Processo de Criação do Conhecimento Organizacional: Estudo de Caso.....	55
Síntese Conclusiva.....	55
6. ANÁLISE DOS DADOS.....	57
6.1. Verificação das Variáveis de Criação do Conhecimento Organizacional.....	57
6.1.1. Variável de Desenvolvimento Pessoal.....	57

6.1.2. Adaptação às mudanças.....	58
6.1.3 Motivação.....	58
6.1.4 Compartilhamento.....	59
6.1.5 Colaboração.....	60
6.1.6 Comunicação.....	61
6.1.7 Controle de processos.....	61
6.1.8 Cultura Organizacional.....	62
6.2. Verificação das Variáveis em função da Liderança.....	64
6.2.1 Liderança Transformacional.....	64
6.2.2 Liderança Transacional.....	65
6.2.3 Liderança Contingencial.....	67
6.2.4 Liderança Estratégica.....	68
6.2.5 Liderança Colaborativa.....	70
6.3 Principais Práticas Relatadas nas Entrevistas	
6.3.1 Práticas de Liderança Transformacional.....	72
6.3.2 Práticas de Liderança Transacional.....	72
6.3.3 Práticas de Liderança Contingencial.....	73
6.3.4 Práticas de Liderança Estratégica.....	73
6.3.5 Práticas da Liderança Colaborativa.....	74
Síntese Conclusiva.....	74
7. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	75
8. CONCLUSÕES.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	80
ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escopo do Projeto de Tese	2
Figura 2. SECI, Ba and Leadership.....	18
Figura 3. Modelo de Criação do Conhecimento de Von Krogh, Nonaka & Takeuchi.....	21
Figura 4. Modelo de Criação do Conhecimento.....	24
Figura 5. Liderança Colaborativa ou Compartilhada.....	46
Figura 6. Modelo Conceitual aplicado ao Estudo de Caso.....	51
Figura 7. Esquema do Plano de Ação da Pesquisa Empírica.....	52
Figura 8. Modelo Relacional para confirmação das variáveis.....	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Análise Comparativa entre os Modelos de Criação do Conhecimento	27
Tabela 2. Resumo da codificação por item da Liderança Transformacional.....	64
Tabela 3. Resumo da codificação por item da Liderança Transacional.....	65
Tabela 4. Resumo da Codificação por Ítem - Liderança Contingencial.....	67
Tabela 5. Resumo de Codificação por Ítem – Liderança Estratégica.....	68
Tabela 6. Resumo de codificação por Ítem – Liderança Colaborativa.....	70
Tabela 7. Verificação das variáveis facilitadoras do processo de criação do conhecimento organizacional.....	75
Tabela 8 . Verificação das variáveis aplicadas ao modelo conceitual proposto.....	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Dimensões da Cultura Organizacional I.....	14
Quadro 2. Dimensões da Cultura Organizacional II.....	16
Quadro 3. Fatores relevantes identificados nos modelos.....	28
Quadro 4. Características dos tipos de liderança.....	40
Quadro 5. Caracterização das Variáveis do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional.....	48
Quadro 6. Caracterização das Variáveis de Liderança.....	49
Quadro 7. Verificação das Variáveis de Liderança.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Codificação por item – Liderança Transformacional.....	63
Gráfico 2. Codificação por item – Liderança Transacional.....	64
Gráfico 3. Codificação por item – Liderança Contingencial.....	66
Gráfico 4. Codificação por item – Liderança Estratégica.....	68
Gráfico 5. Codificação por item – Liderança Colaborativa.....	69

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, o conhecimento é o fator de produção mais significativo na competitividade das organizações, uma vez que são desafiadas a acompanhar a dinâmica das mudanças do mercado e promover adaptações sistemáticas que lhe garantam sustentabilidade. (Drucker, 1996). As mudanças no mercado ensejam adaptações internas relacionadas com a criação do conhecimento e a tomada de decisão para a ação organizacional.

Nesse contexto, a gestão nas organizações públicas volta-se para a criação de significado com base nas mudanças ocorridas no ambiente externo, criando conhecimento e tomando decisões para a ação. Confundir gestão do conhecimento com criação do conhecimento ocorre com frequência. Por este motivo é preciso aprofundar os estudos nos processos de criação do conhecimento identificando os fatores institucionais que influenciam sua efetividade.

O presente estudo tem como objetivos:

1. Aplicar um modelo contendo os fatores facilitadores do processo de criação do conhecimento organizacional;
2. Identificar as características de cinco tipos de lideranças que possam influenciar positivamente os fatores facilitadores do processo de criação de conhecimento organizacional;
3. Relacionar as características de lideranças com os fatores facilitadores do processo de criação do conhecimento organizacional identificando onde ocorrem essas influências.

A criação do conhecimento organizacional se realiza por meio de conversões do conhecimento tácito em conhecimento explícito e ocorre em quatro estágios: socialização, externalização, combinação, internalização. Este modelo denominado SECI ocorre nas organizações que criam conhecimento e tem seu ciclo em forma de espiral, conferindo-lhe continuidade ilimitada (Nonaka & Takeuchi, 1995). As conversões entre conhecimento tácito e conhecimento explícito se dá por meio das interações entre pessoas e, portanto, se caracteriza como uma trabalho coletivo, em torno da visão do conhecimento que se quer construir.

A liderança tem sido estudada, ao longo do tempo, como a relação de influência de um líder sobre seguidores. Estudos mais recentes têm voltado o interesse por lideranças coletivas, onde todos influenciam e são influenciados no ambiente organizacional. Em um contexto onde

as atividades são exercidas por grupos de pessoas em torno de objetivos comuns,este último conceito orienta o presente estudo.

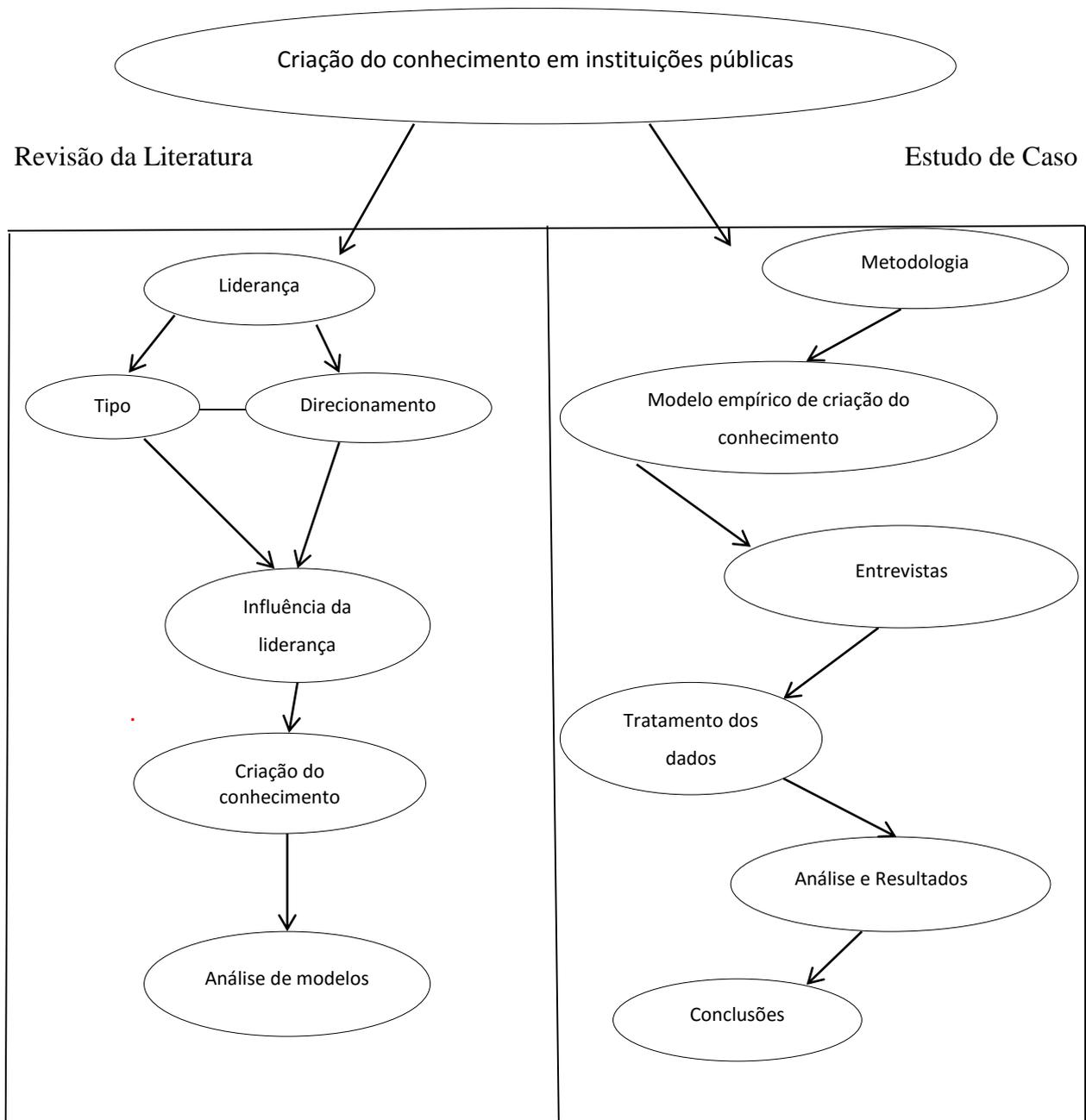
O processo de criação do conhecimento organizacional se inicia com a partilha do conhecimento, que se dá de forma voluntária, na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por ser uma ação voluntária, não permite monitoramento e controle por parte da instituição. A gestão desse conhecimento tácito não pode ser feita por métodos tradicionais de planejamento, execução e monitoramento, entretanto pode ser estimulada por meio dos fatores facilitadores e da ação das lideranças.

Notadamente, no setor de saúde pública a criação do conhecimento organizacional tem alto impacto no atendimento das demandas sociais por serviços de excelência, fazendo com que seja necessária a criação de metodologias próprias que possam ser disseminadas nas instituições brasileiras do setor.

Nesse contexto, espera-se com o presente, estudo responder à indagação: como a liderança exerce influência sobre a dinâmica de criação do conhecimento organizacional?

Para encontrar respostas, o trabalho de pesquisa foi concebido em duas etapas: revisão ampla da literatura em busca de artigos seminais e estado da arte sobre liderança, e criação de conhecimento organizacional para construção de um modelo conceitual de investigação e aplicação de estudo de caso em instituição de saúde no Brasil. As respostas obtidas com a pesquisa devem subsidiar a implantação de um modelo de criação do conhecimento organizacional vinculado à formação de lideranças adequadas ao modelo. O escopo do projeto de investigação está representado na figura 1, onde o esquema definido para a pesquisa está explicitado nas duas fases: revisão da literatura e estudo de caso.

Figura 1. Escopo do Projeto de Tese



Fonte: Elaboração própria

Conforme o modelo apresentado na figura 1, descreve-se separadamente os componentes da pesquisa: revisão da literatura e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica está contemplada no capítulo dois, com a criação do conhecimento, e no capítulo três, com a liderança.

O segundo capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada na literatura pertinente à criação do conhecimento organizacional, clarificando os conceitos associados e as relações entre os mesmos. Os conceitos identificados inicialmente servem de base para a identificação de modelos de criação do conhecimento para encontrar os elementos de composição de um modelo que estabeleça as influências da liderança no processo de criação do conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito. São analisados três modelos de criação do conhecimento: Nonaka & Toyama (2002), Modelo de Von Krogh, G., Nonaka, I. & Rechsteiner, L. (2012) e Ji Hoon Song, Seung Won Yoon, & Hea Jun Yoon. (2011) comparando-os para extrair os fatores que vão contribuir para a construção do modelo conceitual que embasa a pesquisa.

O terceiro capítulo trata da liderança e suas tipologias, desenvolvendo um histórico a partir da teoria dos traços dos líderes até os modelos de liderança coletiva, com o objetivo de encontrar características e elementos comuns entre liderança e criação do conhecimento e assim contribuir para a construção do modelo a ser adotado. Sintetizando, o terceiro capítulo com as características de cinco tipos de lideranças, para relacionamento com os cruzamento com os fatores facilitadores do processo de criação do conhecimento organizacional, identificados na pesquisa empírica.

O quarto capítulo descreve a metodologia que orienta a pesquisa com os objetivos que se espera atender, define as variáveis e as fases a serem cumpridas para o resultado final.

O capítulo cinco trata da análise dos dados, os resultados e discussão da pesquisa estão contemplados no capítulo seis, a conclusão no capítulo sete.

Enfim, são feitos os cruzamentos dos fatores pertinentes à dinâmica da criação do conhecimento organizacional e as variáveis a serem estudadas destacando as influências a que se submete a dinâmica da criação do conhecimento organizacional.

O quinto capítulo trata da análise dos dados coletados onde se procede o relacionamento entre os fatores facilitadores da criação do conhecimento, validando os relacionamentos entre as variáveis, em seguida procede-se o relacionamento das características de liderança com os fatores facilitadores da criação do conhecimento.

2. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O presente capítulo trata da revisão da literatura sobre criação do conhecimento organizacional. Discute os conceitos:

- 1) Conhecimento tácito e conhecimento explícito;
- 2) Processo de conversão entre conhecimento tácito e explícito;
- 3) Fatores de transferência de conhecimento individual para grupal e organizacional;
- 4) Criação de contextos organizacionais favoráveis à criação do conhecimento e apresenta três modelos de criação de conhecimento que dão suporte ao modelo conceitual que embasa a investigação e ajudam na comprovação da tese.

2.1. Conhecimento Tácito

Neste trabalho utilizamos a definição de conhecimento de Nonaka Toyama e Koono (2000) que considera conhecimento um “processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal para a verdade”.

A criação do conhecimento organizacional tem como base as interações constantes entre conhecimento tácito e explícito, daí a importância de sua conceituação. Para chegar à definição de conhecimento tácito, Polanyi (1966) se inspirou na *Gestalt Psychology* para embasar sua teoria. Segundo o autor, o conhecimento tácito tem duas formas na mente humana: uma forma focal onde os elementos particulares das coisas percebidas afetam diretamente os sentidos e não são incorporadas conscientemente. Ficam latentes em algum lugar da mente e por isto não podem ser explicitadas. A outra forma, denominada pelo autor de subsidiária, diz respeito ao todo percebido e está vinculada às nossas crenças, valores, modelos mentais, reminiscências e o contexto no qual habitamos. A transferência de conhecimento de um indivíduo para outro é inviável sem o desejo de compartilhar da pessoa detentora do conhecimento, portanto é de difícil realização (Nonaka & Takeuchi, 1995). O conhecimento subsidiário cria mentalmente uma estrutura que torna possível qualquer forma de pensar ou de conhecer. O conhecimento focal só é formado com base no subsidiário.

O conhecimento tácito se revela nos atos criativos que são influenciados por sentimentos, paixões e informações conceituais e sensoriais (Polanyi, 1966, Von Krogh & Nonaka, 2001). O conhecimento tácito é formado na mente humana que está em permanente interação com o ambiente externo com permutas e influências mútuas entre os ambientes interno e externo. Deve ser considerado o aspecto fisiológico da percepção do ambiente externo pelo cérebro humano e o aspecto psicológico da interpretação que leva em conta as experiências passadas, expectativas, valores. Assim, os ambientes, externo e interno estão sempre interligados no organismo humano. Como a mente não está limitada ao ser humano individualmente, uma vez que vivemos em grupos, pode-se afirmar que um grupo de pessoas (organização) possui uma consciência coletiva. (Capra, 2006); (Senge, 2006).

2.2. Conhecimento Explícito

Conhecimento explícito é aquele conhecimento que foi transformado do conhecimento tácito em interações com outras experiências, em novos conceitos, e que agora pode ser verbalizado, codificado e apresentado de várias formas como informação disponível para que venha a ser absorvido, utilizado e reiniciado o novo ciclo de conversão de conhecimento. A constante interação entre o conhecimento tácito e explícito se traduz em criação do conhecimento.

2.3. Processo de Conversão de Conhecimento

O enquadramento teórico da criação do conhecimento se dá no contexto do presente trabalho, de forma simultânea a da aprendizagem organizacional, por ter se identificado similaridades e complementaridade entre os dois elementos no processo de transferência do conhecimento do indivíduo para o grupo e daí para a organização. No contexto organizacional o conhecimento é encontrado na forma tácita e explícita (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A criação do conhecimento organizacional se dá por meio da interação entre indivíduos em um processo contínuo de conversões entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização (Argyris, 1978).

Marco na teoria da criação do conhecimento organizacional ocorreu com as pesquisas de Nonaka & Takeuchi (1997). Os autores, partindo do conceito de conhecimento como crença

verdadeira e justificada, criaram o modelo de criação do conhecimento organizacional que denominaram espiral do conhecimento ou modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Segundo os autores, a criação do conhecimento organizacional acontece nas organizações por meio de conversões do conhecimento tácito em explícito nas formas de socialização, quando a transferência de conhecimento acontece de tácito para tácito, ocorre por meio de observação direta ou com um mentor que ensina como se fazem as tarefas.

No processo de socialização o conhecimento é compartilhado entre pares. A externalização ocorre quando o conhecimento tácito se transforma em explícito por meio de codificações que permitem disponibilizar este conhecimento a outros indivíduos, pelo próprio autor do conhecimento tácito. Utiliza para isto a exposição por meio da escrita, planilhas, quadros, textos, filmes, vídeos e outras formas de expressão. O conhecimento produzido é o conhecimento conceitual e ocorre de indivíduo para o grupo por meio do diálogo.

A combinação é a conversão do conhecimento explícito em explícito. Ocorre entre grupos e produz o conhecimento sistêmico, onde o conhecimento é combinado. A internalização dá sequência ao que os autores denominam espiral do conhecimento e se configura com a conversão do conhecimento explícito em tácito. Ocorre quando as informações percebidas são internalizadas na base de conhecimento pessoal e são combinadas com experiências já vividas e se cristaliza na forma de modelos mentais, *know how* e conhecimento operacional (Nonaka e Takeuchi, 1977). A criação do conhecimento organizacional é o fechamento deste ciclo dando início a outro ciclo de forma contínua, por meio da socialização.

Estudo teórico de Von Krogh, Nonaka & Rechsteiner (2012) sobre a influência da liderança nos processos de conhecimento que tiveram como base trabalhos sobre captura, criação e partilha de conhecimento encontrou na literatura estudada, teórica e empiricamente, lacunas referentes à influência da liderança e introduziram o conceito de ativos do conhecimento alinhado ao processo SECI e ao contexto organizacional, para teorizar sobre a influência da liderança no processo de conhecimento. No entanto, restringiram-se à liderança, não considerando os demais processos organizacionais que possam influenciar a criação do conhecimento organizacional.

2.4. Fatores Facilitadores da Criação de Conhecimento em Três Dimensões

Os fatores que impactam na transferência de conhecimento na instituição permeiam a organização em três dimensões: individual, grupal e organizacional (Song, Seung & Yoon, 2011).

2.4.1. Dimensão Individual

Na dimensão individual a cultura organizacional favorável ao compartilhamento requer dos membros da organização disponibilidade de aprender, motivação, satisfação no trabalho, disponibilidade de trocar conhecimentos e desejo de doar.

2.4.2. Dimensão Grupal

Na dimensão dos grupos de trabalho é necessário que haja partilha, comunicação e colaboração, capacidade de diálogo e discussão para que o conhecimento seja socializado e ocorra o processo de transformação do conhecimento individual para o grupo. As equipes potencializam os conhecimentos e habilidades dos membros para agregar valor ao conhecimento produzido pela equipe. Os membros agem de modo a complementar os conhecimentos dos demais membros que, em geral, pertencem também a outros grupos da organização, o que faz com que as práticas, habilidades e conhecimento produzido, extrapole para outras equipes e seja disseminado por toda a organização.

2.4.3. Dimensão Organizacional

Na dimensão mais ampla, as lideranças da alta direção têm a função de articulador entre a missão, visão, valores e estratégias e as equipes de trabalho para cumprimento dos objetivos institucionais. Nesse sentido, os fatores mais importantes observados se referem ao ambiente voltado para a colaboração, à cultura organizacional que cria ambiente favorável à criação do conhecimento, às estratégias vinculadas à criação de conhecimento e o sistema de recompensas praticado pela organização.

A transferência de conhecimento nas organizações ocorre por meio de interações entre os indivíduos e se propaga do nível individual para o grupal e, daí, para a organização atingindo todo o universo organizacional. A aprendizagem individual, isoladamente não tem reflexos na

aprendizagem organizacional, objetivo maior da criação do conhecimento nas organizações, só se traduzindo em conhecimento organizacional por meio da aprendizagem em grupos ou equipes de trabalho. O processo se dá pelo compartilhamento através do diálogo e discussão que acontece nas equipes, onde são desenvolvidas novas ideias que são transformadas em ações que se propagam para outras equipes e assim sucessivamente vão impregnando a organização como um todo (Senge, 2006); (Nonaka, 1997).

Sendo o meio pelo qual o conhecimento é propagado por toda a organização as equipes eficazes têm atributos que garantem sua eficácia: aprendem como potencializar os conhecimentos e habilidades dos membros para agregar valor ao conhecimento produzido pela equipe. Os membros agem de modo a complementar os conhecimentos dos demais membros e, em geral, pertencem a outras equipes da organização o que faz com que as práticas, habilidades e conhecimentos produzidos em uma equipe extrapole para outras equipes.

O diálogo como fator de transferência de conhecimento tem como pressuposto a habilidade de ouvir atentamente o que o outro relata sem julgamento de valor e sem defender posições. No diálogo, os indivíduos compartilham pensamentos e pode revelar incoerências em pensamentos e abrir novas perspectivas para padrões de referência para resolver problemas de forma diferente daquelas praticadas individualmente (Senge, 2006).

A discussão, complementar ao diálogo, proporciona aos indivíduos o contato com conhecimentos de vários pontos de vista sobre o mesmo assunto, que podem enriquecer suas próprias visões. A discussão de diferentes visões são apresentadas para que se busque a melhor visão para sustentar as decisões a serem tomadas pela equipe. Diálogo e discussão são, assim, complementares, mas exige da equipe habilidade para passar de uma para a outra.

Cada uma das três dimensões (individual, grupal e organizacional) possui características e atributos que contribuem para o sucesso do processo de criação do conhecimento organizacional. As dimensões da criação do conhecimento combinadas com o modelo SECI apresenta a seguinte configuração:

Na socialização ocorre a partilha de conhecimento tácito entre dois indivíduos, já a externalização permite que o conhecimento explícito seja partilhado entre indivíduo e a equipe. Na combinação, o conhecimento é partilhado entre pares da mesma equipe. Quando o conhecimento extrapola a equipe e se estende a outros grupos ocorre a disseminação do

conhecimento por toda a organização, ou seja, a internalização, configurando a espiral do conhecimento.

2.5. Ambiente de Colaboração

Considera-se contexto capacitante o espaço físico, espaço virtual, ou espaço mental, impregnado de solicitude, onde ocorrem as interações entre os elementos da cadeia de valor. Todos esses elementos não podem ser observados na ausência da solicitude. Segundo Von Krogh & Nonaka (2001), solicitude é ajudar os outros a aprender, contribuir para que eles se conscientizem sobre os eventos importantes e suas consequências, fomentar seus conhecimentos pessoais e compartilhar seus *insights*.

A teoria da criação do conhecimento organizacional tem como pressupostos que as pessoas que fazem as instituições estão permanentemente em processo dinâmico de interação, crescem juntos (homem e entidade) com a criação do conhecimento. A capacidade que têm as instituições de criar, capturar, disseminar, manter e utilizar o conhecimento gerado é o que as faz diferentes das demais, aumentando sua vantagem competitiva.

O ambiente de colaboração deve ser preparado pelas lideranças para induzir a partilha de conhecimento tácito por meio de interações pessoais dos colaboradores. Interação e partilha exige atributos pessoais como confiança, empatia, tolerância nos julgamentos e disposição para aceitar críticas. Este conjunto de atributos é interdependente, onde os atributos suportam e se fortalecem mutuamente. A aprendizagem organizacional ocorre de forma espontânea nas organizações, mas autores como Kolb (1986), Garvin (1993) e Senge (2006), reconhecem a característica cíclica do processo de aprendizagem nas organizações e trabalham com modelos cíclicos de aprendizagem, que cria melhorias e que deve ser sempre conscientemente planejado, considerando os aspectos culturais e estruturais.

É necessário dinamizar o processo de aprendizagem para gerenciar o processo de criação de conhecimento. A dinâmica desse processo deve ser orquestrada pela liderança fornecendo as condições de preparação da equipe para a partilha de conhecimento tácito, em um ambiente de compartilhamento, para que as trocas possam ocorrer. É consenso entre os autores o entendimento de que a aprendizagem organizacional se dá na execução das atividades, na criação de novos conhecimentos que subsidia novas formas de fazer os processos. (Edmondson, 2003; Senge, 2006)

Organizações que criam conhecimento são organizações que aprendem e o papel da liderança nessas instituições é alavancar os processos de aprendizagem e articular o propósito, a visão e os modelos mentais (Senge, 2006). Segundo Von Krogh & Nonaka (2001), o compartilhamento está vinculado à solicitude pessoal e esta solicitude tem dimensões que lhes são próprias e que devem ser observadas ao se criar um contexto favorável ao compartilhamento do conhecimento. Características individuais de solicitude, confiança, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência no julgamento e coragem deve ser consideradas na escolha dos membros das equipes de criação de conhecimento.

A prática sistemática da criação do conhecimento leva a organização a uma cultura de compartilhamento adquirida por meio da aprendizagem organizacional e tem reflexos importantes na qualidade e reutilização do conhecimento para a criação de novos conhecimentos, considerando a relevância da aprendizagem no contexto organizacional, uma vez que as pessoas quando trabalham em grupo tendem a produzir resultados semelhantes (Senge, 2006; Drucker, 1996). No contexto organizacional é possível que condições sejam criadas para que o conhecimento seja gerenciado, estimulando a cultura de colaboração.

Como o trabalho de colaboração é feito por meio de realização de tarefas interdependentes entre os participantes, é necessário que se crie uma estrutura que garanta o sucesso da prática colaborativa. No modelo colaborativo prevalecem a comunicação, a coordenação e a cooperação. A colaboração produz melhores resultados por agir complementando as competências dos membros do grupo.

Em ambientes de colaboração, os participantes se empenham para o sucesso do grupo, o que favorece uma postura proativa e participativa dos indivíduos e uma maior união do grupo. Normalmente, a liderança muda durante a resolução das tarefas de acordo com as competências de cada um, de modo que os papéis se revezam entre os participantes, mesmo que um deles tenha mais poder e seja o responsável pela tarefa.

Em ambiente de colaboração as pessoas aprendem a trabalhar em grupo, interagindo com seus pares na busca de informação e conhecimentos relevantes para a consecução de objetivos compartilhados. Colaborando, os membros têm a possibilidade de identificar falhas

de raciocínio e, de forma conjunta, buscar ideias, informações e conhecimento para a solução de problemas. Elementos de percepção capturam e condensam informações às informações coletadas durante a interação dos participantes. A percepção é relativa ao ser humano e os elementos de percepção fazem parte do meio ambiente.

Colaboração proporciona conhecimento individual e organizacional, competências e recursos em um espaço coletivo. As sinergias que se formam a partir desse agrupamento de recursos podem ser aproveitadas para criar respostas e ideias inovadoras e gerar resultados além do investimento inicial dos membros. Esse processo sinérgico é a vantagem real de colaboração, uma vez que cria algo que não poderia ter sido alcançado por indivíduos, que trabalham isoladamente. Na liderança colaborativa os líderes são catalizadores nos processos de comunicação e cooperação entre os participantes dos grupos de trabalho.

Novos conceitos são introduzidos no papel do líder colaborativo. O papel de catalizador do processo que corresponde à capacidade de fazer conexões entre os membros colaboradores. O líder como catalizador, influencia, não com autoridade legal, mas criando um ambiente onde o objetivo comum, possa suportar as divergências de opinião e o respeito mútuo entre participantes (Mandell & Keast, 2009). O papel do facilitador do diálogo permite que diferentes pontos de vista sejam transmitidos e discutidos de uma forma construtiva. Um facilitador eficaz sabe que diversidade de opiniões e perspectivas é útil no trabalho para soluções criativas e não impede o consenso.

Na colaboração, a comunicação, cooperação e coordenação estão sempre juntas e se confundem no processo de execução das tarefas do grupo. Como as tarefas são interdependentes o planejamento é participativo para que, por meio da ação conjunta, o grupo possa alcançar os objetivos propostos. A cooperação é a produção conjunta do grupo em um espaço compartilhado. A coordenação é o gerenciamento de pessoas, recursos, mitigação de conflitos e evitar que o grupo perca esforços de comunicação e cooperação.

A comunicação é evidenciada na troca de mensagens, negociação, conversas, compromissos que acontecem permanentemente entre os membros. As tarefas se originam de compromissos na fase de planejamento; são gerenciadas pela coordenação e são executadas por meio da cooperação que acontece na fase de execução. Ao cooperar, se negocia e se toma decisões o que requer um novo ciclo de negociações, ação e coordenação. O plano de ação da

fase um é constantemente renegociado, sendo impossível separar estes três elementos no processo de colaboração.

É difícil conseguir a cooperação e coordenação entre os diferentes níveis e subunidades de uma organização, a menos que os gestores tenham ideais e valores comuns para orientar suas decisões. As empresas com uma forte e relevante "ideologia central" são mais propensas a sobreviver e serem bem-sucedidas ao longo de um longo período de tempo (Collins e Porras, 1997). A principal responsabilidade da gestão de topo é garantir que a organização tenha uma ideologia central relevante, uma visão comum em todos os níveis da organização, para garantir que as ações diárias sejam compreendidas e tenham a mesma orientação.

Sistematizar formas de reunir as pessoas da organização em torno de visão, valores e modelos mentais compartilhados, formando grupos onde o conhecimento tácito possa ser compartilhado e socializado, parece ser a receita de fortalecimento das instituições para a resolução de problemas e criação de conhecimento e exige perfis institucionais e pessoais para sua efetivação e só podem ocorrer onde há interação entre as pessoas que partilham a mesma visão, os mesmos propósitos e modelos mentais, reunidas em torno de um propósito, visão, objetivos comuns em um ambiente de colaboração (Von Krogh, 2001); (Senge, 2006).

As organizações contemporâneas estão em constante busca de adaptação às mudanças que ocorrem no ambiente externo, por meio de maior vantagem competitiva. Considerando que as organizações se formam intencionalmente por pessoas que têm objetivos comuns, afinidades culturais, história e localidade, ao se formar leva os traços de seus membros e adquire identidade de acordo com o tipo de tarefas a que se propõe realizar. Neste sentido, quanto mais especializada a organização for, melhor ela desempenhará suas tarefas. Para atender as condições de cumprimento das tarefas a organização, por meio de seus líderes, traça estratégias baseadas na visão, missão e objetivos. Neste processo se inclui a implantação de criação do conhecimento como um processo sistemático para garantir condições de sustentabilidade (Drucker, 1996).

Para que o processo de criação de conhecimento possa se tornar viável e sustentável, são necessários atributos inerentes ao ambiente em que as equipes atuam. Atributos estes que são inerentes à dimensão individual, à sua ação nas equipes de trabalho e ao suporte que é dado pela instituição.

2.6. Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que prevalecem na organização e influenciam o comportamento dos funcionários. Estes comportamentos são fundamentais na implementação de mudanças e práticas da organização (Schein, 1985); (Senge, 1990). A cultura organizacional é percebida pela valorização, promoção e reforço de comportamentos dos funcionários. Há uma relação estreita entre liderança, percebida pelas mudanças ocorridas na cultura em função do estilo de liderança que prevalece na organização, além de poder ser trabalhada para alinhamento com projetos que exigem o alcance de objetivos específicos. Bass, (1995).

Os projetos inovadores que são implementados na organização devem ser alinhados com a cultura organizacional para que possa alcançar os objetivos esperados. Este alinhamento pressupõe o conhecimento prévio da cultura vigente para promoção dos ajustes necessários.

As dimensões a serem abordadas para identificação da cultura vigente, nesta pesquisa, estão embasadas nos trabalhos de Hurley & Hult (1998), Hofstede (1998). Os primeiros autores abordam o comportamento das pessoas que fazem a organização em dois planos: um visível, que se reflete nas práticas organizacionais, formado por símbolos, heróis e rituais; e outro plano invisível, formado pelos valores. As práticas podem ser moldadas de forma planejada; os valores mudam seguindo uma lógica própria, de cada comunidade e não de acordo com plano preestabelecidos.

As práticas, segundo Hurley & Hult (1998), são definidas em cinco dimensões, a saber: decisão compartilhada, poder de decisão, apoio e colaboração e tolerância para riscos e conflitos, apresentada no Quadro 3.

A cultura organizacional impacta a criação do conhecimento, considerando que muitos fatores culturais impedem o compartilhamento de conhecimento, tais como a falta de confiança, a intolerância ao erro, a falta de destinação de tempo e espaço para o compartilhamento do conhecimento, a premissa de que conhecimento é poder e diferenças de vocabulários. (Davenport & Prusak 1998)

A cultura organizacional pode ser entendida em dois níveis de percepção. No nível mais profundo da cultura organizacional estão os valores que ao serem compartilhados entre os membros da organização que penetram na cultura organizacional e assume a forma tácita, o que torna difícil a explicitação. Enquanto os valores vão sendo internalizados e incorporados ao comportamento coletivo nas organizações é transformado em pressuposto inconsciente.

Quadro 1. Dimensões da Cultura Organizacional

Dimensão	Aprendizagem e desenvolvimento	Decisão compartilhada	Divisão de poder	Apoio e colaboração	Tolerância para riscos e conflitos
Definição	Uma cultura que enfatiza o aprendizado e o desenvolvimento individual.	Uma cultura que incentiva os funcionários para participarem no processo de decisão.	Uma cultura com pouco foco na política de estado.	Os funcionários estão dispostos a colaborar uns com os outros e prontos para oferecer ajuda, quando necessário.	Uma cultura em que a organização aceita conflitos e riscos.

Fonte: (Hurley & Hult, 1998)

Compreende-se que o modelo de Hurley & Hult (1998), apresentado no Quadro 1. As Dimensões da Cultura Organizacional, é, entre os modelos analisados, o que mais se adequa para aplicação na instituição em estudo, com o fim de identificar a cultura vigente.

Assim, os fatores a serem verificados para conhecimento da cultura organizacional contemplam as seguintes dimensões:

1. Aprendizagem e desenvolvimento - Uma cultura que enfatiza o aprendizado e o desenvolvimento individual.
2. Decisão compartilhada - Uma cultura que incentiva os funcionários para participar no processo de decisão.
3. Divisão de poder - Uma cultura que pouco foco na política de estado.
4. Apoio e colaboração - Os funcionários estão dispostos a colaborar uns com os outros e prontos para oferecer ajuda, quando necessário.
5. Tolerância para riscos e conflitos - Uma cultura em que a organização aceita conflitos e riscos.

No entendimento de Geert Hofstede (1998), pode-se identificar a cultura organizacional pela orientação seguida pela organização. O autor compara comportamentos antagônicos em seis dimensões:

Dimensão 1. Orientação para processos X orientação para resultados.

Dimensão 2. Diferenças entre uma preocupação com as pessoas e preocupação com a qualidade do trabalho.

Dimensão 3. Identificação das pessoas com o seu trabalho. Entendem que são contratadas em função de sua origem familiar e social ou entendem que são contratadas em função de sua competência profissional e crescer só depende deles.

Dimensão 4. Diferenças de comportamento das pessoas em relação ao sistema fechado e sistema aberto. No sistema aberto as pessoas se adaptam mais rápido e absorvem melhor a cultura vigente, absorvendo comportamento coletivo. Já no sistema fechado a adaptação é mais lenta e difícil.

Dimensão 5. Trata do controle, definido pelo autor como controle frouxo e controle apertado. No controle apertado os compromissos são mantidos com rigor e as pessoas se comprometem com os mesmos. No controle frouxo não se tem controle desses itens o que compromete a participação e comprometimento das pessoas e dos resultados.

Dimensão 6. Orientação para o cliente. As normas vigentes prevalecem sobre a satisfação do cliente, enquanto que nas organizações pragmáticas o mais importante é agradar o cliente. Ver Quadro 4.

Quadro 2. Dimensões da Cultura Organizacional

1.Orientada para processos	Orientada para os resultados
2. Orientado para o empregado	Orientação para o trabalho
3. Paroquial	Profissional
4. Sistema aberto	Sistema fechado
5. Controle frouxo	Controle apertado
6.Normativo	Pragmático

Fonte: (Hosftede, 1998)

2.6.1. Culturas Organizacionais e Compartilhamento

Há culturas organizacionais que são naturalmente favoráveis ao compartilhamento, enquanto outras são mais resistentes ao compartilhamento. Para alguns autores as dificuldades de comunicação influenciam o compartilhamento entre membros de um grupo, uma vez que o compartilhamento é uma ação voluntária, exigindo dos membros habilidades de abertura, análise, confiança e tolerância Ajmal, Kekäle, & Takala, (2009), Chen, 2010, Wei, 2010).

Outra corrente de pensamento que realça que as dificuldades de adequação das mudanças de cultura podem ser projetadas e manipuladas pela liderança (Senge, 1990, Vera, M. Crossan, 2004, Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001, Weber & Pliskin, 1996), contribuindo para o sucesso dos projetos de inovação, promovendo uma cultura de compartilhamento. Para alguns autores, a influência na cultura é possível conforme o estilo de liderança vigente, como exemplo. Bass (1985), cita a liderança transformacional que trabalha para a mudança da cultura organizacional na medida em que influencia os seus seguidores.

A criação do conhecimento nas organizações está intimamente vinculada com a cultura organizacional, termo que designa o conjunto de crenças, premissas, suposições e tendências vigentes na mente da corporação e de seus funcionários. (Prahalad & Hammel, 1990)

A cultura organizacional ampara tanto as relações da liderança com o corpo funcional como as relações entre pares, nas tarefas diárias, definindo como o compartilhamento é praticado. São valores disseminados que impregnam toda a organização e que proporcionam as interações sociais entre os membros da organização e entre estes e a liderança.

No nível mais superficial e, portanto mais fácil de identificar, estão os artefatos que refletem os padrões de comportamento e estilo de gestão. Os indicadores mais aplicados no estudo da cultura organizacional são os relacionados à distância do poder, linguagem, relações humanas, atitudes em relação ao futuro, universalismo em contraposição ao particularismo, orientação para o ambiente e propensão ao risco. Estes indicadores de culturas consistem de réguas ou escalas aplicáveis para avaliar as dimensões da cultura organizacional, adotados neste estudo. (Reis, 2007).

Segundo Kolb (1986), As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma. Uma cultura de compartilhamento adquirida por meio da aprendizagem organizacional tem reflexos importantes na qualidade e reutilização do acervo para a criação de novos conhecimentos, considerando a relevância da aprendizagem no contexto organizacional.

A conjunção entre cultura organizacional favorável ao compartilhamento e criação do conhecimento organizacional conduz a organização a níveis mais elevados de conhecimento, gerando uma nova cultura de aprendizagem organizacional.

2.7. Modelos de Criação do Conhecimento Organizacional

Neste ponto se pretende analisar e comparar os elementos que compõem os modelos de criação de conhecimento sob a perspectiva de diferentes autores e identificar pontos comuns para embasar o modelo conceitual a ser adotado neste estudo.

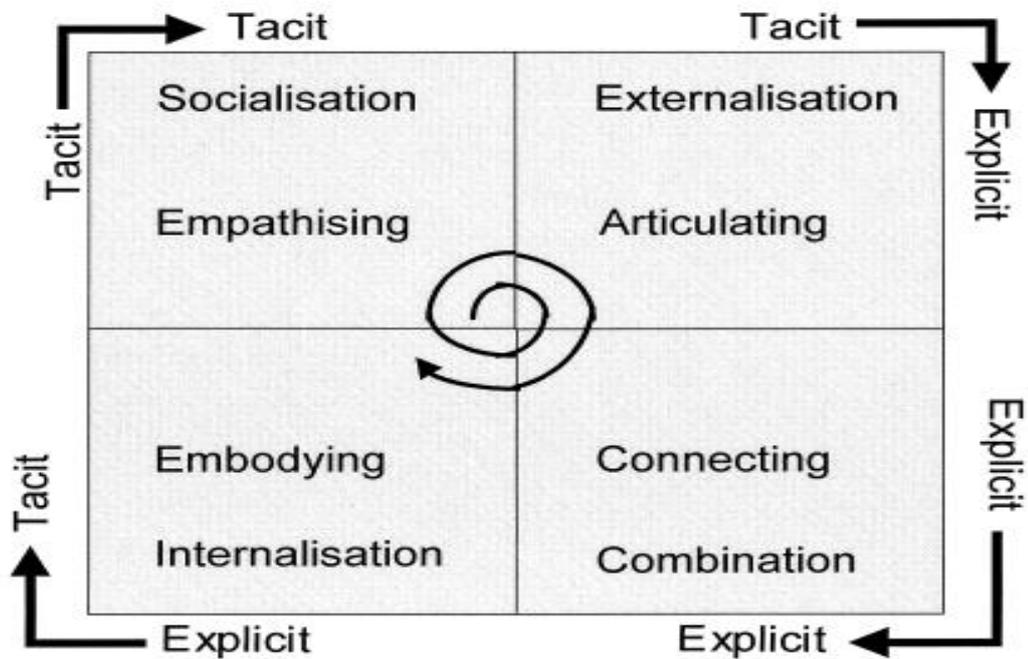
Foram selecionados três modelos para estudo, levando em conta os elementos que podem estabelecer ligação com o objeto de estudo e que tragam suporte para o que se quer comprovar com a presente investigação. A seguir, são detalhados morfologicamente os modelos de criação de conhecimento de (Nonaka & Toyama,2000); (Von Krogh et al 2012); (Ji Yoon Song et al, 2011).

2.7.1. Modelo de Nonaka, Toyama & Konno

De acordo com o modelo criado por Nonaka et al (2000), a organização cria novos conhecimentos através do processo SECI usando Ativos do Conhecimento, que são entradas e saídas que atuam como moderadores e facilitadores do processo de criação do conhecimento. O conhecimento é criado com ênfase nos ativos de conhecimento, já existentes na organização, definido pelos autores como todos os insumos e todos os demais elementos que possam impactar positivamente no processo de criação de conhecimento.

Este, segundo os autores, acontece na estrutura SECI, através da conversão do conhecimento tácito em explícito no ambiente (Ba) (Ver figura 3).

Figura 2. SECI, Ba and leadership



Fonte: Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000)

Na conversão do conhecimento tácito em tácito os atores do processo precisam ter empatia, confiança, afetividade para o compartilhamento ocorrer, em externalização. Na conversão do conhecimento tácito em explícito é necessário que haja articulação entre pessoas e organização, para que o conhecimento explicitado seja compartilhado por outros, formando uma base para novos conhecimentos.

A conversão do conhecimento explícito em explícito é quando há uma reformulação em conjuntos mais complexos e sistemáticos do conhecimento explícito. Este é recolhido de dentro ou de fora da organização e, combinado com o conhecimento já existente, é processado para formar novos conhecimentos.

É necessário que haja conexão com outros sistemas da instituição para que haja disseminação do novo conhecimento pela organização, podendo ser utilizadas diversos veículos de divulgação.

Na conversão do conhecimento explícito em tácito, através da internalização, o conhecimento é compartilhado para toda a organização por meio dos indivíduos. A

internalização está relacionada com o “aprender fazendo”. Torna-se parte dos modelos mentais dos indivíduos, e possui um *know how* valioso, que tem o poder de desencadear uma nova espiral de conhecimento, quando compartilhado com os outros através da socialização.

2.7.2. Modelo de Von Krogh, Nonaka e Rechsteiner

Em 2012 Von Krogh, Nonaka e Rechsteiner fazem uma revisão do modelo SECI incluindo a influência da liderança no processo de criação do conhecimento. O modelo é constituído por três construtos principais responsáveis pela criação de conhecimento, considerando os elementos: Ba, SECI e ativos do conhecimento, relacionados com a influência da liderança no processo. Introduce o conceito de ativos de conhecimento, classificados em “hard” e “soft”, onde o primeiro inclui as tecnologias de informação - TI e o segundo inclui a gestão do conhecimento – KM, considerando como elementos principais à cultura organizacional, valores, confiança e rotinas.

Conceituando cada um dos elementos dos autores temos que Ba, termo cunhado anteriormente, é uma palavra que tem origem na língua japonesa e significa um lugar, um espaço que pode ser físico: escritórios, reuniões; mental; compartilhamento de ideais e ideias ou virtual: intranet, listas de discussão, comunidades virtuais e outras formas de interação via *web*. São espaços que induzem as pessoas a compartilhar experiências e construir significados por meio da interação social.

O modelo utiliza como elementos principais os ativos do conhecimento, o contexto - Ba e o processo de criação do conhecimento - SECI. Ressalta a distinção entre organização formal e organização informal a partir da perspectiva de intersecção entre o formal e informal, considerando que o formal está vinculado à liderança centralizada e o informal ligado à liderança distribuída. Sendo o informal indispensável à criação do conhecimento, criatividade e inovação.

A liderança é representada pela dicotomia liderança centralizada ou vertical e liderança distribuída ou compartilhada. Liderança distribuída em que dois ou mais indivíduos assumem papéis de liderança responsabilidades, atividades e funções. Os conceitos de liderança distribuída são oriundos de pesquisas de autores como: (Gronn, 2002; Pearce & Conger, 2003). Na maioria das vezes, acontece em pequenos grupos onde o conhecimento tácito é

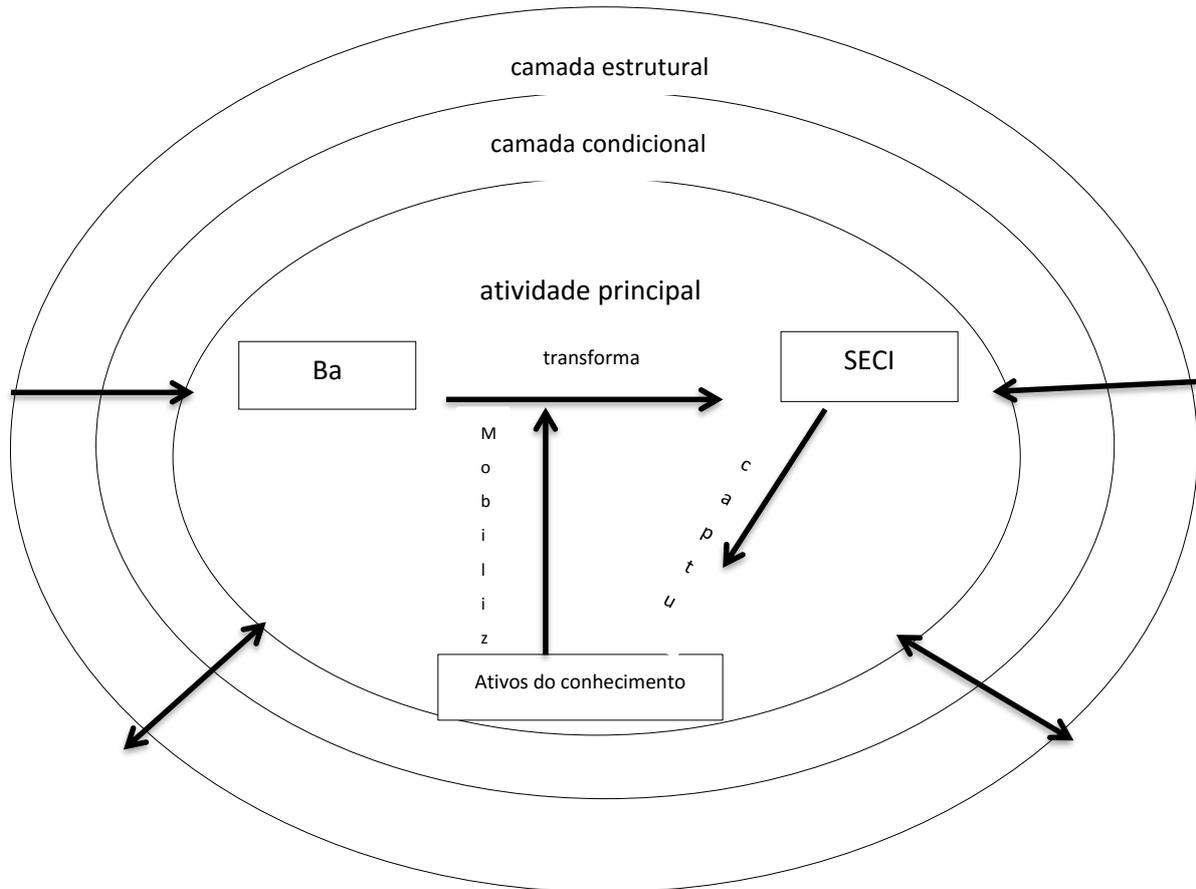
compartilhado. Neste modelo, o foco da liderança está na atividade e não nos traços individuais do líder.

Ao abordar o papel da liderança no processo de criação do conhecimento os autores diferenciam a liderança distribuída da liderança centralizada, considerando que a autoridade do líder não é hierárquica, mas sim por meio do conhecimento das tarefas e habilidade de interação com os pares e formulação de soluções. A liderança centralizada se baseia na autoridade estável e formal, enquanto que a liderança distribuída é fluida e se alterna entre os participantes dos grupos, em função do contexto e do andamento dos trabalhos.

Os autores reconhecem as influências da liderança no processo de criação do conhecimento e introduzem o conceito de liderança distribuída e liderança centralizada no processo de criação do conhecimento. A decisão sobre o que deve ser objeto de estudo para criação de conhecimento é uma tarefa anterior ao processo de criação e essa decisão cabe ao líder central (liderança *top down*). Os autores concluem que nos processos de criação do conhecimento a liderança se alterna entre liderança centralizada e liderança distribuída em seis dimensões: forma de colaboração, crenças, processos, autoridade na tomada de decisão habilidades e desenvolvimento.

O processo de criação do conhecimento ocorre no núcleo central, representando a atividade principal e sofre a influência das camadas mais externas: camada condicional e camada extrutural, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3. Modelo de criação do conhecimento de Von Krogh et al, 2012



Fonte: Von Krogh et al, 2012

Camada estrutural - pode ser entendida não com estrutura organizacional, mas como uma dimensão estruturante, onde ocorre o controle, fiscalização, coordenação, formulação da visão, de procedimentos e metas. Nesta dimensão, a liderança é predominantemente diretiva.

Camada condicional - situa-se na fronteira entre a dimensão estruturante e a atividade principal. Nesta dimensão as ações cuidam de conectar os processos de criação do conhecimento com as ações estruturantes e formais. Aqui a liderança revesa-se entre diretiva e distribuída.

Atividade principal - ocorre a interação entre as pessoas criando conhecimento. Aqui é necessário um ambiente propício à troca de conhecimentos e são identificados três elementos em sua composição: Ba, SECI e Ativos de conhecimento. A liderança nesta dimensão é predominantemente distribuída entre os membros das equipes.

Ba - conceito criado por Nonaka e Takeuchi (1995) é considerado no modelo de Von Krogh e seus colegas, como uma estrutura social, histórica, cultural, física, virtual e mental. Neste espaço, as interações entre as pessoas são estimuladas, as trocas criam significados. É uma condição necessária à criação do conhecimento, aliada aos demais elementos que compõem a dimensão atividade principal. O potencial de Ba pode influenciar as conversões de conhecimento entre tácito e explícito, preconizadas pelo modelo SECI. A liderança distribuída é predominante e tem um papel fundamental de transformação por meio do processo SECI.

Os autores relacionam a disciplina liderança aos processos de criação de conhecimento, considerando os estilos de líderes do escalão superior e de líderes de níveis mais baixos no papel de modelagem, que estimulam os seguidores, por meio do exemplo, à adoção de práticas de criação de conhecimento. Identificaram na literatura correspondente à liderança, os estilos de liderança transformacional, liderança transacional, liderança contingencial e liderança estratégica.

Entendem que no processo de criação de conhecimento organizacional a liderança é essencialmente distribuída entre os membros do grupo, em função do conhecimento individual, compreensão das tarefas e formulação de soluções de problemas relacionados, à contribuição individual para a execução das tarefas. Mas a liderança centralizada é também considerada contingencial e estratégica, na relação tripartite de SECI, Ba e ativos de conhecimento atuando em três camadas: estrutural, condicional e atividade principal.

2.7.3 Modelo de Ji Hoon Song, Seung Won Yoon e Hea Jun Yoon

Os autores discutem os conceitos e componentes da teoria da conversão do conhecimento – SECI de Nonaka e Takeuchi (1995); os conceitos de contextos favoráveis à criação do conhecimento organizacional e os elementos facilitadores do processo de criação do conhecimento, para identificar os fatores que podem contribuir para a sustentabilidade do processo de criação do conhecimento. Na pesquisa empírica realizada, foram estudados os fatores positivos e negativos que impactam no processo de criação do conhecimento, na forma nas dimensões: organizacional, grupal e individual, chegando às seguintes conclusões:

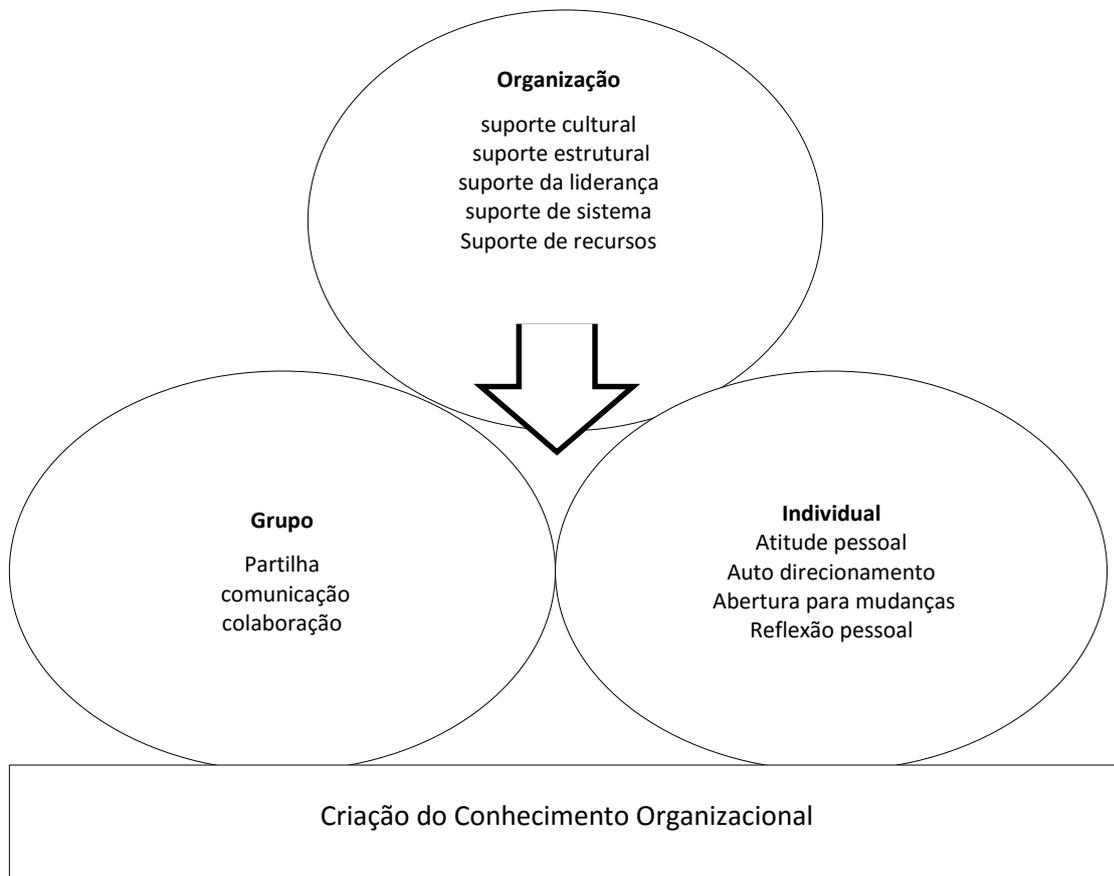
Impactos negativos:

Na dimensão organizacional: cultura destrutiva, carga de trabalho pesada, manutenção do *status quo*, estrutura e processos ineficazes e falta de liderança, foram os fatores que impactaram negativamente. Na dimensão grupal: falta de partilha, colaboração, comunicação e informação e lacuna de conhecimento. Na dimensão individual: preconceitos, resistência às mudanças, individualismo e ceticismo. Além desses fatores, foram identificados como macro-tendências: nepotismo falta de políticas, falta de suporte para o aprendizado e competição interna.

Impactos positivos:

Na dimensão organizacional: foram positivos o encorajamento, apreciação, suporte organizacional, motivação, apoio ao ensino e aprendizagem, suporte do líder e oportunidades de aplicação. No que se refere à cultura impactaram positivamente a autonomia e cultura de apoio. O sistema de recompensas e reconhecimento também apareceu como impacto positivo. O capital humano também foi fonte de impacto positivo. Na dimensão do grupo: partilha de conhecimento, informação e experiência nas discussões, comunicação e negociação, trabalho em equipe, espírito de equipe e colaboração. Na dimensão individual o que mais impactou positivamente foi o auto direcionamento, a persistência para resolver, criatividade, autorreflexão, positividade e confiança. Outros fatores apareceram como macro-tendências: inovação, multiperspectivas do CEO, visão objetivos claros, detalhados na Figura 4.

Figura 4. Modelo de criação do conhecimento



Fonte: (Song, 2011)

Na dimensão da organização, prevaleceram, em primeiro lugar, como pontos positivos à criação do conhecimento organizacional, o apoio da organização, proporcionando incentivo, valorização, motivação e oportunidade de aprendizagem organizacional; em segundo lugar, a cultura organizacional que incentiva a autonomia e inspira a criatividade do empregado; em terceiro lugar, os sistemas de reconhecimento e recompensas incentivam os empregados à criação de novos conhecimentos; e, em quarto lugar, a capacitação dos recursos humanos para a criação de conhecimento.

Na dimensão do grupo, quatro fatores se sobressaem: compartilhamento de conhecimentos e experiências de trabalho em equipe, comunicação e colaboração.

Na dimensão individual aparecem a atitude pessoal para compartilhar como auto direcionamento, autorreflexão, criatividade, paixão, positividade e confiança.

A pesquisa empírica verificou a opinião de líderes e gestores, em uma perspectiva *top-down*, quando deveria ter sido contemplada de *bottom-up* e lateral, onde se teria a visão sob todos os ângulos da problemática, facilitando sua generalização.

2.7.4. Comparação entre os modelos de criação do conhecimento

Da exposição dos três modelos de criação do conhecimento organizacional é possível identificar pontos comuns aos três modelos notadamente no processo de transferência de conhecimento da dimensão individual, dimensão do grupo e dimensão da organização.

Cada um dos modelos contribuiu com fatores relevantes para a pesquisa, tendo como referência a adequação do modelo conceitual proposto ao modelo de gestão praticado nas instituições públicas brasileiras.

O modelo de Modelo de Nonaka e Takeuchi esclarece a dinâmica da criação do conhecimento organizacional. Segundo os autores, a criação do conhecimento organizacional acontece nas organizações por meio de conversões do conhecimento tácito em explícito nas formas de: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, fechando o ciclo de criação de conhecimento organizacional, ou espiral do conhecimento. Cada uma dessas formas de conversão ocorre nas dimensões: individual, no grupo e na organização.

O modelo de Von Krogh et al., reconhece as influências da liderança no processo de criação do conhecimento e introduzem o conceito de liderança distribuída e liderança centralizada no processo de criação do conhecimento. A decisão sobre o que deve ser objeto de estudo para criação de conhecimento é uma tarefa anterior ao processo de criação e essa decisão cabe ao líder central (liderança *top down*). Os autores concluem que nos processos de criação do conhecimento a liderança se alterna entre liderança centralizada e liderança distribuída em seis dimensões: forma de colaboração, crenças, processos, autoridade na tomada de decisão habilidades e desenvolvimento.

Von Krogh e seus colegas vincularam ativos de conhecimento com liderança, categorizado em dois grupos: “hard” e “soft”. No grupo hard estão a tecnologia da informação (TI) e a gestão do conhecimento (KM). No grupo soft estão a cultura organizacional, valores, confiança, rotinas e todos demais fatores que agreguem valor à cadeia do processo de criação de conhecimento.

O Modelo Ji Hoon Song et al esclarece que a criação de conhecimento organizacional ocorre nas três dimensões da organização: individual, grupo e organização. Na dimensão organizacional são positivos o encorajamento, apreciação, suporte organizacional, motivação, apoio ao ensino e aprendizagem, suporte do líder e oportunidades de aplicação. No que se refere à cultura impactaram positivamente a autonomia e cultura de apoio. O sistema de recompensas e reconhecimento também apareceu como impacto positivo. O capital humano também foi fonte de impacto positivo.

Na dimensão do grupo prevalecem: partilha de conhecimento, informação e experiência nas discussões, comunicação e negociação, trabalho em equipe, espírito de equipe e colaboração.

Na dimensão individual o que mais impactou positivamente foi o auto direcionamento, a persistência para resolver, criatividade, autorreflexão, positividade e confiança. Outros fatores apareceram como macrotendências: inovação, multiperspectivas do CEO, visão objetivos claros.

A seguir são comparados os fatores relevantes identificados nos três modelos de criação de conhecimento, comparados aos conceitos preconizados pelo Modelo de excelência em gestão pública praticado nas instituições públicas brasileiras, para a construção de um modelo conceitual proposto para a presente pesquisa, como demonstrado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Análise Comparativa entre os Modelos de criação do conhecimento analisados

	Individual	Grupos	Organização
Nonaka , Toyama e	Socialização.	Externalização, Combinação.	Contexto Ba, internalização.
Von Krogh et al	Valores, confiança, rotinas.	Interação, conhecimento propício. Liderança distribuída.	Controle, fiscalização, coordenação, formulação da visão, valores, procedimentos e metas. A liderança é predominantemente diretiva.
Ji Hoon Song et al	Auto direcionamento, persistência para resolver, criatividade, autorreflexão, positividade e confiança, visão objetivos claros, inovação. Percepção, reflexão,	Partilha de conhecimento, informação e experiência nas discussões, comunicação e negociação, trabalho em equipe, espírito de equipe e colaboração.	Encorajamento, apreciação, suporte organizacional, motivação, apoio ao ensino e aprendizagem, suporte do líder, oportunidades de aplicação e recompensas.

Fonte: elaboração própria

A comparação entre os modelos estudados enseja a identificação dos fatores comuns entre eles, de onde foram extraídos aqueles que estão mais alinhados com a ideia norteadora do presente estudo e, a partir desta identificação, foi possível construir o modelo conceitual a ser aplicado na pesquisa empírica com a finalidade de conhecer as influências da liderança na criação de conhecimento organizacional, nos três níveis organizacionais:

Nível Individual - Socialização, valores, rotinas, auto direcionamento, persistência para resolver, criatividade, autorreflexão, positividade e confiança, visão, objetivos claros, inovação.

Nível do Grupo - Externalização, Combinação, Interação, conhecimento propício, liderança distribuída, partilha de conhecimento de informações e experiência, nas discussões, comunicação e negociação, trabalho em equipe, espírito de equipe e colaboração.

Nível Organizacional - Contexto Ba, internalização, controle, fiscalização, coordenação, formulação da visão, valores, procedimentos e metas. A liderança é predominantemente diretiva. Encorajamento, apreciação, suporte organizacional, motivação, apoio ao ensino e aprendizagem, suporte do líder, recompensas.

No nível individual, os modelos analisados fazem referência a atributos pessoais que impactam positivamente nos resultados do trabalho de criação de conhecimento. As pessoas que trabalham com criação de conhecimento precisam estar abertas às mudanças, socializar conhecimento e estar motivadas para a interação e partilha de conhecimento. Desenvolver habilidades de liderança, ter objetivos claros e visão de conhecimento. A influência do líder nesta dimensão diz respeito ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, motivação, adaptação às mudanças, incentivo ao autodesenvolvimento e capacidade de liderança.

No nível do grupo ocorre a externalização e combinação de conhecimento por meio do compartilhamento de informações e experiências, interação com os pares, discussão e negociação, espírito de equipe e colaboração. Cabe ao líder prover o grupo das condições ora descritas, influenciando para que, por meio da interação do grupo, ocorra a criação de conhecimento.

No nível da organização, são observados fatores importantes que dão suporte às ações do processo de criação de conhecimento, como o ambiente de colaboração, adequação da cultura organizacional e da estrutura, compartilhamento e alinhamento com as estratégias.

Quadro 3. Fatores relevantes identificados nos modelos

Nível Individual	Nível do Grupo	Nível da Organização
Desenvolvimento pessoal, adaptação às mudanças, motivação, conhecimento, liderança .	Compartilhamento, colaboração, visão compartilhada, recompensas, liderança.	Ambiente de colaboração, cultura organizacional, recursos, estratégia, estrutura, liderança.

Fonte: elaboração própria

Nos três níveis observam-se os impactos da influência da liderança em diversos formatos. Neste ponto do estudo já é possível delinear o modelo conceitual que embasa a pesquisa empírica, considerando o modelo de criação de conhecimento que foi extraído da combinação de fatores existentes nos três modelos analisados e os diversos tipos de liderança observados na pesquisa sobre este assunto.

Síntese Conclusiva

A pesquisa bibliográfica que embasa o estudo, objeto dos capítulos 1 e 2, foi delineada com o intuito de encontrar conceitos e modelos que identifiquem os elementos essenciais para a construção do modelo conceitual que suporta a pesquisa. Foram analisados os construtos Liderança e Criação de Conhecimento organizacional e identificados os principais fatores que dão arcabouço ao estudo.

Na pesquisa bibliográfica sobre liderança foram identificados os estilos, comportamento e grau de centralização e características da liderança. Compreendeu-se que os líderes exercem influência sobre seus colaboradores em todos os níveis da organização e são influenciados por eles. Compreendeu-se que a liderança pode ser vertical, quando exercida de cima para baixo ou de baixo para cima e lateral, quando os pares se influenciam mutuamente e que esta dinâmica ocorre naturalmente nas interações entre os indivíduos. Compreendeu-se, ainda, que a liderança pode ser centralizada e descentralizada e que nos processos de criação de conhecimento organizacional estes dois tipos de liderança convivem de forma harmônica, para alcançar resultados positivos para a organização.

Assim o modelo de Von Krogh et al esclareceu que uma vez que os líderes exercem influência sobre as pessoas nos processos de interação e são as pessoas que fazem a criação do conhecimento por meio de interação, é relevante estudar como esta influência fica evidenciada.

A teoria de criação de conhecimento organizacional de Nonaka & Takeuchi (1990), contribuiu para a identificação das dimensões onde ocorre a criação de conhecimento, surgindo, daí três dimensões da organização onde ocorrem as conversões do conhecimento para a criação de conhecimento organizacional, por meio de interações entre indivíduos.

A análise dos fatores passíveis de influência da liderança em cada uma das dimensões da criação de conhecimento organizacional contribuiu para identificar as variáveis correspondentes. Desta forma, foram selecionados como variáveis de liderança cinco tipos, que serão relacionadas às variáveis do modelo de criação de conhecimento e, assim, estabelecidas as influências que impactam positivamente no processo de criação de conhecimento conforme demonstrado no modelo conceitual proposto.

Nos processos de criação de conhecimento organizacional, as lideranças intermediárias assumem papéis específicos em cada um dos níveis da criação de conhecimento. Sua principal função é de mediador entre a alta administração e a equipe que lidera. Observa-se, neste processo, que a liderança é exercida de várias formas: *top-down*, *bottom-up* e *lateral*. O que parece ser uma característica essencial do trabalho de equipes de alto desempenho.

Na dimensão individual a liderança se apresenta nas formas onde a influência parte de um líder comprometido com o desenvolvimento individual das pessoas, provendo alinhamento sistemático dos indivíduos com as necessidades dos grupos de trabalho, avaliação e capacitação e *feedback* fazem parte do papel do líder.

Na dimensão de grupos, a influência da liderança é predominantemente refletida na motivação para a partilha, interação, comunicação e colaboração. A liderança horizontal ou lateral ocorre entre pares e a capacitação para a liderança é ponto forte para o desenvolvimento das equipes.

Na dimensão da organização a influência da liderança ocorre predominantemente de forma vertical no sentido do provimento de recursos para o trabalho dos grupos alinhamento permanente com os objetivos estratégicos, visão e valores, comunicação e coordenação.

3. LIDERANÇA

A liderança no campo da organização tem sido estudada desde a década de 1930, quando os estudiosos da Psicologia tentaram identificar o que diferenciava as pessoas que se destacavam por exercer uma maior influência sobre os demais membros das organizações. Os principais problemas de liderança focavam no estilo e abrangência da liderança e o perfil mais adequado que deve ter o líder com questões relacionadas à responsabilidade e autoridade; delegação e estabelecimento de metas; controle; avaliação de desempenho formação de equipes, e administração de conflitos. Liderança e gestão são funções que se confundem, considerando que, na maioria das vezes, são exercidos simultaneamente, por um mesmo agente. A autoridade exercida pelo líder tem sido estudada há várias décadas, e trata da centralização e descentralização das decisões, do exercício do poder e da tomada de decisão que vai do autocrático, de forma contínua, até às decisões centradas no grupo.

Tradicionalmente, as pesquisas sobre liderança organizacional são categorizadas em quatro grandes grupos: Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais ou Situacionais, e Lideranças Coletivas ou Descentralizadas. Estudos mais recentes incluem as formas de liderança coletiva como adequação às novas demandas do mercado, que exigem soluções rápidas de problemas complexos que, por sua natureza, necessitam de vários saberes, os quais só podem ser conseguidos por meio de equipes. Nos tempos atuais, a velocidade das mudanças que ocorrem no mercado e impactam nas organizações tem induzido ao estudo da liderança, considerando as necessidades de cada situação, assim toma força a liderança situacional ou contingencial.

A abordagem contingencial preconiza que o líder eficaz consegue avaliar o contexto cultural externo e interno e, por meio da aplicação dos recursos de que dispõe, é capaz de criar as soluções adequadas às exigências contingenciais. Cabe ao líder, por exemplo, criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas potencialidades e responsabilidades sobre os resultados organizacionais. (Hersey & Blanchard, 1980); (Fielder, 1981); (Bergamini, 1997); (Sims, 2009).

Estudo de Pearce e Conger (2003), que sugere, baseado na história da liderança, que existe uma categorização das principais tipologias de acordo com o estilo e comportamento de líderes, e que se pode identificar a liderança do tipo *top down*, aversiva, caracterizada pela

comportamento agressivo do líder que é observado em situações de alta complexidade e urgência - em geral a equipe trabalha sob alto estresse; diretiva, quando o comportamento do líder é o de dar orientações e determinar tarefas - em geral ocorre em situações de urgência, mas não tão complexas; transacional, quando há uma troca entre líder e membros do grupo; transformacional, quando o líder exerce influência, comportamentos de forma mais subjetiva, fonte de sabedoria e direção, mudando a visão do seguidor. No tipo capacitação, o líder leva os seguidores ao autodesenvolvimento, os levando a liderar a si mesmos (Manz & Sims, 2001). Nesse tipo de liderança, os seguidores precisam de capacitação para desenvolver suas próprias habilidades. Informação e conhecimento são necessários para que possam exercer auto liderança.

No ambiente organizacional, os melhores resultados são obtidos quando o trabalho é realizado por equipes, uma vez que o trabalho individual já não atende as demandas do mercado que exige respostas imediatas e muitas vezes soluções complexas que extrapolam o saber individual. Por meio de equipes, o trabalho é muito mais efetivo e ágil (Pearce, 2004). Observa-se a influência dinâmica interativa entre os indivíduos em grupos para os quais o objetivo é conduzir o outro para a realização dos objetivos do grupo ou ambos. Este processo envolve muitas vezes influência de pares, ou influência lateral e, em outras vezes, envolve a influência ascendente ou descendente hierárquica (Pearce & Conger, 2003 B).

3.1. Abordagens Comportamentais

Surgidas no início da década de 1950, as abordagens comportamentais têm seu foco voltado à compreensão do comportamento dos líderes, centrando suas atenções em descobrir qual tipo de liderança é mais eficiente para a organização. (Blake & Mouton, 1978)

As teorias comportamentais surgidas a partir dos anos 1940, focavam no que os líderes faziam e não no que eles eram, procurando isolar características comportamentais dos líderes eficazes. A indagação reinante era: Existem características no comportamento das pessoas eficazes que podem ser universais e ensinadas a outras, transformando-as em líderes?

Neste sentido, um líder não é aquele que nasce com atributos específicos que fazem dele um líder, mas aquela pessoa que é capaz de adquirir habilidades, trocar experiências e adquirir padrões de comportamento que faz dele um líder (Bowditch & Buono, 2002).

Blake e Mounton (1964), desenvolveram um modelo denominado por “Grid Gerencial” que associa as variáveis Gestão Centrada na Produção e Gestão Centrada nas Pessoas. Segundo o autor, o líder é capaz de usar as duas formas de gestão, modificando seu próprio comportamento, visando maximizar a produção e o bem estar das pessoas. Os estudos sobre comportamento, a essa altura já se direcionou para a figura do líder, humanizado, com funções diferenciadas de gestores podendo conciliar os dois comportamentos em função do bem estar das pessoas, sem perder de vista a produção.

As teorias comportamentais aqui mencionadas seguem a linha de abordagem multidimensional, uma vez que as pesquisas mais recentes dedicadas ao estudo da liderança nas organizações convergem para modelos contingenciais alinhados a comportamentos de líderes, destacando-se, neste estudo, características de liderança transformacional, liderança transacional, liderança contingencial, liderança estratégica e liderança colaborativa. Outras influências podem surgir com a pesquisa empírica, uma vez que o estudo é exploratório.

3.2 Abordagens Contingenciais ou Situacionais

Na década de 1960 surgiram os estudos que preconizam que o comportamento do líder depende de variáveis ambientais, de acordo com a situação que ele vivencia em determinados momentos (Hersey & Blanchard, 1980); (Fielder, 1981); (Bergamini, 1997). Os líderes eficazes são aqueles “capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação” (Hersey & Blanchard, 1980). Entendendo na dinâmica da situação, o líder é capaz de usar suas habilidades e competências, criando soluções adequadas, com o fim de aumentar a eficácia da organização.

A abordagem contingencial preconiza que o líder eficaz consegue avaliar o contexto cultural externo e interno e por meio da aplicação dos recursos de que dispõe, é capaz de criar as soluções adequadas às exigências específicas. Cabe ao líder, por exemplo, criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas potencialidades e responsabilidades sobre os resultados organizacionais. (Robbins, 2003)

A abordagem contingencial tem um caráter multidimensional na medida em que considera os fatores de personalidade e comportamentais, aliados à questão situacional, condição preponderante para que o líder contribua para o alcance da eficácia do grupo de trabalho. Pela primeira vez a liderança foi vista como um complemento das abordagens até então estudadas na teoria dos traços e teoria comportamental (Fielder, 1981).

Na busca de identificar comportamentos de liderança que pudessem impactar positivamente nos fatores facilitadores de criação de conhecimento organizacional optou-se por relacionar características apresentadas em tipos de liderança, facilitando o processo relacional entre variáveis de liderança e criação do conhecimento. Dessa forma, em função dos fatores facilitadores do processo de criação de conhecimento foram selecionadas as características observadas na liderança transformacional, transacional, contingencial, estratégica e colaborativa.

3.3. Liderança Transformacional

A teoria da liderança transformacional preconiza que o líder transformacional é o que consegue conduzir seus colaboradores para um maior desempenho por meio do aumento do nível de consciência a respeito da importância; de sua participação nos resultados que a organização espera alcançar; conduz o colaborador a sobrepor os interesses da equipe aos seus próprios interesses e altera o nível de necessidades sobre a hierarquia para o nível maior de necessidade de um ideal (Bass & Avolio, 1994); (Bass, 1995); Avolio, Bass, Jung, (1999); Bass, Avolio, Jung, Berson, (2003). Este conjunto de influências que exerce o líder transformacional em seus colaboradores também contribui para o desenvolvimento intelectual, alavancando a inovação tecnológica e criação de novos conhecimentos.

Os líderes transformacionais inspiram seguidores a transcender seus maiores interesses pessoais para um propósito maior: coletivo, missão ou visão. Eles dão ênfase a ativar as motivações dos seguidores para o exercício da visão e fomenta a confiança e o compromisso de atuar sobre essas motivações para o desempenho excepcional e os objetivos eticamente inspirados (Xirasagar, 2008). Por isso, eles encorajam o seguidor a fazer mais do que aquilo que se espera que façam. Eles prestam atenção a estimular e desafiar o seguidor com novas ideias. Eles constroem um ambiente para apoiar o seguidor em trabalhar com novas aprendizagens (Maani & Benton, 1999). Os líderes transformacionais tentam encontrar o que é

realmente importante e transmitem uma sensação de missão para o seguidor. Os líderes transformacionais não são apenas para delegar projetos, mas também para treinar e ensinar, e tratar cada seguidor como individual. Os líderes transformacionais prestam muita atenção para interagir com seguidores para criar coletividade organizacional. Eles tentam entender as necessidades dos seguidores e estimular o seguidor para alcançar metas. Além disso, eles tendem a ouvir a opinião, ideias e sugestões dos seguidores e incentivar opinião dos seguidores com a tentativa de influenciar suas decisões. Liderança transformacional é muito flexível na consecução dos resultados desejados; mudar terá lugar, quando for necessário.

3.4.Liderança Transacional

A liderança transacional pode ser vista como complementar à liderança transformacional. Em contraste com os líderes transformacionais, o comportamento do líder transacional é muito mais baseado em trocas e negociação. A teoria de troca (Gouldner, 1960), pressupõe reciprocidade de comportamentos positivos entre líderes e colaboradores, fortalecendo as relações interpessoais. As relações interpessoais justificam as influências que ocorrem no sentido vertical de cima para baixo (top down), e de baixo para cima (bottom up).

A influência interpessoal que ocorre nas relações entre líderes e colaboradores é determinada pelo contexto organizacional, comportamento dos líderes que provocam nos colaboradores a adoção de táticas em função da adaptação dos colaboradores ao contexto e ao comportamento dos líderes.

Os líderes transacionais desempenham papel de orientadores de seus colaboradores ao cumprimento de suas tarefas, responsabilidades, recompensas por desempenho e tomam decisões corretas, quando necessário. Fornecem visão e sentido da missão angariando respeito e confiança. Fomentam clima de confiança e motivam seus funcionários a transcender o interesse próprio para o bem da organização. Os colaboradores tendem a exercer maior pressão por melhoria com o líder transacional, uma vez que há uma clara relação de negociação e troca. (Epitropaki & Martin 2013).

Os líderes transacionais se relacionam com os colaboradores, principalmente, por meio de trocas e negociação. Baseiam-se em trocas diádicas motivando seus colaboradores por meio de recompensa ou castigo incentivando-os a trabalhar em conformidade com o seu papel e

expectativas (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, Halpin, 2006). Eles orientam ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas, através do direcionamento (Robbins, 2005), e oferecem recompensas se os seguidores executarem de acordo com contratos firmados entre as partes.

O modelo transacional tem como princípio básico a relação de poder entre líder e seguidor, que é exercida de forma vertical, onde o líder controla as ações dos seguidores por meio de recompensa e castigos no atingimento, ou não, de metas individuais, enquanto que os colaboradores exercem pressão no líder para ganhar vantagens. (Avolio, 1994; Avolio, Bass & Jung, 1999; Podaskoff, Bommer, MacKenzie, (2006)

3.5. Liderança Contingencial

A liderança contingencial ou situacional preconiza que o líder eficaz consegue avaliar o contexto cultural externo e interno e, por meio da aplicação dos recursos de que dispõe, é capaz de criar as soluções adequadas às exigências contingenciais. Cabe ao líder, por exemplo, criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas potencialidades e responsabilidades sobre os resultados organizacionais. (Robbins, 2005) . (Sims, Faraj, Smith 2009). Combina um estilo de liderança com circunstâncias específicas. De acordo com a situação identificada, são definidas as metas e, a partir daí, definidos os tipos de liderança e respectivos comportamentos que são mais adequados à situação. Para os autores, estilo e o comportamento são os elementos que identificam o tipo de liderança que o líder utiliza para influenciar o comportamento e pensamento de outras pessoas.

A abordagem contingencial tem um caráter multidimensional na medida em que considera os fatores de personalidade e comportamentais, aliados à questão situacional, condição preponderante para que o líder contribua para o alcance da eficácia do grupo de trabalho. Pela primeira vez, a liderança foi vista como um complemento das abordagens até então estudadas na teoria dos traços e teoria comportamental. (Fielder, 1981; Fielder, 1967; House, 1971; Hersey & Blanchard, 1984).

3.6. Liderança Estratégica

A liderança estratégica tem competências que os distinguem dos demais líderes. Os líderes se encontram em todos os níveis da organização, a partir do topo até o nível operacional, influenciando pessoas, grupos e a organização de forma ampla. No entanto, há uma lacuna na efetividade desses líderes nos processos internos.

O líder estratégico é definido por Ireland e Hitt (2005), como uma pessoa que tem capacidade para antecipar a visão, flexibilidade, pensamento estratégico e sabe trabalhar com pessoas para conduzi-las a mudanças visando criar um futuro para a organização. Segundo esses autores as capacidades necessárias que o líder estratégico efetivo precisa ter e aplicar para que possa manter o equilíbrio interno e adaptar a organização a mudanças externas, são as seguintes: (Hitt, Hayne, Serpa, 2010).

- Capacidade de desenvolver uma visão ampla de futuro e comunicar essa visão, para ajudar a orientar a formação e a implementação de estratégias para seu alcance.
- Capacidade de desenvolver competências essenciais para a organização com o intuito de manter a vantagem competitiva.
- Capacidade de desenvolver estratégias de valor para o capital humano, visando atrair e reter os melhores colaboradores e continuar a desenvolver habilidades e competências;
- Capacidade de investir no desenvolvimento de tecnologias.
Capacidade de construir e manter uma cultura organizacional que promova e incentive a inovação e o aprendizado e valorizando o capital humano e as ações da equipe.
- Capacidade de desenvolver e implementar controles equilibrados que ajudam a gerenciar o capital financeiro e governam as práticas, garantindo que o potencial curso de ação seja avaliado através de um filtro moral positivo.
- Capacidade de praticar a ética e valores fundamentais de honestidade, confiança e integridade que servem como filtros morais e devem ser inculcados em gerentes e funcionários, de modo que eles sejam claramente entendidos e observáveis por meio de suas decisões e ações.

- Capacidade de observar a tomada de decisão estratégica sobre produtos e serviços, seleção de executivos-chave, alocação de recursos e negociações externas.

A liderança estratégica no Século XXI é baseada no propósito e visão, exploração e manutenção de competências essenciais, desenvolvimento do capital humano, sustentando uma eficaz cultura organizacional, enfatizando as práticas éticas e estabelecendo controles organizacionais equilibrados Ireland & Hitt, (2005). Há, ainda, a visão do desempenho de papéis do líder estratégico. Quinn, (1988) argumenta que os executivos devem desempenhar oito papéis de liderança: inovador, corretor, facilitador, mentor, coordenador, monitor, produtor e diretor. Da mesma forma, Hart e Quinn, (1993) afirmam que os executivos de topo desempenham quatro papéis que afetam o desempenho da empresa: visionário, motivador, analisador e capataz.

3.7. Liderança Colaborativa

A teoria da liderança colaborativa foi desenvolvida por Chrislip e Larson em pesquisa sobre liderança cívica e colaboração nos anos 1980 e início dos anos 1990. Os autores definem liderança colaborativa como uma relação entre duas ou mais partes (indivíduos ou organizações) que trabalham para atingir objetivos comuns, compartilhando responsabilidade e autoridade para obter os resultados esperados. Argumentam que é aplicável quando os resultados só podem ser alcançados utilizando competências que pertencem a várias pessoas, o que seria impossível conseguir em um trabalho individual. (Chrislip & Larson 1994).

Ao longo das últimas décadas, os estudos revelam que o exercício da liderança tem sofrido transformações, observando-se que as adaptações ocorrem naturalmente em função das constantes mudanças e da necessidade cada vez maior em solucionar problemas complexos no ambiente das organizações. A pesquisa científica sobre liderança têm se voltado para uma forma de liderança coletiva em contraposição aos modelos centrados em atributos individuais, em função da necessidade de se trabalhar em grupos. Estilo, características e outros atributos pessoais não são os únicos fatores de influência e sim os mecanismos para o exercício da influência que a liderança exerce sobre as pessoas. Pearce, Conger, Locke (2008)

Na liderança coletiva não existe o papel central de um líder, mas o processo de interação entre membros para liderar a equipe como um todo, dividindo responsabilidades, mas sem deixar de considerar as habilidades, conhecimento e atitudes de liderança. É um processo relacional que envolve toda a equipe (Hunt & Ropo, 1997). Vista como um processo a liderança coletiva, pressupõe uma dinâmica que não precisa se limitar aos atos de um líder único (Hunt, 2004; Dachler, 1992). Enquanto os estudos sobre liderança na forma tradicional privilegiam a influência *top down* do líder sobre seus seguidores, a liderança coletiva tem como ponto central a interação dos membros da equipe e a distribuição de responsabilidades levando os membros a pensar como líderes envolvendo um processo relacional de comportamento da equipe e da organização, como um todo. (Hiller, Day, Vance, 2006). (Yulk,1999).

Segundo Chrislip e Larson (1994), a liderança colaborativa requer um conjunto de habilidades diferentes, incluindo a capacidade de iniciar e cultivar relacionamentos; ser confiável, construir um acordo em torno de uma visão colaborativa; articular e comunicar a visão colaborativa e as vantagens de se trabalhar dessa forma; criar redes dentro e entre setores para construir o apoio às iniciativas de colaboração como forma de trabalho; influenciar dentro da colaboração, bem como para cima e para fora com outros grupos e tomadores de decisão, ler e diagnosticar processos colaborativos e ações e saber quando e como intervir. E, ainda, observar como os membros estão ligados e as oportunidades de ações sinérgicas, assumir riscos e encorajar os outros a se sentirem confortáveis para assumir riscos.

Para resolução de problemas complexos não é possível pensar liderança como comando e controle, líder e seguidores. Várias formas de liderança são usadas seguindo uma dinâmica de adaptação às situações específicas. O formato de liderança colaborativa tem sido um modelo que atribui maior flexibilidade e coerência com um mundo onde não se trabalha mais sozinho. O trabalho em grupo tem sido a forma mais constante de encontrar soluções para problemas complexos em um ambiente mutável. As soluções conjuntas têm apresentado maior eficácia, considerando que o conhecimento é ilimitado e o volume de informações hoje disponíveis não são e nem poderiam ser privilégio de uma pessoa. Parceria e colaboração produzem melhores resultados.

A liderança colaborativa efetiva é um modelo que pode ser utilizado quando o processo organizacional que se quer trabalhar exige um esforço coletivo entre pessoas e/ou setores como condição única de sucesso. A prática da liderança colaborativa exige dos participantes, em primeiro

lugar, a compreensão da filosofia colaborativa; em segundo, a seleção de pessoas para participarem do processo que deve recair sobre aqueles que queiram e possam colaborar. Em terceiro lugar, o fomento de uma relação entre os membros que minimize as diferenças de poder entre eles, a fim de incentivar relacionamentos colaborativos. A filosofia colaborativa precisa ser explicitamente comunicada aos membros dos grupos participantes. (Fletcher & Käufer, 2003)

Comando e controle estão dando vez à colaboração, diante de problemas complexos que exigem flexibilidade para encontrar soluções conjuntas. A prática colaborativa tem sido aplicada com sucesso como uma nova forma de trabalhar, prestar serviços, produzir conhecimento. A colaboração se refere à prática de indivíduos ou organizações trabalharem juntos para a solução de problemas que não seriam solucionados de forma individual.

As características apresentadas no quadro 4 foram extraídas das teorias da liderança, cujos principais teóricos são citados na legenda, respectivamente.

Quadro 4. Características dos Tipos de Liderança

Liderança	Características
Liderança Transformacional (1.1)	Conduzir os colaboradores a um maior desempenho por meio do aumento da consciência a respeito da importância de sua participação nos resultados da organização; Sobrepor os interesses do grupo aos seus próprios interesses; Alterar a necessidade pessoal para um nível de necessidade de um ideal; Desenvolver os colaboradores, intelectualmente, por meio da aprendizagem contínua; Desenvolver criatividade para a inovação; Ter confiança e compromisso; Estimular os colaboradores para enfrentar desafio para novas ideias; Construir ambientes de aprendizagem; Treinar e ensinar de forma individual e coletiva; Estimular os colaboradores a alcançar metas; Interagir com os colaboradores para a criação coletiva do conhecimento; Ouvir opinião, ideias e sugestões; Ser flexível na consecução dos resultados desejados.
Liderança Transacional (1.2)	Conceder recompensas por desempenho; Impor castigos por não cumprimento de metas; Orientar no sentido de cumprimentos de metas estabelecidas; Negociar metas individuais relacionadas aos objetivos estratégicos. Nas relações diádicas entre líder e colaboradores percebe-se mais claramente a influência vertical no sentido <i>bottom up</i> , onde colaboradores exercem pressão sobre o líder para obter vantagens.
Liderança Contingencial (2)	Avaliar o contexto cultural externo e interno; Criar soluções adequadas às exigências situacionais; Criar um ambiente onde as pessoas possam demonstrar suas potencialidades e responsabilidades sobre os resultados organizacionais; Desenvolver nos colaboradores, habilidades, trocar experiências e adquirir padrões de conhecimento da função liderança; Organizar seu trabalho e o trabalho de seus colaboradores; Estabelecer relações de trabalho caracterizadas pela confiança mútua e respeito pelas ideias dos colaboradores; Demonstrar interesse pelos sentimentos dos colaboradores e preocupação pelo seu bem estar; Orientar os colaboradores para a produção; Orientar os colaboradores para o desenvolvimento das atividades.

Liderança Estratégica (3)	Exercer as funções do topo da organização; Ter capacidade de antecipar a visão; Ter flexibilidade; Ter pensamento estratégico; Conduzir os colaboradores às mudanças, visando criar um futuro para a organização; Desenvolver uma visão e comunicar de forma ampla para toda a organização; Desenvolver nos colaboradores competências essenciais; Investir no desenvolvimento de tecnologias; Construir a cultura organizacional de inovação; Desenvolver o aprendizado organizacional valorizando o capital humano e as ações da equipe; Desenvolver e implementar controles equilibrados que ajudam a gerenciar o capital financeiro e que governam as práticas garantindo que o potencial curso de ação seja analisado através de um filtro moral positivo; Praticar a ética e valores fundamentais de honestidade, confiança e integridade que servem de filtros morais, disseminando estes valores em seus colaboradores e demais líderes para que sejam observados em suas decisões; Selecionar executivos-chave; Alocar equipes;
Liderança Colaborativa ou Compartilhada (4)	Liderança colaborativa ou compartilhada requer um conjunto de habilidades diferentes, incluindo a capacidade de iniciar e cultivar relacionamentos; ser confiável; construir acordo em torno de uma visão colaborativa; articular e comunicar a visão colaborativa e as vantagens de se trabalhar dessa forma; criar redes dentro e entre setores para construir o apoio às iniciativas de colaboração como forma de trabalho; ler e diagnosticar processos colaborativos e ações e saber quando e como intervir; e, ainda, observar como os membros estão ligados e as oportunidades de ações sinérgicas, assumir riscos e encorajar os outros a se sentir confortáveis para assumir riscos.

Fonte: elaboração própria

Legenda de autores:

- (1.1 E 1.2) Bass &, Avolio, (1994); Avolio, Bass, Jung, (1999); Bass, Avolio, Jung, Berson, Y. (2003).
(2) Chrislip, D. & Larson, C. (1994); Kramer, & Chrislip, (2011); Craig, L. Pearce (2004).
(3) Hersey & Blanchard (1984); Robbins, (2005); Henry, P. Sims Jr., Samer, Faraj., Seokhwa Robert (2009).
(4) Hart & Quinn (1993); Ireland & Hitt, (2005); Hitt, Kayne, Serpa, R. (2010).

Para resolução de problemas complexos não é possível pensar liderança como comando e controle, líder e seguidores. Várias formas de liderança são usadas seguindo uma dinâmica de adaptação às situações específicas. O formato de liderança colaborativa tem sido um modelo que atribui maior flexibilidade e coerência com um mundo onde não se trabalha mais sozinho. O trabalho em grupo tem sido a forma mais constante de encontrar soluções para problemas complexos em um ambiente mutável. As soluções conjuntas têm apresentado maior eficácia, considerando que o conhecimento é ilimitado e o volume de informações hoje disponíveis não são e nem poderiam ser privilégio de uma pessoa. Parceria e colaboração produzem melhores resultados. (Friederich, Vessey, Schuelke, Ruark, Munford, 2006).

A liderança colaborativa efetiva é um modelo que trata de relacionamento entre pessoas e/ou setores como condição única de sucesso. A prática da liderança colaborativa exige dos participantes, em primeiro lugar, a compreensão da filosofia colaborativa; em segundo, a seleção de pessoas para participar do processo, deve recair sobre aqueles que queiram e possam colaborar (Kramer, M., W.); em terceiro lugar, o fomento de uma relação entre os membros que minimize as diferenças de poder entre eles a fim de incentivar relacionamentos colaborativos (Fletcher & Käufer, 2003). A filosofia colaborativa precisa ser explicitamente comunicada aos membros dos grupos participantes.

Síntese Conclusiva

O estudo da liderança tem evoluído no sentido de adequar as organizações às demandas do mercado. A liderança, que até o final do século passado era estudada como atributos de um líder em relação a seus seguidores, se desloca cada vez mais para a distribuição entre pares que se influenciam mutuamente em função da *expertise* de cada um em contextos diversos.

Assim, observa-se que, cada vez mais, as tarefas das organizações exigem inovação, criação de soluções, criação de conhecimento; precisam ser feitas e se fazem de forma compartilhada. As soluções de hoje não podem ser individuais em função da necessidade de muitos saberes para formulação de soluções criativas e inovadoras. No contexto de criação coletiva, a liderança também tende a ser distribuída entre pares, nas situações que exigem criatividade e inovação para soluções de problemas internos que possam responder às demandas do mercado e garantir sustentabilidade para as organizações.

A liderança distribuída, coletiva ou compartilhada é observada em equipes de alto desempenho, onde os membros precisam de autonomia para interagir com seus pares na busca de soluções criativas para adequações às exigências impostas pelo mercado e sociedade.

Liderança centralizada ou vertical e liderança compartilhada ou coletiva se alternam e se complementam no desenvolvimento das tarefas de criação de conhecimento. As influências ocorrem em todos os níveis e em todos os sentidos dentro e fora da organização. Na medida em que o líder influencia, é influenciado por seus colaboradores. Esta influência recíproca produz sinergia na organização, contribuindo para a partilha de conhecimentos e a visão comum.

Os conceitos aqui apresentados identificam os fatores característicos das diversas tipologias de liderança e forte presença da influência recíproca que produz sinergia na organização. Estas características serão cruzadas com as práticas observadas nos processos de criação de conhecimento, considerando as dimensões: individual, grupal e organizacional.

A seleção das lideranças se deu em função das relações de suas características com os fatores facilitadores da criação de conhecimento organizacional nas dimensões grupal, individual e organizacional. O Quadro 2 apresenta as características das funções de lideranças que serão aplicadas ao estudo de caso. As características que compõem o quadro foram baseadas nas pesquisas dos autores citados abaixo.

4. INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A teoria da troca social (Gouldner, 1960), pressupõe reciprocidade de comportamentos positivos que promovem o fortalecimento das relações interpessoais e explica a influência de baixo para cima nas relações de troca entre líderes e colaboradores (Deluga, 1990). No sentido vertical, de cima para baixo estão os comportamentos do líder, influenciando nos colaboradores a adoção de táticas que influenciam o comportamento do líder e assim se processa a dinâmica de adaptação ao contexto.

Considerando que a criação do conhecimento organizacional exige partilha como pressuposto, o que caracteriza a ação essencialmente humana de trocas, relacionamento e integração, pode-se afirmar que estilos, comportamentos e modelos de liderança devem ser aplicados de forma a atender a determinada contingência e mesclar estilos para solução de problemas pontuais que se apresentam nas organizações e nas relações entre as pessoas envolvidas em processos de criação do conhecimento.

Os líderes estratégicos são influenciados pelas mudanças externas e têm a responsabilidade de desenvolver o ambiente interno no nível individual, de grupo e organizacional preparando-o para a capacidade de aprender e absorver as mudanças que são necessárias ao desempenho organizacional, compatível com as mudanças no ambiente externo (Vera & Crossan, 2004)

A influência da liderança estratégica pode ser explicada, levando-se em conta que o líder estratégico é responsável por estratégias, estrutura, sistemas de gestão, cultura corporativa, competências essencial e motivação dos membros da organização, mas não são detentores das informações necessárias à tomada de decisões vitais para o desempenho da organização. Portanto, precisam interagir e compartilhar com os líderes dos demais níveis e com os colaboradores, trocando influências necessárias à criação de visão e objetivos comuns. (Osborn, Hunt, Jauch, (2002). (Gronn, 2002); (Pearce & Conger, 2003); (Yukl, 2008); (Ireland e Hitt, 1999).

As influências ocorrem em todos os sentidos, em todos os níveis da organização e de forma natural e constante, nas relações diádicas entre líder e colaboradores e entre pares. Líderes

estratégicos influenciam e são influenciados por líderes dos demais níveis organizacionais. Líderes influenciam colaboradores e são influenciados por eles no processo de adaptação, considerando que o comportamento do líder induz às táticas dos colaboradores na dinâmica de adaptação.

Assim, de forma ampla, comportamentos de lideranças estão continuamente influenciando colaboradores. A liderança transformacional e autêntica podem influenciar colaboradores no desenvolvimento de habilidades e competências, partilha de conhecimentos, transmissão de propósitos, visão, valores; a liderança transacional é aplicável no sentido de incentivar os colaboradores ao aumento de produção e abertura para negociações; a liderança estratégica pode contribuir para preparar o ambiente com recursos apropriados à criação de conhecimento; a liderança colaborativa contribui para a partilha de conhecimento, colaboração e comunicação.

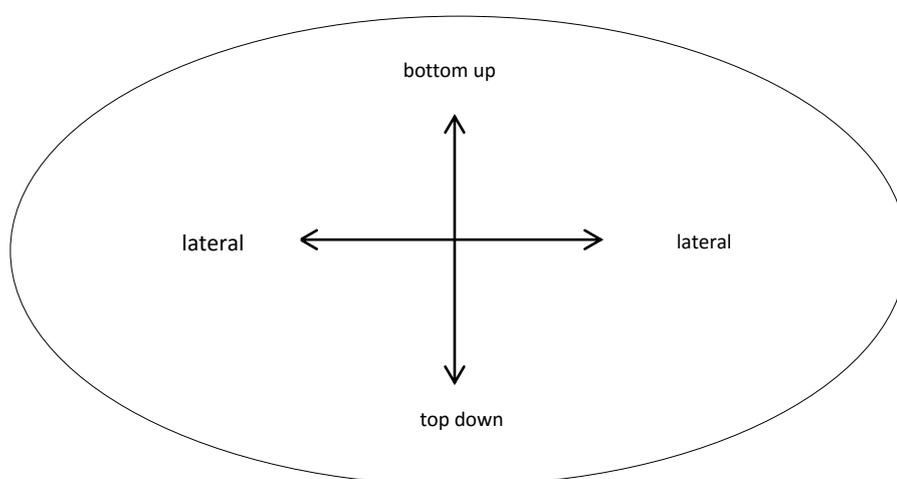
A liderança compartilhada não exclui a liderança vertical; ao contrário, ambas se complementam de acordo com a situação em que cada uma se impõe. Liderança vertical se impõe quando o líder está na função de facilitador, mediador entre os objetivos da instituição e as tarefas estabelecidas para a equipe.

Atualmente, o trabalho em equipe tem sido disseminado nas organizações, na medida em que se adequam às exigências do mercado por conhecimentos que se traduzem em inovação e sustentabilidade. Nas equipes que criam conhecimento, as funções de liderança não se adequam mais aos tradicionais modelos de líder-seguidor (Pearce, 2004), mas são compartilhadas de acordo com as especialidades de cada membro, se alternando em determinados momentos nos processos de diálogo e discussão que ocorrem nos grupos. Diálogo e discussão fazem parte do processo criativo. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos, uma profunda atenção no que os outros estão dizendo sem juízo de valor. Na discussão, diferentes visões são apresentadas e defendidas e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diálogo e discussão são potencialmente complementares e devem ser utilizados igualmente para resolução da descoberta da verdade que se procura (Senge, 2006). A colaboração é fator primordial no processo e o papel de líder se reveza entre os participantes. A função de liderança pode ser delegada para o responsável pela tarefa.

As bases conceituais da colaboração surgem de estudos que reconhecem a existência da influência entre pares, exercício de funções de liderança, em contraponto à ideia da liderança vertical. As funções de liderança podem ser compartilhadas entre pares, gerando as equipes auto gerenciadas (Roethlisberger & Dickson, 1939); (Bene & Sheats, 1948). Estudos sobre liderança compartilhada completam o protótipo da liderança colaborativa (Barker, 1993; Friederich, Vessey, Schuelke, Ruark, Munford, (2006). A liderança colaborativa surge em grupos onde o líder representa o papel de facilitador; trabalha o relacionamento com os membros do grupo por meio do diálogo e discussão, minimizando a distância do poder e capacitam o grupo para a autoridade e responsabilidade, colaboração e tomada de decisão compartilhada (Fletcher & Käufer, 2003).

O modelo de liderança colaborativa ou compartilhada de Chrislip & Larson (1994), evidencia a troca de influências em todos os sentidos, como pode ser visualizado na Figura 5 - Liderança Compartilhada, a seguir.

Figura 5. Liderança Colaborativa ou Compartilhada



Fonte: (Chrislip & Larson, 1994)

5. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa, focando os aspectos de investigação, os objetivos e as finalidades do projeto. O projeto de investigação busca esclarecer as influências da liderança na criação do conhecimento em instituições de saúde, identificando que tipos de influências são observados, na relação entre liderança e colaboradores; liderança e equipes de trabalho, liderança na organização, e seus impactos nas ações de criação de conhecimento organizacional, a partir de um estudo de caso.

Na primeira parte, revisão da literatura, busca-se o enquadramento teórico do tema de forma a embasar a pesquisa. Foram selecionados, em pesquisa ampla, preliminarmente, 142 artigos em revistas científicas, por meio da biblioteca online B-on, tendo como termos para a pesquisa bibliográfica: “organizational knowledge creation”, “tacit knowledge”, “leadership” e “collaborative leadership”.

A pesquisa sobre criação de conhecimento organizacional e liderança conduziu à elaboração do modelo conceitual a ser aplicado no estudo de caso.

A pesquisa teórica teve como base as teorias de criação de conhecimento organizacional, de onde foram captados os fatores essenciais ao processo de criação do conhecimento nas organizações. Foram estudados três modelos de criação de conhecimento, de onde foram extraídos os elementos comuns e pertinentes ao objeto do estudo.

As pesquisas sobre liderança proporcionaram a identificação de características de diversos tipos de liderança vinculadas ao processo de criação do conhecimento nas organizações, para, em seguida, propor um modelo conceitual verificável, por meio de estudo de caso.

5.1 Objetivo e Questões de Pesquisa

O objetivo do estudo é identificar as influências da liderança, que afetam, positivamente, o processo de criação de conhecimento nas organizações de saúde brasileiras, no intuito de contribuir para a melhoria das práticas de gestão do setor e deu origem as questões:

1. Quais são as influências das diversas formas de liderança que impactam positivamente sobre os indivíduos que criam conhecimento nas organizações?

2. Quais são as influências das diversas formas de liderança que impactam positivamente nos grupos de trabalho que criam conhecimento nas organizações?

3. Como a alta direção contribui efetivamente para que indivíduos e grupos tenham bons resultados na criação do conhecimento organizacional?

Preliminarmente, na fase de planejamento da pesquisa empírica, a pesquisadora elaborou o Protocolo de Investigação e o Guião de Entrevista, (anexos), ferramentas auxiliares nesta etapa da pesquisa. As questões foram elaboradas no sentido de obter resposta sobre cada uma das onze variáveis que representam os fatores facilitadores do processo de criação de conhecimento organizacional, relacionando com as características de liderança captadas na pesquisa sobre liderança.

A identificação das variáveis ensejou sua caracterização como demonstrado nos Quadros abaixo:

Quadro 5. Caracterização das Variáveis de Criação de Conhecimento Organizacional

Variáveis	Caracterização
V1. Desenvolvimento Pessoal	Valores universais como justiça social, igualdade, lealdade honestidade e responsabilidade e, também, as emoções como gratidão, boa vontade e valorização e preocupação com os outros, motivam os líderes contemporâneos a uma ação relacional, na interação com o “outro”. O nível de consciência a respeito da importância de sua participação nos resultados que a organização espera que sejam alcançados, conduz o colaborador a sobrepor os interesses da equipe. A preocupação com o desenvolvimento intelectual, alavanca a inovação e favorece a criação de novos conhecimentos
V2. Adaptação às mudanças	As mudanças são bem-vindas para as pessoas que fazem a organização e neste sentido é estimulada a criatividade e inovação.
V3. Motivação	A motivação é permanentemente trabalhada pelo líder, usando para isto a avaliação dos membros, suas necessidades, e formas de recompensa, pelo trabalho realizado e resultados obtidos.
V4. Compartilhamento	A cultura organizacional favorável ao compartilhamento e criação do conhecimento organizacional conduz a organização a níveis mais elevados de conhecimento, gerando uma nova cultura de aprendizagem organizacional. Uma cultura de compartilhamento adquirida por meio da aprendizagem organizacional tem reflexos importantes na qualidade e reutilização do acervo para a criação de novos conhecimentos.
V5. Colaboração	A colaboração está presente entre os membros dos grupos, que interagem para criar conhecimento. A liderança pode ser descentralizada em função das competências dos membros para a realização de tarefas. O papel de líder se reveza entre os participantes. A função de liderança pode ser delegada para o responsável pela tarefa.
V6. Comunicação	A comunicação é evidenciada na troca de mensagens, negociação, conversas, compromissos que acontece permanentemente entre os membros. A comunicação entre pessoas, entre pessoa e grupo e entre grupos repercute na criação do conhecimento organizacional. Diálogo e discussão são práticas correntes nos grupos.
V7. Controle de Processos	Os processos organizacionais são mapeados e padronizados em forma de Procedimentos Operacional Padrão – POP. Auditados anualmente e revisados quando for observada uma “não conformidade”.
V8. Ambiente Organizacional	O líder (alta direção) cria um ambiente físico e virtual favorável ao encontro não programado, estimulando a colaboração entre os membros e entre grupos e organização. A promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação gera novas ideias como diferencial para a otimização dos recursos públicos e produção de melhores resultados para a sociedade.
V9. Estratégias	Sistema de gestão dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.
V10. Recompensas	Os líderes transacionais são principalmente baseados em recompensas contingências e relação de troca que se refere às trocas diádicas pelo qual os líderes motivam seguidores através de recompensa de seguidores que podem trabalhar em conformidade com o seu papel e expectativas. Eles orientam ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas.
V11. Cultura Organizacional	Aprendizagem e desenvolvimento - enfatiza o aprendizado e o desenvolvimento individual. Decisão compartilhada - uma cultura que incentiva os funcionários para participar no processo de decisão. Divisão de poder - pouco foco na política de estado. Apoio e colaboração - os funcionários estão dispostos a colaborar uns com os outros e prontos para oferecer ajuda quando necessário. Tolerância para riscos e conflitos - a organização aceita conflitos e riscos.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6. Caracterização das Variáveis de Liderança

Variáveis	Caracterização
V12. Liderança Transformacional	Consegue conduzir seus colaboradores para um maior desempenho por meio do aumento do nível de consciência a respeito da importância de sua participação nos resultados que a organização espera que sejam alcançados; inspiram seguidores a transcender seus maiores interesses pessoais para um propósito maior: coletivo, missão ou visão; contribui para o desenvolvimento intelectual, alavancando a inovação tecnológica e criação de novos conhecimentos; eles prestam atenção a estimular e desafiar o seguidor com novas ideias. Eles constroem um ambiente para apoiar o seguidor em trabalhar com novas aprendizagens; eles prestam atenção a estimular e desafiar o seguidor com novas ideias; eles constroem um ambiente para apoiar o seguidor em trabalhar com novas aprendizagens.
V.13. Liderança Transacional	Trocas e negociação, fortalecendo as relações interpessoais; papel de orientadores de seus colaboradores ao cumprimento de suas tarefas, responsabilidades; fornecem visão e sentido da missão angariando respeito e confiança; as relações interpessoais justificam as influências que ocorrem no sentido vertical de cima para baixo (<i>top down</i>) e de baixo para cima (<i>bottom up</i>); Baseiam-se em trocas diádicas motivando seus colaboradores por meio de recompensa ou castigo os incentivando a trabalhar em conformidade com o seu papel e expectativas;
V.14. Liderança Contingencial	Avaliar o contexto cultural externo e interno; criar soluções adequadas às exigências situacionais. Cabe ao líder, por exemplo, criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas potencialidades e responsabilidades sobre os resultados organizacionais. Combina um estilo de liderança com circunstâncias específicas. De acordo com a situação identificada, são definidas as metas e, a partir daí, definidos os tipos de liderança e respectivos comportamentos são mais adequados à situação. Para os autores, estilo e o comportamento são os elementos que identificam o tipo de liderança que o líder utiliza para influenciar o comportamento e pensamento de outras pessoas. A abordagem contingencial tem um caráter multidimensional na medida em que considera os fatores de personalidade e comportamentais, aliados à questão situacional, condição preponderante para que o líder contribua para o alcance da eficácia do grupo de trabalho.
V.15. Liderança Estratégica	Exercer as funções do topo da organização; ter capacidade de antecipar a visão; ter flexibilidade; ter pensamento estratégico; conduzir os colaboradores às mudanças visando criar futuro para a organização; desenvolver uma visão e comunicar de forma ampla para toda a organização de inovação; desenvolver aprendizado organizacional.
V16. Liderança Colaborativa	Iniciar e cultivar relacionamentos; ser confiável; construir um acordo em torno de uma visão colaborativa; articular e comunicar a visão colaborativa e as vantagens de se trabalhar dessa forma; criar redes dentro e entre setores para construir o apoio às iniciativas de colaboração como forma de trabalho; influenciar dentro da colaboração, bem como para cima e para fora com outros grupos e tomadores de decisão, ler e diagnosticar processos colaborativos e ações e saber quando e como; observar como os membros estão ligados e as oportunidades de ações sinérgicas; assumir riscos e encorajar os outros a se sentir confortáveis para assumir riscos; compartilha responsabilidade e autoridade para obter os resultados esperados; relação entre duas ou mais partes (indivíduos ou organizações) O trabalho em grupo tem sido a forma mais constante de encontrar soluções para problemas complexos em um ambiente mutável; flexibilidade para encontrar soluções conjuntas.

Com o intuito de se obter uma visão geral das percepções dos servidores sobre o seu comportamento individual, do comportamento do grupo onde exerce suas atividades e do comportamento da instituição como um todo, foram comparados os conceitos que caracterizam as variáveis com a percepção dos entrevistados sobre cada uma delas com pesquisa de texto e de palavras e expressões comuns nos depoimentos dos entrevistados. As entrevistas foram estruturadas relacionando cada uma das variáveis às questões pré-determinadas, com o intuito de facilitar o entendimento do entrevistado sobre os temas tratados e sua vinculação ao contexto organizacional, tendo como ferramenta auxiliar o *software* NVivo 10.

As entrevistas foram realizadas em 45 dias, com adesão voluntária dos entrevistados, sem quantidade predeterminada. As entrevistas foram encerradas quando as respostas começaram a se repetir. As perguntas abertas permitiram ao entrevistado falar o que lhes f

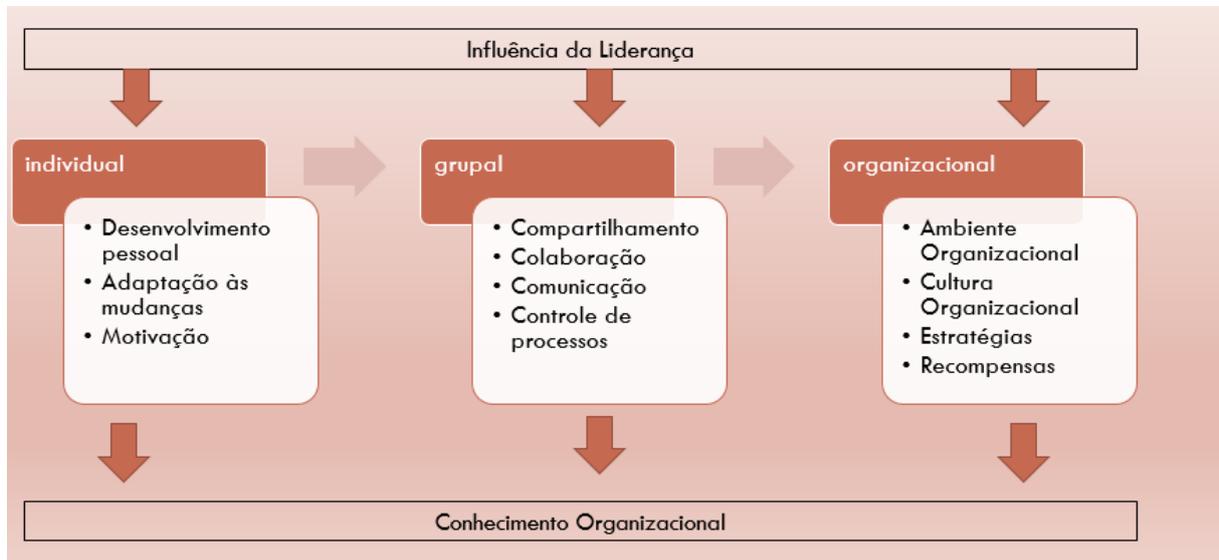
As entrevistas foram classificadas e codificadas em fontes e nós, conforme regras do software NVivo versão 10 e relacionadas, simultaneamente, com características das variáveis de criação do conhecimento e variáveis das características das formas de liderança, parâmetros adotados no modelo aplicado ao estudo de caso.

Ao serem realizadas as primeiras entrevistas, foi observado que os entrevistados faziam referência aos processos organizacionais, sua importância para o Programa de Qualidade, Programa de Biossegurança no Trabalho e para o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

Dessa forma, o modelo conceitual foi acrescido de um novo elemento: Variável Controle de Processos.

5.2. Modelo Conceitual Aplicado no Estudo de Caso

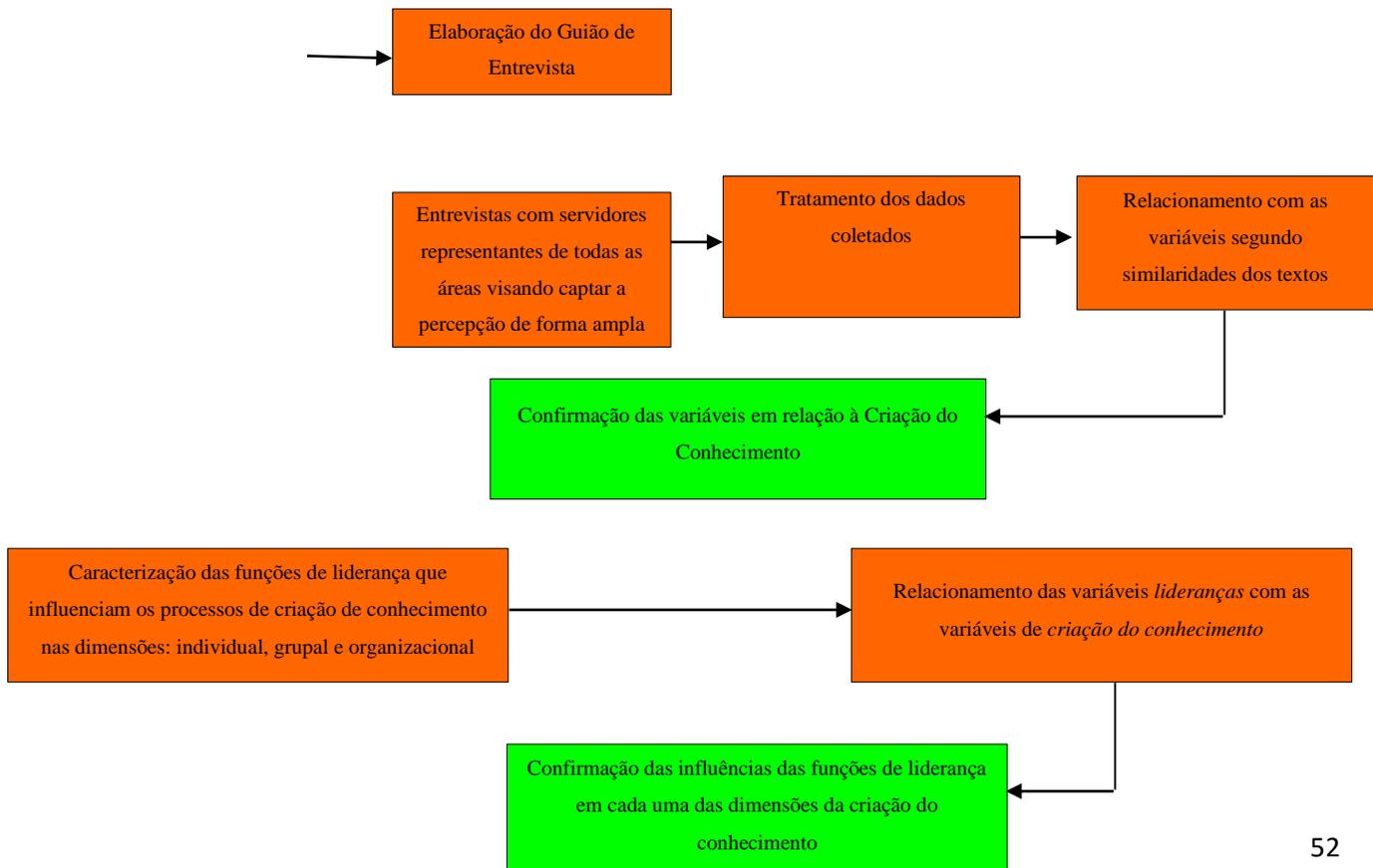
Figura 6. Modelo Conceitual Aplicado ao Estudo de Caso



O modelo conceitual aplicado ao estudo de caso tem suas variáveis conceituadas o Quadro 5

5.3. Plano de ação da pesquisa empírica

Figura 7. Esquema do Plano de Ação da Pesquisa Empírica



A análise dos dados coletados nas entrevistas foi realizada nas seguintes etapas:

1. Relacionamento das variáveis do modelo de criação de conhecimento proposto com as respostas às questões, extraídas das entrevistas;
2. Relacionamento das Lideranças com as variáveis confirmadas;

Seguindo o Plano para a pesquisa empírica, em primeiro lugar foram caracterizadas as variáveis para confirmação do modelo de criação de conhecimento, em seguida confirmadas as variáveis dos tipos de liderança que impactam positivamente nas três dimensões organizacionais, atendendo o objetivo proposto e respondendo as questões dele derivadas.

O projeto de investigação é exploratório e utiliza método qualitativo que incide sobre as fontes de informação oriundas de pesquisa documental, informações do site institucional e entrevistas estruturadas.

Para obter um resultado mais abrangente, foram ouvidos 36 servidores no universo de 200 servidores representando os principais segmentos da instituição em estudo, com o fim de captar a percepção de cada um sobre os impactos positivos das diversas formas de liderança, nos indivíduos e grupos, na criação do conhecimento.

Os resultados obtidos com a pesquisa empírica foram cruzados com as características das lideranças para identificar os tipos de liderança que influenciam positivamente o processo de criação de conhecimento em cada uma das dimensões institucionais: dimensão individual, dimensão grupal e dimensão organizacional.

Instrumentos auxiliares foram elaborados para conduzir com efetividade o estudo de caso: Esquema do Plano de Ação da Pesquisa Empírica (Figura 7), Tabela de Verificação das Variáveis, Guião de Entrevista e Protocolo de Investigação (Anexo) e Modelo relacional para confirmação das variáveis - Figura 8).

No primeiro momento foram recolhidos documentos, consulta ao *site* institucional para formatar o perfil da instituição. Em seguida, procedeu-se a aplicação das entrevistas com 36 servidores em amostra representativa dos diversos setores da instituição.

O esquema torna mais claro o procedimento adotado no estudo de caso no LACEN, esquematizado conforme demonstrado na Figura 7.

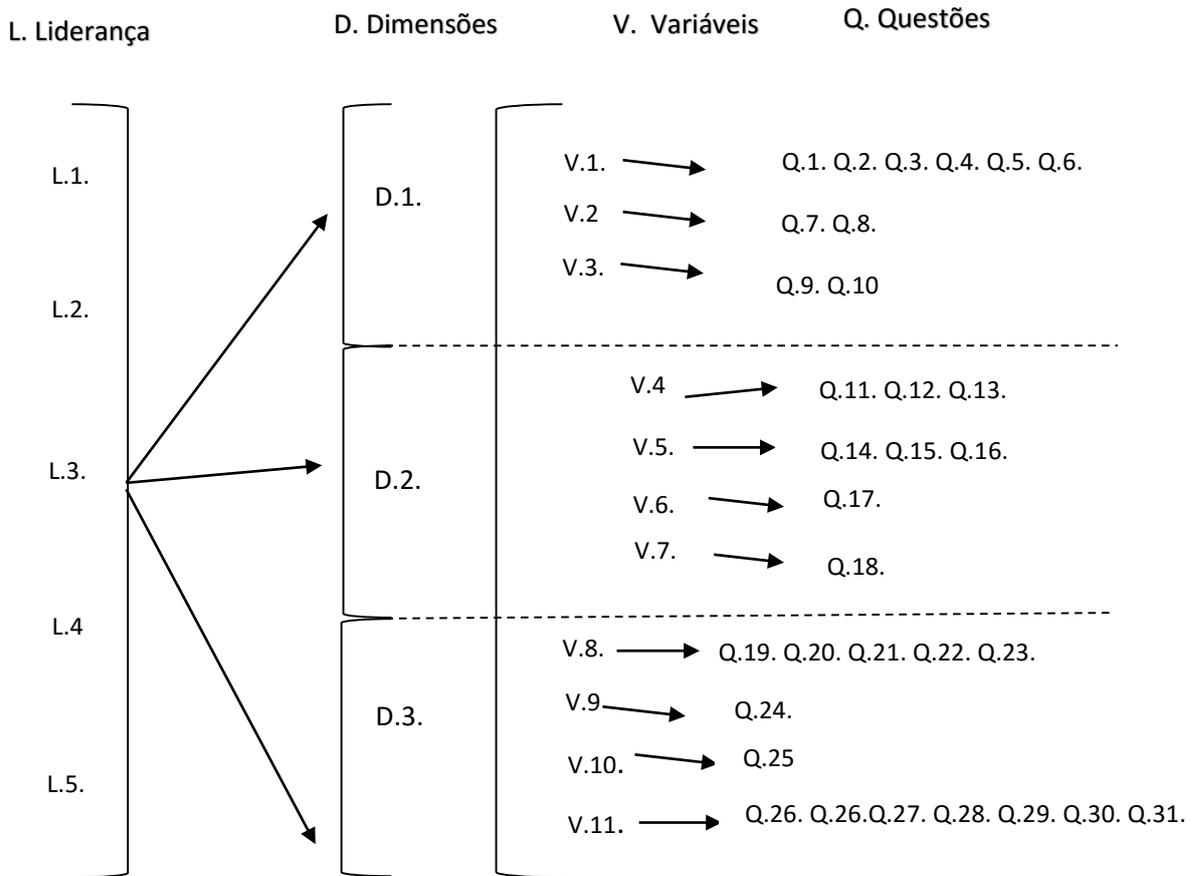
O esquema do plano de pesquisa empírica é um roteiro que indica como foram elaboradas as perguntas do guião de entrevistas, e feita a análise dos dados coletados para identificar as funções de liderança que influenciam o processo de criação de conhecimento organizacional, considerando cada um dos níveis organizacionais: individual, grupal e organizacional.

O Guião de Entrevista, contendo 32 perguntas foi estratificado em 11 variáveis denominadas por V.1. a V.11., com perguntas abertas vinculadas às variáveis estabelecidas, guardando coerência com as três dimensões da organização. As perguntas abertas abrem a possibilidade de serem identificados outros fatores que não foram observados na pesquisa da literatura, que podem enriquecer o modelo proposto. Ainda foram estratificadas as perguntas por níveis de influência: individual, grupal e organizacional. As Variáveis de 1 a 10 foram cruzadas com as características de liderança para responder as questões da pesquisa, enquanto que a Variável 11 serviu de base para confirmar a cultura organizacional vigente na instituição.

Os dados coletados foram compilados com a utilização do *Software* QSR NVivo 10 que trata dados estruturados e não estruturados classificando, codificando, ordenando e organizando informações qualitativas. Para facilitar a análise posterior por parte da pesquisadora, foi criada uma base de dados em Word e PDF para abrigar as informações coletadas.

Para subsidiar o estudo de caso e estabelecer as relações entre as variáveis e os impactos positivos dos tipos de lideranças nos processos de criação de conhecimento nas três dimensões onde eles ocorrem, foi elaborado o esquema de análise a seguir demonstrado na Figura 8.

Figura 8. Modelo relacional para confirmação das variáveis



5.4. Influências da Liderança no Processo de Criação do Conhecimento Organizacional: Estudo de Caso.

O estudo de caso foi realizado no Laboratório Central de Saúde Pública do Estado do Ceará, entrevistas abertas onde os respondentes falaram sobre cada uma das variáveis que compõem o modelo proposto. No universo de 200 servidores do Laboratório Central de Saúde Pública do Estado do Ceará - LACEN, o estudo de caso foi realizado no período de 45 dias a partir de 4 de junho de 2014, e foram ouvidos 36 servidores de todos os níveis hierárquicos com representantes das áreas fins e meio. As entrevistas focaram na percepção pessoal dos entrevistados sobre cada uma das variáveis, segundo o modelo adotado. Paralelo ao trabalho de entrevistas, foram realizadas pesquisas documentais, complementadas por pesquisas no *site* institucional, observação direta nas práticas da instituição, com a intenção de conhecer o perfil da mesma.

Após a identificação do modelo conceitual foram reconhecidas as variáveis que devem ser contempladas no estudo empírico, observando em cada dimensão, os atributos que são apoiados pela liderança, como demonstrado a seguir:

A seguir foram definidas as variáveis, e caracterizadas conforme quadro abaixo, considerando os fatores de influência da liderança, nas dimensões: individual, grupal e organizacional, que serão objetos de investigação por meio de estudo de caso no Laboratório Central de Saúde Pública do Estado do Ceará:

Ao serem iniciadas as entrevistas, foi possível observar a importância da variável controle de processos, o que justifica sua inclusão, no modelo inicialmente proposto, além da inclusão de identificação da cultura organizacional, pressuposto essencial da criação do conhecimento organizacional, baseada no modelo de Hurley & Hult (1998).

Para validação das características das variáveis foram elaboradas 32 questões conforme apresentado no Guião de Entrevista, (Anexo II).

6. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Este capítulo trata da análise dos dados em duas dimensões: análise das variáveis de criação do conhecimento e análise das variáveis de liderança

6.1 Análise das Variáveis de Criação do Conhecimento

Neste ponto são analisadas as Variáveis de V1 a V11, relacionadas às características do modelo de criação do conhecimento, para atendimento da confirmação do modelo conceitual proposto.

Variável: Desenvolvimento Pessoal

A variável Desenvolvimento Pessoal incorpora a intenção do autodesenvolvimento, auto liderança, aprendizagem e conhecimento, que levam o indivíduo a autonomia e auto liderança. Para que esta variável se verifique é necessário que a instituição leve os servidores ao autodesenvolvimento, cultivando valores universais necessários à condução das atividades com ética, honestidade e responsabilidade. O autodesenvolvimento também leva o servidor a compreender sua contribuição para os resultados da instituição e o desejo de capacitação continuada para a melhoria do seu desempenho.

Observa-se nos depoimentos que existem, práticas que fortalecem valores universais, aproximam as pessoas, criando laços e promovendo o autodesenvolvimento e capacidade de auto liderança. Há um vínculo de compromisso entre as pessoas e a instituição, como evidenciado nos depoimentos dos entrevistados:

Práticas de gestão, tais como *preceptoria e tutoria* geram integração e compartilhamento. Participação em grupos de trabalho voluntários, de humanização, saúde e segurança organizacional e meio ambiente; biossegurança e qualidade; programa de excelência em gestão, acreditação, mobiliza as pessoas, elevam o orgulho de pertencer à instituição geram

comprometimento das pessoas com os resultados e consciência de sua importância para a sociedade.

Assim, confirma-se a variável Desenvolvimento Pessoal preconizada no modelo conceitual aplicado no estudo de caso.

Variável: Adaptação às Mudanças

Para que a instituição esteja sintonizada com as mudanças que ocorrem no ambiente externo é necessário que as pessoas se adaptem às mudanças necessárias para alinhamento interno e externo. No LACEN, de forma geral as mudanças encontram uma rejeição inicial, mas são tratadas com sensibilidade pela direção superior e é realizado um trabalho de convencimento das vantagens das mudanças, tanto para as pessoas como para a instituição. As mudanças acabam ocorrendo no tempo certo quando; pelo menos a maioria das pessoas está confortável com elas. É dado um tempo de maturação respeitando as pessoas, mas quando necessário as mudanças ocorrem.

Faz parte do processo de mudanças a formação de líderes que muitos contribuem para que as mudanças ocorram sem trauma, influenciando positivamente, pelo convencimento e exemplo, diálogo e discussão dos problemas e soluções internas, responsáveis pela maioria das mudanças que ocorrem na instituição. Os depoimentos a seguir evidenciam o que foi relatado.

Os Responsáveis Técnicos participam do Programa de Formação de Líderes e atuam junto ao seu grupo de trabalho, fazendo a gestão dos processos e cuidando da manutenção das instalações físicas e equipamento, e condições de salubridade do local de trabalho.

Pelo que foi observado a variável adaptação às mudanças atende os requisitos do modelo proposto.

Variável: Motivação

A motivação é o que move as pessoas para produzir resultados favoráveis para a organização e para sua realização pessoal. Para confirmação dessa variável, o que se pretende observar, são aspectos intrínsecos e extrínsecos da motivação. Na variável motivação percebe-

se que as ações mais efetivas da direção geral se voltam para a criação de espaços de convivência, o que corresponde ao *Ba* de Nonaka e Takeuchi, citados anteriormente, e que favorecem a interação, gerando aproximação e afetividade entre os servidores. Estes espaços têm dado bons resultados sobre o compartilhamento de conhecimento.

Outro fator de motivação são os desafios gerados pela participação em premiações e agora em processo de acreditação. Nesses processos as pessoas se mobilizam para obter bons resultados e de fato têm conseguido prêmios, como o troféu-ouro do Premio Ceará Gestão Pública, concedido pelo Poder Executivo do Estado às instituições que se destacam no Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

No contexto desta variável, observou-se que as pessoas são motivadas muito mais pelo compromisso afetivo que têm com a instituição do que por motivos pecuniários, o que confirma a variável.

6.1.4 Variável: Compartilhamento

O compartilhamento de conhecimentos e informações entre pares, grupos e na organização como um todo, é essencial para que o processo de criação de conhecimento ocorra. O ideal é que o compartilhamento seja incorporado à cultura organizacional. No entanto, é necessário que a informação e o conhecimento estejam presentes para que possa haver o compartilhamento. Confirma-se essa Variável pela constatação do esforço da organização para promover a disseminação da informação e conhecimento e o compartilhamento espontâneo entre pares, incorporando-o à cultura organizacional.

No LACEN, o compartilhamento ocorre espontaneamente, em função de programas de preceptoria e tutoria que fazem parte da rotina dos servidores. Os programas de preceptoria de estagiários de universidades conveniadas são sistemáticos. Cada aluno estagiário tem um preceptor que é responsável por sua formação durante a vigência do estágio, que corresponde a uma disciplina da grade curricular do universitário. Fator importante para o compartilhamento é o conhecimento recebido pelos servidores, de forma sistemática em programa de treinamento em serviço e por meio de programas de Governo e em alguns casos, capacitação por órgãos conveniados.

A tutoria ocorre nos mesmos moldes da preceptoria, mas em relação a novos servidores, que ficam sob a tutela do servidor, voluntário, até que esteja apto a realizar o serviço com autonomia. Ao término do período de tutoria, que não tem tempo estipulado, o servidor iniciante recebe o certificado de aptidão para a tarefa, concedido por seu tutor.

A informação é disponibilizada em vários meios: manuais e outros documentos normativos internos disponibilizados na intranet, de acesso livre. Embora exista um repositório de informações na intranet, não há monitoramento para verificar o número de acessos, deixando dúvidas sobre a eficácia deste processo.

O compartilhamento também ocupa espaço na tomada de decisões como relatado a seguir:

Observa-se, ainda, que a própria natureza do trabalho finalístico da instituição exige o compartilhamento, o que é reforçado pelos laços de companheirismo observado entre os servidores.

Os depoimentos confirmam a forte presença do variável compartilhamento, até mesmo pela natureza do trabalho que se desenvolve em grande parte pela ação conjunta das equipes.

Variável: Colaboração

A colaboração, assim como o compartilhamento, é fator mais subjetivo, de cunho comportamental e fundamental na execução dos trabalhos da instituição que cria conhecimento. A colaboração é espontânea e deve ser incentivada para potencializar as trocas entre pares. A verificação desta variável se dá pela constatação do esforço da instituição em aproximar as pessoas, criar ambientes e situações que favoreçam as trocas.

No LACEN já existe uma cultura de colaboração que é estimulada permanentemente por meio da função de Responsável Técnico, cujo trabalho de reforço à colaboração dos grupos é evidenciado nos depoimentos dos entrevistados.

A prática da colaboração exerce o poder de influenciar lateralmente, fazendo com que a troca e construção de conhecimento se tornem rotina nos grupos e intergrupos.

Mais uma vez, o ambiente de convivência tem participação na interação das pessoas e propicia bons resultados organizacionais, mobilizando as pessoas para alcançar metas desafiadoras.

As práticas relatadas confirmam a presença da variável na instituição.

Variável: Comunicação

Comunicação é fundamental e tem sido um fator de risco no processo de criação de conhecimento nas organizações. A verificação desta variável está relacionada aos conteúdos e formas de comunicação veiculadas na instituição. As comunicações nas instituições ocorrem formal e informalmente. Ambas as formas são importantes. A variável é verificada pela forma como os conteúdos são disseminados.

As práticas sinalizam para a presença da variável, porém a pesquisadora faz uma restrição em relação à avaliação da eficácia das práticas, uma vez que não se sabe o número de acesso aos repositórios de informação disponibilizados na intranet. Ainda assim, considera-se que a comunicação está presente na instituição.

Variável: Controle de Processos

O controle de processos é imprescindível nas organizações. Os processos devem ser mapeados, desenhados, monitorados e auditados. A gestão dos processos garante a melhoria contínua dos serviços prestados, interna e externamente.

A Coordenadoria de Qualidade e Biossegurança é responsável pela gestão dos processos, que são auditados sistematicamente, uma vez por ano, e a qualquer tempo, quando

for identificada não-conformidade ou melhorias a serem implementadas. Assim, confirma-se a presença da gestão e controle dos processos.

Variável: Cultura Organizacional

A cultura organizacional deve estar sempre alinhada com as práticas de gestão e não pode ser diferente nos processos de criação de conhecimento. A partir dos conceitos de Nonaka et al , 2000, a investigação sobre a variável cultura organizacional se direcionou para a identificação da cultura vigente na instituição em estudo, considerando que em uma cultura favorável à criação de conhecimento cria diferenciais importantes, gerando a cultura de aprendizagem, situação ideal para a geração de conhecimento.

Com esse intuito, foram definidas questões para aplicação nas entrevistas, que contemplam os fatores identificados por Hurley & Hult, (1998). Os autores definem fatores importantes a serem identificados na cultura organizacional, favoráveis à criação de conhecimento organizacional:

1. Aprendizagem e desenvolvimento - Uma cultura que enfatiza o aprendizado e o desenvolvimento individual.
2. Decisão compartilhada - Uma cultura que incentiva os funcionários para participar no processo de decisão.
3. Divisão de poder - Uma cultura que pouco foca na política de Estado.
4. Apoio e colaboração - Os funcionários estão dispostos a colaborar uns com os outros e prontos para oferecer ajuda, quando necessário.
5. Tolerância para riscos e conflitos - Uma cultura em que a organização aceita conflitos e riscos.

Os depoimentos revelam que das cinco proposituras, apenas uma não se observa. Considerando que a instituição em estudo faz parte da estrutura do Governo, entende-se que - Divisão de Poder – uma cultura que pouco foca na política de Estado - não se aplica ao caso. Assim, considera-se confirmada a presença da Variável.

A confirmação das variáveis conduz à afirmação de que o modelo de criação de conhecimento aplicado no estudo de caso foi validado, permitindo executar a segunda parte do plano de pesquisa, ou seja, análise das relações entre as variáveis verificadas e as características das lideranças para, enfim, identificar quais são as influências positivas que refletem em cada uma das dimensões da organização, conforme demonstrado na Tabela.

6.2. Análise das variáveis em função da liderança

A pesquisa relacionou as variáveis do modelo de criação de conhecimento, já verificadas, com as características dos tipos de liderança que compõem a pesquisa e, pelos depoimentos, foram identificadas as práticas relativas a cada uma das três dimensões organizacionais.

As influências na Dimensão Individual estão evidenciadas nas correlações das funções de liderança, e as variáveis desenvolvimento pessoal e motivação e adaptação às mudanças.

As influências na Dimensão Grupal aparecem nas correlações com as variáveis Compartilhamento, Colaboração, Comunicação e Controle de Processos.

As influências na Dimensão Organizacional se evidenciam com as correlações com as variáveis Ambiente Organizacional, Estratégias, Recompensas e Cultura Organizacional.

Os Gráficos e Tabelas produzidos pelo NVivo10 ajudam a identificar as relações existentes entre as formas de liderança e as dimensões da organização. Por meio dos gráficos, é possível identificar onde ocorrem as influências, uma vez que as variáveis estão estratificadas por dimensão. As dimensões e variáveis fazem parte do modelo de criação do conhecimento proposto para embasar o estudo de caso.

As representações gráficas apresentam no eixo vertical os diversos tipos de liderança, e no eixo horizontal as características das variáveis do modelo de criação do conhecimento confirmadas por meio dos depoimentos dos entrevistados.

Cada variável está relacionada às questões que confirmam sua ocorrência nas respostas dos entrevistados. A correlação é feita comparando texto e similaridade de palavras contidas

nas entrevistas e nas características descritas para identificar a tipologia de lideranças classificadas.

Os Gráficos e Tabelas contemplam as relações e respectivos percentuais, existentes entre as lideranças e as dimensões individuais, grupais e organizacionais, representadas pelas respostas das entrevistas. Esses resultados foram alcançados por meio do cruzamento entre as 11 variáveis com suas respectivas questões de respostas e os vários tipos de lideranças.

6.2.1 Liderança Transformacional

Para verificar a presença de práticas de Liderança Transformacional no processo de criação de conhecimento, foram comparados os relatos sobre o processo de criação de conhecimento por meio da identificação de similaridades nos textos, comparados às características dos tipos de liderança identificados na literatura.

Gráfico 1. Codificação por item - Liderança Transaformacional

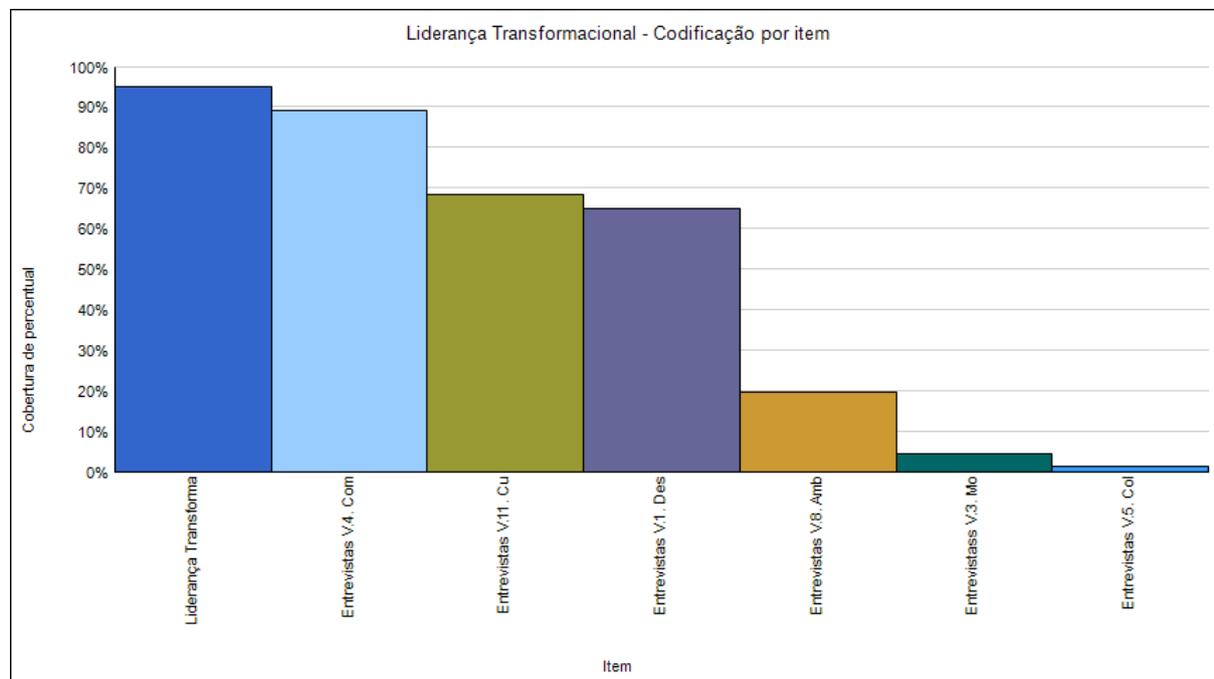


Tabela 2. Resumo da Codificação por item - Liderança Transformacional

Liderança Transformacional			
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Entrevistas V.1. Desenvolvimento Pessoal	Internas\Tabulação questões	139	65,06%
Entrevistas V.11. Cultura Organizacional	Internas\Tabulação questões	193	68,49%
Entrevistas V.4. Compartilhamento	Internas\Tabulação questões	98	89,20%
Entrevistas V.5. Colaboração	Internas\Tabulação questões	2	1,48%
Entrevistas V.8. Ambiente Organizacional	Internas\Tabulação questões	35	19,80%
Entrevistas V.3. Motivação	Internas\Tabulação questões	1	4,53%

O Gráfico e a Tabela de Codificação por item demonstram que houve correlação de texto entre as variáveis Liderança Transformacional, na seguinte proporção:

Na Dimensão Individual, a Liderança Transformacional impacta positivamente no Desenvolvimento Pessoal com 139 referências em 65,06% de seu conteúdo, Motivação com 1 referência em 4,53% de seu conteúdo.

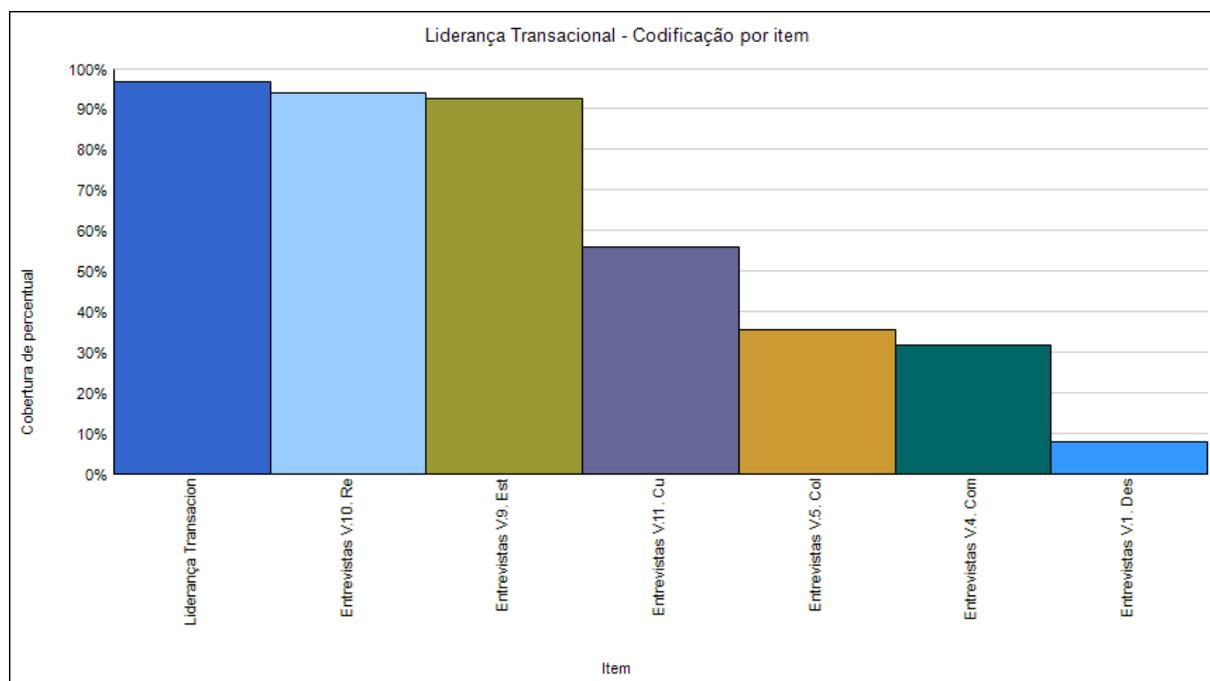
Na Dimensão Grupal, a Liderança Transformacional impacta positivamente no Compartilhamento com 98 referências em 89,20% do seu conteúdo, e em Colaboração com 2 referências em 1,48% do seu conteúdo.

Na Dimensão Organizacional, a Liderança Transformacional impacta positivamente no Ambiente Organizacional com 35 referências em 19,80% do seu conteúdo, e na Cultura Organizacional com 193 referências em 68,49% de seu conteúdo.

6.2.2. Liderança Transacional

Para verificar a presença de práticas de liderança transacional no processo de criação de conhecimento, foram comparados os relatos sobre o processo de criação de conhecimento, por meio da identificação de similaridades nos textos das entrevistas e as características de liderança.

Gráfico 2. Codificação por item - Liderança Transacional



Fonte: da Pesquisa

Tabela 3. Resumo da Codificação por item - Liderança Transacional

Liderança Transacional			
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Entrevistas V.1. Desenvolvimento Pessoal	Internas\\Tabulação questões	33	7,89%
Entrevistas V.10. Recompensas	Internas\\Tabulação questões	32	94,12%
Entrevistas V.11. Cultura Organizacional	Internas\\Tabulação questões	163	55,94%
Entrevistas V.4. Compartilhamento	Internas\\Tabulação questões	33	31,81%
Entrevistas V.5. Colaboração	Internas\\Tabulação questões	36	35,70%
Entrevistas V.9. Estratégias	Internas\\Tabulação questões	32	92,82%

O Gráfico e a Tabela de Codificação por item demonstram que houve correlação de texto entre as variáveis Liderança Transacional e Variáveis de Criação do Conhecimento nas três dimensões nas seguintes proporções:

Na dimensão individual há impacto positivo da liderança transacional na variável Desenvolvimento Pessoal – V1 com 33 referências em 7,89% de seu conteúdo.

Na Dimensão Grupal há impacto positivo da liderança transacional, nas variáveis Compartilhamento – V4 com 33 referências e 31,81% de seu conteúdo, e na variável Colaboração – V5 com 36 referências em 35,70% do seu conteúdo.

Na Dimensão Organizacional há impacto positivo da liderança transacional nas variáveis Estratégias – V9 com 32 referências em 92,82% de seu conteúdo e na variável Recompensas - V10 com 32 referências em 94,12% do seu conteúdo.

6.2.3 Liderança Contingencial

Para verificar a presença de práticas de liderança contingencial no processo de criação de conhecimento, foram comparados os relatos sobre as variáveis do processo de criação de conhecimento para identificação de similaridades de texto entre o conteúdo das entrevistas e as características de liderança.

Gráfico 3. Codificação por item Liderança Contingencial

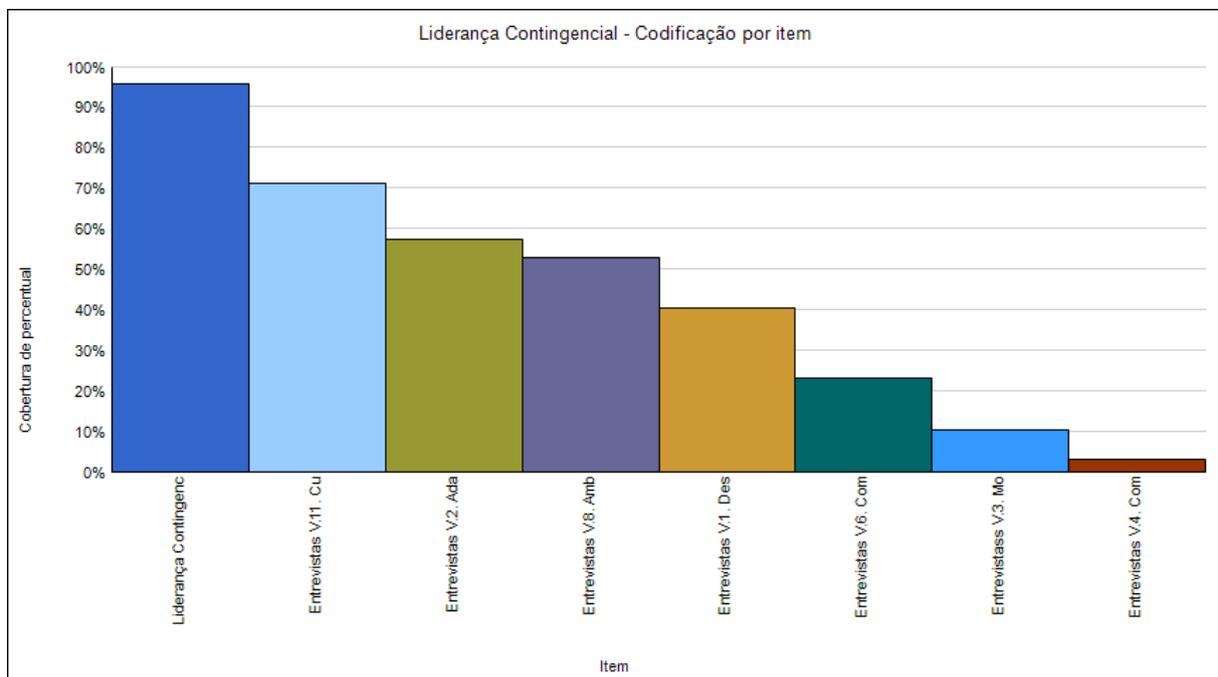


Tabela 8. Resumo da Codificação por item - Liderança Contingencial

Liderança Contingencial			
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Entrevistas V.1. Desenvolvimento Pessoal	Internas\Tabulação questões	85	40,58%
Entrevistas V.11. Cultura Organizacional	Internas\Tabulação questões	194	71,11%
Entrevistas V.2. Adaptação às Mudanças	Internas\Tabulação questões	36	57,39%
Entrevistas V.4. Compartilhamento	Internas\Tabulação questões	3	3,16%
Entrevistas V.6. Comunicação	Internas\Tabulação questões	15	23,30%
Entrevistas V.8. Ambiente Organizacional	Internas\Tabulação questões	94	52,89%
Entrevistas V.3. Motivação	Internas\Tabulação questões	5	10,41%

O Gráfico e a Tabela de Codificação por item demonstram que houve correlação de texto entre as variáveis de criação do conhecimento com as características da Liderança Contingencial, na seguinte proporção:

Na Dimensão Individual, a Liderança Contingencial impacta positivamente no Desenvolvimento Pessoal, com 85 referências em 40,58% de seu conteúdo; na Adaptação às Mudanças aparece com 36 referências e 57,39% de seu conteúdo, e na Motivação aparece com 5 referências e 10,41% de seu conteúdo.

Na Dimensão Grupal, a Liderança Contingencial impacta positivamente no Compartilhamento com três referências em 3,16% de seu conteúdo, e Comunicação com 15 referências em 23,30% de seu conteúdo.

Na Dimensão Organizacional, impacta positivamente no Ambiente Organizacional – V8 com 94 referências em 52,89% de seu conteúdo.

6.2.4 Liderança Estratégica

Para verificar a presença de práticas de liderança contingencial no processo de criação de conhecimento, foram comparados os relatos sobre as variáveis do processo de criação de conhecimento para identificação de similaridades de texto entre o conteúdo das entrevistas e as características de liderança.

Gráfico 4. Codificação por item - Liderança Estratégica

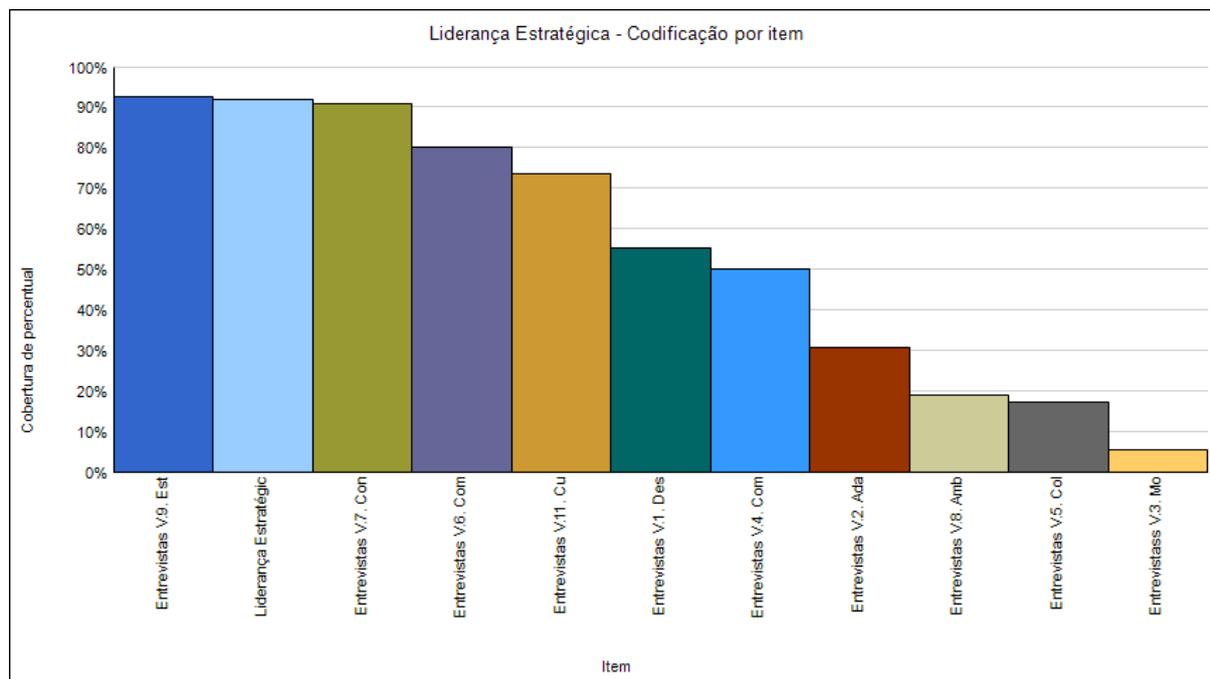


Tabela 5. Resumo da Codificação por item - Liderança Estratégica

Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Entrevistas V.1. Desenvolvimento Pessoal	Internas\\Tabulação questões	92	55,35%
Entrevistas V.11. Cultura Organizacional	Internas\\Tabulação questões	192	73,72%
Entrevistas V.2. Adaptação às Mudanças	Internas\\Tabulação questões	30	30,86%
Entrevistas V.4. Compartilhamento	Internas\\Tabulação questões	61	50,29%
Entrevistas V.5. Colaboração	Internas\\Tabulação questões	23	17,32%
Entrevistas V.6. Comunicação	Internas\\Tabulação questões	33	80,34%
Entrevistas V.7. Controle de Processos	Internas\\Tabulação questões	36	91,11%
Entrevistas V.8. Ambiente Organizacional	Internas\\Tabulação questões	36	19,06%
Entrevistas V.9. Estratégias	Internas\\Tabulação questões	32	92,82%

O Gráfico e a Tabela de Codificação por item, demonstram que houve correlação de texto entre as variáveis de criação de conhecimento e as características da Liderança Estratégica, na seguinte proporção:

Na Dimensão Individual, a Liderança Estratégica impacta positivamente no Desenvolvimento Pessoal, com 92 referências em 55,35% de seu conteúdo, e na Adaptação às Mudanças aparece com 30 referências em 30,86% de seu conteúdo.

Na Dimensão Grupal, a Liderança Estratégica impacta positivamente no Compartilhamento com 61 referências em 50,29% de seu conteúdo; Colaboração com 23 referências em 30,86% de seu conteúdo, e Comunicação com 33 referências em 80,34% de seu conteúdo.

Na Dimensão Organizacional, impacta positivamente no Ambiente Organizacional com 36 referências em 19,06% de seu conteúdo, e Cultura Organizacional com 192 referências em 73,72% de seu conteúdo.

6.2.5 Liderança Colaborativa

Para verificar a presença de práticas de liderança Colaborativa no processo de criação de conhecimento, foram comparados os relatos sobre as variáveis do processo de criação de conhecimento para identificação de similaridades de texto entre o conteúdo das entrevistas e as características de liderança.

Gráfico 5. Codificação por item – Liderança Colaborativa

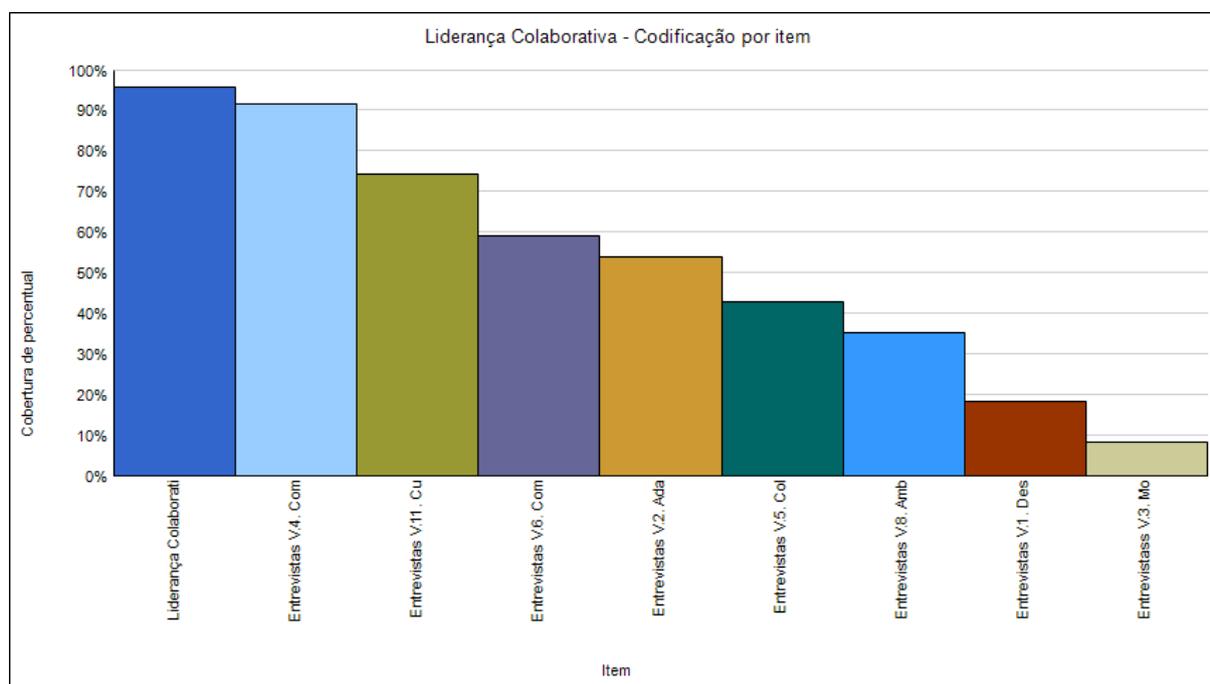


Tabela 6. Resumo da Codificação por item Liderança Colaborativa

Liderança Colaborativa			
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Entrevistas V.1. Desenvolvimento Pessoal	Internas\\Tabulação questões	33	18,50%
Entrevistas V.11. Cultura Organizacional	Internas\\Tabulação questões	193	74,24%
Entrevistas V.2. Adaptação às Mudanças	Internas\\Tabulação questões	33	53,95%
Entrevistas V.4. Compartilhamento	Internas\\Tabulação questões	100	91,85%
Entrevistas V.5. Colaboração	Internas\\Tabulação questões	56	42,93%
Entrevistas V.6. Comunicação	Internas\\Tabulação questões	23	59,06%
Entrevistas V.8. Ambiente Organizacional	Internas\\Tabulação questões	60	35,39%
Entrevistas V.3. Motivação	Internas\\Tabulação questões	2	8,29%

O Gráfico e a Tabela de Codificação por item, demonstram que houve correlação de texto entre as variáveis de criação de conhecimento e as características da Liderança Estratégica, na seguinte proporção:

Na Dimensão Individual, a Liderança Colaborativa impacta positivamente no Desenvolvimento Pessoal, com 33 referências em 18,50% de seu conteúdo; na Adaptação às Mudanças aparecem com 33 referências em 53,95% de seu conteúdo, e na Motivação com 2 referências em 8,29% de seu conteúdo.

Na Dimensão Grupal, a Liderança Colaborativa impacta positivamente no Compartilhamento com 100 referências em 91,85% de seu conteúdo; Colaboração com 56 referências em 42,93% de seu conteúdo, e Comunicação com 23 referências em 59,06% de seu conteúdo.

Na Dimensão Organizacional impacta positivamente no Ambiente Organizacional com 36 referências em 19,06% de seu conteúdo, e Cultura Organizacional com 193 referências em 74,24% de seu conteúdo.

Com a confirmação das variáveis de liderança, se pode identificar os impactos positivos das lideranças nas três dimensões da organização, como demonstrado resumidamente no Quadro 8.

6.3 Principais Práticas relatadas nas entrevistas

Práticas relatadas nas entrevistas revelam as influências da liderança transformacional no processo de criação de conhecimento, especificamente em cada uma das dimensões previstas no modelo conceitual proposto e confirmado.

6.3.1 Práticas de Liderança Transformacional

Na dimensão individual há impacto positivo da liderança transformacional nas variáveis Desenvolvimento Pessoal - V1, e Motivação – V3, como relatado nas entrevistas (Veja Anexo IV).

Na Dimensão Grupal há impacto positivo da liderança transformacional, nas Variáveis Compartilhamento – V4 e Colaboração- V5.

Na Dimensão Organizacional o impacto positivo da liderança transformacional Ambiente Organizacional.

Neste item, observa-se que o foco maior da influência está nas dimensões individual e organizacional, revelando que a melhoria nestas duas dimensões têm reflexos positivos no grupo. Pode-se afirmar que as três dimensões estão intrinsecamente vinculadas.

6.3. Práticas de Liderança Transacional

Na dimensão individual há impacto positivo da liderança transacional nas variáveis Desenvolvimento Pessoal e Motivação, como relatado nas entrevistas.

O sistema de recompensa é importante em função da gratificação de produtividade. No entanto, as regras estabelecidas pelo Governo não permitem flexibilização de valores. A gratificação por produtividade é concedida de forma igualitária, por cargo. Os cargos nucleares como Farmacêutico e Bioquímico percebem um percentual maior. Como a partilha é feita por grupos, não são permitidas faltas sem que haja desconto. Assim as negociações estão focadas na reposição de horas não trabalhadas, portanto, bastante importante para os servidores que

podem perceber integralmente a gratificação, desde que compensem as horas não trabalhadas.

Os servidores consideram importantes as recompensas não remuneratórias como oportunidades de crescimento profissional que é dada pela instituição, por meio de concessão de certificados como reconhecimento do trabalho realizado, oportunidade de participar de capacitações e incentivo à educação continuada, como cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado).

Há alinhamento com a visão, estratégias e objetivo para cumprimento de metas e os servidores entendem que o ambiente organizacional fortalece as relações entre eles: fator necessário ao trabalho efetuado de forma conjunta, para percepção da gratificação de produtividade.

6.3.3 Práticas de Liderança Contingencial

Na dimensão individual há impacto positivo da liderança contingência nas variáveis Desenvolvimento Pessoal, Adaptação às Mudanças e Motivação.

Na dimensão grupal há impacto positivo da liderança contingencial na variável Compartilhamento e Comunicação.

Na Dimensão Organizacional, a liderança contingencial influencia nas Variáveis Ambiente Organizacional e Cultura Organizacional.

A liderança contingencial exerce maior influência nos itens do desenvolvimento pessoal. Percebe-se nas lideranças dos grupos uma autonomia relevante para o trabalho de criação de conhecimento. Da mesma forma, as ações coletivas são citadas como fator importante na criação dessa autonomia e pró-atividade na tomada de decisões locais, isto dentro dos grupos, só extrapolando quando foge à sua governabilidade.

6.3.4 Práticas de Liderança Estratégica

Práticas relatadas nas entrevistas revelam as influências da liderança estratégica no processo de criação de conhecimento, especificamente em cada uma das dimensões previstas

no modelo conceitual proposto e confirmado.

A liderança estratégica aparece em quase todas as variáveis, só não na variável Recompensas. Percebe-se aí a intervenção da direção geral influenciando todos os segmentos. A direção superior se preocupa com a formação de lideranças internas, independente dos cargos de chefia ocupados, o que é muito importante, principalmente se tratando de uma instituição pública, onde geralmente a política se sobrepõe a ação técnica.

O que mais chamou a atenção da investigadora foi a visão de futuro da direção que prepara os servidores para uma ação mais autônoma em função do trabalho relevante prestado pelo LACEN à sociedade. A equipe precisa ser, e é, qualificada e, por isto, ocupando um espaço importante no cenário do setor de saúde no Estado do Ceará.

6.3.5 Práticas de Liderança Colaborativa

A liderança colaborativa se caracteriza por ser confiável; construir um acordo em torno de uma visão colaborativa; articular e comunicar a visão colaborativa e as vantagens de se trabalhar dessa forma; criar redes dentro e entre setores para construir o apoio às iniciativas de colaboração como forma de trabalho; influenciar dentro da colaboração, bem como para cima e para fora com outros grupos e tomadores de decisão; ler e diagnosticar processos colaborativos e ações e saber quando e como; observar como os membros estão ligados e as oportunidades de ações sinérgicas; assumir riscos e encorajar os outros a se sentir confortáveis para assumir riscos; compartilha responsabilidade e autoridade para obter os resultados esperados.

Estabelece relação entre duas ou mais partes (indivíduos ou organizações) que trabalham para atingir objetivos comuns, compartilhando responsabilidade e autoridade para obter os resultados esperados, atribuindo maior flexibilidade e coerência com um mundo onde não se trabalha mais sozinho. O trabalho em grupo tem sido a forma mais constante de encontrar soluções para problemas complexos em um ambiente mutável e flexibilidade para encontrar soluções conjuntas.

Assim, para verificar a presença de práticas de liderança colaborativa no processo de criação de conhecimento foram comparados os relatos sobre o processo de criação de conhecimento, por meio da identificação de textos similares.

Práticas relatadas nas entrevistas revelam as influências da liderança colaborativa no processo de criação de conhecimento, especificamente em cada uma das dimensões previstas no modelo conceitual proposto e confirmado.

A liderança colaborativa tem importante influência nas ações individuais e de grupo. Pela natureza do trabalho finalístico, as pessoas trabalham em equipes e todos participam compartilhando conhecimento, colaborando com a transferência de conhecimento tácito, e tendo uma visão de conhecimento que permite criar conhecimento permanentemente. O Programa de Qualidade e Biossegurança adotado na instituição cuida para que os processos sejam gerenciados, monitorados e auditados anualmente por uma equipe multidisciplinar e voluntária, criada para trabalhar a auditoria dos processos. Todos estão empenhados em cumprir as metas e manter os processos dentro dos padrões estabelecidos nos Procedimentos Operacionais Padrão – POPs.

A partir da confirmação das variáveis do modelo conceitual de criação de conhecimento, procedeu-se a relação das características das lideranças: Transformacional-L1, Transacional-L2, Contingencial-L3, Estratégica-L4 e Colaborativa-L5, comparando textos para identificação de similaridades com as variáveis: Desenvolvimento Pessoal, Adaptação às Mudanças e Motivação, na dimensão individual, Compartilhamento, Colaboração Comunicação e Controle de Processos, na dimensão grupal e Ambiente Organizacional, Estratégias e Recompensas. A relação de influências das lideranças com as variáveis do modelo de criação de conhecimento enriqueceu o modelo original, com a configuração demonstrada na Figura 11.

O Demonstrativo Resumo dos Impactos das Lideranças nas Dimensões da Organização permite responder as questões de pesquisa, comprovando a tese e identificando as variáveis mais impactadas pelas lideranças.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos com a verificação dos fatores facilitadores da criação do conhecimento organizacional e das variáveis de liderança revelam que há aderência das práticas ao modelo aplicado, com maior ênfase em desenvolvimento pessoal, compartilhamento, cultura organizacional e ambiente organizacional, como pode ser observado nas tabelas a seguir:

Tabela 7. Verificação das variáveis facilitadoras do processo de criação do conhecimento organizacional

Variáveis	Verificadas	Não verificadas	Fontes	Referências	Posição
Desenvolvimento Pessoal	√	-	3	202	2
Adaptação às Mudanças	√	-	1	70	7
Motivação	√	-	3	59	8
Compartilhamento	√	-	5	143	4
Colaboração	√	-	1	102	6
Comunicação	√	-	3	110	5
Controle de Processos	√	-	4	45	9
Ambiente Organizacional	√	-	4	161	3
Estratégias	√	-	4	59	8
Recompensas	√	-	1	32	10
Cultura Organizacional	√	-	2	237	1

A verificação inicial dos fatores facilitadores da criação do conhecimento organizacional demonstra que há aderência ao modelo aplicado. A classificação por quantidade de referências reflete aquelas que são mais importantes para a instituição pesquisada. Mas percebe-se também, que todas as variáveis foram referenciadas.

Tabela 8. Verificação das Variáveis aplicadas ao modelo conceitual proposto

Variáveis	Verificadas	Não verificadas	Fontes	Referências	Posição
Desenvolvimento Pessoal	√	-	3	202	2
Adaptação às Mudanças	√	-	1	70	7
Motivação	√	-	3	59	8
Compartilhamento	√	-	5	143	4
Colaboração	√	-	1	102	6
Comunicação	√	-	3	110	5
Controle de Processos	√	-	4	45	9
Ambiente Organizacional	√	-	4	161	3
Estratégias	√	-	4	59	8
Recompensas	√	-	1	32	10
Cultura Organizacional	√	-	2	237	1

Foram verificadas as variáveis em sua totalidade. Em uma classificação de 1 a 10 observa-se aquelas variáveis que apresentam mais aderência ao modelo de criação do conhecimento aplicado.

Todas as variáveis aplicadas foram referidas pelos entrevistados, revelando que o modelo de criação de conhecimento praticado pela instituição guarda estreita relação com o modelo proposto. Destaca-se, aqui, os resultados obtidos das variáveis da Dimensão Individual Desenvolvimento Pessoal e Cultura Organizacional, com forte identificação com o modelo praticado pelo LACEN.

Ao comparar os resultados dos fatores facilitadores com as características de liderança, observa-se que a cultura organizacional obteve maior pontuação, tanto na verificação de aderência ao modelo como em influência de todas as lideranças. O desenvolvimento pessoal recebe influência de todas as lideranças com ênfase na liderança transformacional. O compartilhamento tem forte adesão ao modelo e também recebe influência de todas as lideranças. Os demais fatores facilitadores têm adesão ao modelo, mas não recebem influência de todos os tipos de liderança, como demonstrado na Tabela

Quadro 7. Verificação das Variáveis de Liderança

Dimensão	Variáveis	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança Contingencial	Liderança Estratégica	Liderança Colaborativa
D1	Desenvolvimento Pessoal	139	33	85	92	33
	Adaptação às Mudanças	-	-	36	30	33
	Motivação	1	-	5	2	2
D2	Compartilhamento	98	33	3	61	100
	Colaboração	2	36	-	23	56
	Comunicação	-	-	15	33	23
	Controle de Processos	-	-	-	36	-
D3	Ambiente Organizacional	35	-	94	36	60
	Estratégias	-	32	-	32	-
	Recompensas	-	32	-	-	-
	Cultura Organizacional	193	163	194	192	193
		468	329	432	537	500

Respostas às questões de pesquisa:

O aprendizado organizacional, o compromisso com os resultados da instituição, o orgulho do trabalho que faz e da contribuição para o alcance de metas, solidariedade e compartilhamento de conhecimento, são atitudes já incorporados ao comportamento dos funcionários, assim como a existência de ambientes de compartilhamento, são resultantes das influências das lideranças nos fatores facilitadores: Desenvolvimento Pessoal, Compartilhamento, Cultura Organizacional e Ambiente Organizacional.

Os resultados do estudo são relevantes para o LACEN porque, pela observação das lacunas existentes no processo de criação do conhecimento organizacional, é possível verificar os pontos de maior fragilidade e desenvolver programa de implantação do modelo de criação do conhecimento organizacional, direcionando as ações de formação de lideranças e de fatores facilitadores mais adequados, assegurando a eficácia do modelo.

É relevante para a comunidade acadêmica por acrescentar mais um modelo às pesquisas existentes sobre a criação do conhecimento nas organizações.

É relevante também para o governo do Estado do Ceará, pela possibilidade de replicar o modelo em outras instituições do Poder Executivo Estadual.

8. CONCLUSÕES

Conhecer os fatores facilitadores da criação do conhecimento organizacional é uma ação que tem relevância para as instituições públicas, tendo em vista que a população beneficiária de seus serviços é afetada diretamente pela qualidade dos serviços ofertados.

No entanto, não é fácil a prática da criação do conhecimento no setor, em função da alternância de poder, característica marcante nas instituições governamentais.

Um modelo de criação do conhecimento organizacional, que pode ser influenciado positivamente por lideranças disseminadas pela organização, e que fazem parte do quadro permanente de servidores, pode ser a chave para o sucesso da implantação de uma cultura do conhecimento, independentemente da alternância de poder.

O presente estudo de caso comprova sua viabilidade em uma instituição com duzentos funcionários. Resta, então, aplicar o modelo em instituições de maior porte e outra área de atuação, observando outros fatores facilitadores da criação do conhecimento organizacional que possam ser agregados ao modelo ora apresentado.

Finda-se esta tese acreditando que é apenas um começo para outras investigações na área de criação de conhecimento organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Ajmal, M.M., Kekäle, T. & Takala, J. (2009). Cultural impacts on knowledge management and learning in project-based firms. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 39(4), 339-352.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1994). *Transforming communities through effective leadership*. Final report to the W.K. Kellogg Foundation. Binghamton, NY: State University of New York

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 40, p. 441-462

Barker, 1993 J.R. Barker (1993) *Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams*. *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 408-437

Bass, B.M. Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage

Bass, B.M. (1995) *Theory of transformational leadership Redux*. State University of New York at Binghamton. *Leadership Quarterly*, 6(4).

Bass, B.J., and Jung, B.M (1995) *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 4622 (40), p. 441- 448

Bass, B.M., Avolio B.J., Jung, D.I., Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2) p. 207-218

Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Bergamini, C.W. (1997) *O desafio da liderança*. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R.. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Benne, K.D. & Sheats, P. (1948). *Functional roles of group members*. *Journal of Social Issues*, 4, pp. 41-49

Bowditch, J. L. & Buono, A.F. (2002) *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson

Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M.(2006) *What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis*. The Leadership Quarterly, Vol. 17, pp. 288–307

Capra, F., (2006) *O Ponto de Mutação*, (trad.) Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix. *The turning point*.pp.290

Chen, Y. (2010). *Development of a method for ontology-based empirical knowledge representation and reasoning*. Decision Support Systems Volume 50, Issue 1, December 2010, Pages 1–20

Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership: how citizens and civic leaders make a difference*. San Francisco: Jocey Bass

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business

Craig L. Pearce. (2004). *The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work*. Academy of Management Executive. Vol 18 nº 1.

Crossan, V.D. (2004). *M.Strategic leadership and organizational learning*, Academy of Management Review 29 (2) pp. 222–240

Dachler, H.P. (1992). *Management and leadership as relational phenomena*. In M. Von Cranach, W. Doise. & G.Mugny, Social representations and the social bases of knowledge. p. 169-178. Bern, Swizerland: Haupt

Davenport, T.F. Mugny (eds). H.; Prusak, .L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

Deluga, R. (1990) *The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire. Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Bheavior*. Basic & Applied Social Psychology, 11(2), p. 191-203

Drucker, P.F. (1996) *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. (4nd ed.). (Nivaldo Montingelli Jr. trad.). São Paulo: Pioneira, 1996. Título original: *Managing in a time of great change*

Edmondson, A. C., Moingeon, B., & Woolley, A. W. (2003). *Understanding outcomes of organizational learning and knowledge management*. Oxfor Blackwell. p. 185-211

Epitropaki, O. & Martin, R. (2013) *Transformational - transactional and upward influence: The role of relative leader-member exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS)* The Leadership Quartely. Vol. 24, Issue 2, p. 299-315

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of Leadership effectiveness*. New York: Mc-Graw Hill, 16.
- Fiedler, F. E. (1981) *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group
- Fletcher, K., & Käufer, J.K. (2003). *Shared leadership: Paradox and possibility* C.L. Pearce, J.A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 21–47
- Friederich, T.L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A., & Munford, M. D. (2006). *A Framework for understanding collective leadership: the selective utilization of leader and team expertise within networks*. *The Leadership Quarterly*, 20 p. 933- 958
- Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*. Jul-August, 1993
- Gouldner, A.W.(1960). *The Norm of reciprocity: a preliminary statement*. *American Sociological Review*. Vol. 25, (2)
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451
- Hersey, P. & Blanchard, K.A (1980). *Mudança Organizacional Através da Liderança Eficaz*. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1984). *The management of organizational behavior*. (4^a ed.) Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Hiller, J., Day, D. & Vance, R. (2006). *Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study*. *The Leadership Quarterly* 17 p. 387-397
- Hofstede. G. (1998). *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*. *Journal of Management Studies* 35:1
- Hofstede, G (1998). *Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts Source: Organization Studies*. O Netherlands Geert Hofstede Institute for Research on Intercultural Cooperation Maastricht and Tilburg. *The Netherlands Organization Studies* . 19(3) p. 477-492
- House, R. J. (1971). *A truck-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), p. 321-339
- Hunt, J. G. & Ropo, A. (1997). *Leadership and faculty motivation*. In J.L. Bess (Eds.), *Teaching well and liking it: Motivating faculty to teach effectively*. p.219-247. Baltimore, MD Johns Hopkins
- Hunt, J. G. (2004). *Task leadership*. In G.R. Goethals, G.J. Sorenson, & J.M. Burns (Eds), *The encyclopedia of leadership*, vol.4 p. 1524-1528. Thousand Oaks, CA. Sage

- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*. Journal of Marketing 62 (3) p. 42–54
- Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. Academy of Management Executive, 13(1), 43-57
- Ji Hoon Song, Seung Won Yoon, & Hea Jun Yoon. (2011). *Identifying Organizational Knowledge Creation Enablers Through Contents Analysis: The Voice From the Industry*. Performance Improvement Quarterly, 24(2) p. 71-88
- Kolb, D.A., Rubin, I. & McIntyre. J.M. (1986). *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. Titulo original: Organization Psychology – a experimental approach. (Edi Gonçalves de Oliveira trad.). – São Paulo: Atlas
- Kramer, M.W. & David, A. Crespy (2011). *Communicating collaborative leadership* The Leadership Quarterly 22, p. 1024–1037
- Maani, K., & Benson, C. (1999). *Rapid Team Learning: Lessons from Team New Zealand America's Cup Campaign*, Organizational Dynamics, Vol. 28(4), p. 48-62
- Mandell, M & Keast, R (2009). *A New Look at Leadership in Collaborative Networks: Catalysts process*, Raffel J, P and Middlebrooks Lesink A (eds), Public sector leadership: international challenges and perspectives. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 163-178
- Manz, C. C. & Sims, Jr H.P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. Berret-Kohler, San Francisco
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the dynamic of innovation*. New York, NY: Oxford University Press
- Nonaka, I. Toyama, R., & Konno, N., (2000). SECI, Ba and leadership. A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, (33), 5-34).
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). *Toward a contextual theory of leadership*. The Leadership Quarterly, 13, p.797–837
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Pearce, C.L., Sims, H. P, Cox, J.F, Ball, G., Schnell, K.A. & Trevino, L.(2003). *Dealers, transformers and beyond: A desenvolvimento do a theoretical typology of leadership*. Journal of Management Development, 22 (4). P. 273-307
- Pearce L.(2004). *The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work*. Academy of Management Executive. 18. (1).
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Lockec, E. A. (2008) *Theoretical and Proctitioner Letters. Shared leadership theory*. The Leadership Quartely 19 p. 622- 628

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 90, (3), p. 79-91

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London, Routledge. University of Chicago Press.

Podaskoff, P.M., Bommer, W.H. Podaskoff, N.P., & MacKenzie, S.B. (2006). The relationship between leader and reward behavior and subordinate attitudes punishment, perceptions and behaviors: a review of meta-analyzes of existing and new research. *Journal of Management*, 21 (3), p. 422- 470.

Reis, V. G. (2007). *Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional: um estudo de caso na FIOCRUZ-BAHIA*, Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Centro de Pesquisas Ageu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz para a obtenção do grau de Mestre em Ciências.

Robbins, S.P.(2003). *Organizational Behavior*. 10th ed., Prentice Hall, Inc.

Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J . (1939) *Management and the worker; An account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago* Harvard University Press, Cambridge, MA (1939)

Schein, E.H (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Senge, P.M (1990). *The leader's new work: building learning organizations*, Sloan Management Review 32 (1) p. 7–23

Senge, P. M.(2006). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*.(22nd ed.).(OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional trad.). Rio de Janeiro, BestSeller

Sims, H. P., Faraj, S., Yun, S. & Smith, H. (2009) *When should leader be directive or training? How to develop his own theory of situational leadership*. *Business Horizons*. 52 (2) p. 149-158

Srivasta, A., Bartol, K.M. & Locke, E.A. (2006). *Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance*. *Academy of Management Journal*, 49 (6), p. 1239-1251

Vera, D. & Crossan, M. (2004). *Strategic leadership and organizational learning*. *Academy of Management Review*. 29 (2) p. 222-240

Von Krogh, G. & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a Gestão do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Título original: *Organizational Psychology – an experimental approach*, (2nd ed). (Afonso Celso da Cunha Serra trad.). Rio de Janeiro: Campus

Von Krogh, G., Nonaka, I. & Rechsteiner, L. (2012). *Leadership in organizational knowledge creation: A Review and Framework*. Journal of Management Studies 49: January 2012. Doi: 10.1111/j. 1467-6486.2010.00987.x ETH Zurich

Waldman, D.A. Ramirez, G.G. House, R.J. & Puranam, P (2001). *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*, Academy of Management Journal 44 (1) p. 134–143

Weber, Y. Pliskin, N. (1996). *The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness*, Information and Management 30 (2) 81

Wei Zhenga, Baiyin Yangb, Gary N. McLeanc (2010) *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management* Journal of Business Research. 63, Issue 7, p. 763-771

Yulk, G. (1999) *An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 8 (1), p. 33-48

Yukl G. (2008) *How leaders influence organizational effectiveness* The Leadership Quarterly 19, p. 708–722

Xirasagar, S.(2008) *Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Among Physician Executives*, Journal of Health Organization and Management, Vol. 22(6), 2008, 343

Anexos

Anexo I – Perfil Institucional LACEN

Anexo II - Protocolo de investigação

Anexo III- Guião de entrevista

Anexo IV- Transcrição de respostas dos entrevistados

Anexo I. Perfil Institucional do LACEN

O Laboratório Central de Saúde Pública foi criado em 27 de junho de 1961, pela Lei Nº. 5427, tendo sido originado do Departamento Estadual de Saúde, que tinha funções abrangentes compreendendo: Farmácia, Vacinogênio, Bromatologia e Análises e Pesquisas.

Em 25 de Março de 1977, o Decreto Nº. 12.297 inclui o Sistema Estadual de Laboratório de Saúde Pública na Estrutura da Secretaria de Saúde compreendendo: Laboratório Central de Saúde Pública, Laboratórios Regionais e Laboratórios Locais.

Atualmente, o Laboratório Central de Saúde Pública - LACEN-CE é parte integrante do Sistema Nacional de Laboratórios de Saúde Pública - SISLAB, sendo a unidade laboratorial de referência do Estado do Ceará.

A Portaria nº. 2.031, de 23 de setembro de 2004, define esse Sistema como “um conjunto de redes nacionais de laboratórios, organizadas em sub-redes, por agravos ou programas, de forma hierarquizada por grau de complexidade das atividades relacionadas à vigilância em saúde - compreendendo a vigilância epidemiológica e vigilância em saúde ambiental, vigilância sanitária e assistência médica.”

O LACEN-CE realiza o diagnóstico das doenças de notificação compulsória e outros agravos de interesse da saúde pública; o controle da qualidade de produtos e serviços e coordena a Rede Estadual de Laboratórios de Saúde Pública.

Missão:

Realizar análises laboratoriais de interesse da vigilância em saúde e coordenar a rede estadual de laboratórios, contribuindo para a melhoria da saúde da população.

Visão:

Ser reconhecido pela excelência na realização de análises laboratoriais em saúde pública, tornando-se referência nacional na coordenação de rede estadual de laboratórios.

Valores:

Competências: qualificação profissional;

Ética: respeito ao bem comum;

Solidariedade: espírito de unidade;

Responsabilidade: compromisso com a missão institucional;

Empreendedorismo: atuação proativa.

Princípios:

Foco no cliente:

A Alta Direção do LACEN-CE assegura que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar sua satisfação. Para tanto, existem estratégias e metas voltadas para o usuário no Planejamento Estratégico da instituição.

Liderança:

Líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual, as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir objetivos da organização. Um dos papéis essenciais da liderança do LACEN-CE *é mobilizar e canalizar o grupo para objetivos comuns, convergindo esforços para um fim compartilhado, ou seja, para a execução das ações geradas, de forma compartilhada, na oficina de Planejamento Estratégico.*

Envolvimento das pessoas:

As metas e estratégias definidas pela instituição devem alcançar o comprometimento das pessoas, e isto só será possível se elas, de fato, acreditarem nelas. Assim sendo, foi utilizada a metodologia *Balanced Scorecard - BSC* de definição de metas e estratégias que iniciam com afirmações de missão e visão, visando lançar propósitos inspiradores, sendo construídas de forma compartilhada.

Abordagem de processo:

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. No LACEN-CE todas as não conformidades são analisadas por meio de um instrumento (Relatório de Não Conformidades/Ação Corretiva/Ação Preventiva (NC/AC/AP)) que estimula a análise dos processos por meio do diagrama de Ishikawa.

Abordagem sistêmica para gestão:

Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados; como um sistema contribui para a eficiência e a eficácia da organização no sentido desta atingir seus objetivos. No laboratório, as pessoas, as tarefas e a gestão são interdependentes e são componentes de um Sistema de Gestão da Qualidade e Biossegurança. Qualquer mudança numa das partes afeta obrigatoriamente as restantes, além de que este sistema é aberto e sofre influências do exterior.

Melhoria contínua:

O LACEN-CE implementa a cultura de constante melhoria, caracterizada pela busca incessante de melhores resultados. Por isso, incentiva a detecção de não conformidades e a adoção de medidas corretivas e preventivas em todos os níveis da instituição.

Abordagem factual para tomada de decisões:

Decisões eficazes são baseadas em fatos, análise de dados e de informações. Todas as decisões dentro do Sistema de Gestão da Qualidade e Biossegurança são tomadas com base em fatos, dados concretos e análise de informações, decorrentes do monitoramento de indicadores.

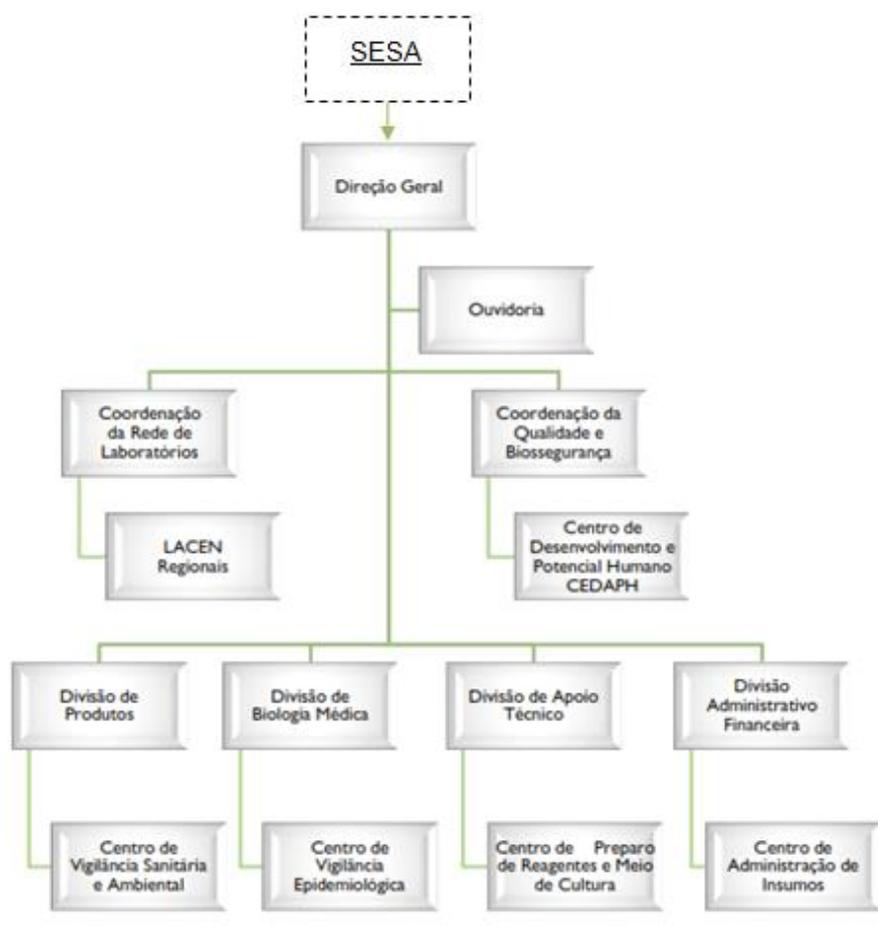
Benefícios mútuos nas relações com fornecedores:

Uma organização e seus fornecedores são independentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor. A instituição busca o relacionamento de benefícios e respeito mútuos com seus fornecedores, por meio do desenvolvimento de parcerias.

Estrutura Organizacional do LACEN

As atividades do LACEN são distribuídas em estrutura organizacional configurada em linha, com dois níveis hierárquicos, composta por quatro Coordenadorias, quatro Divisões, seis Centros, e uma Ouvidoria, como representado no organograma a seguir.

Figura 9. Organograma LACEN



Fonte: Relatório de Atividades LACEN - 2014

Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional foi verificada na pesquisa utilizando o modelo de Hurley & Hult (1998), cujo resultado revelou compatibilidade, enfatizando o aprendizado e desenvolvimento pessoal, incentivo da alta direção à participação nas decisões. O apoio e colaboração entre os servidores e líderes são visíveis, os conflitos são tratados de forma natural e os erros são vistos como oportunidades de melhoria.

O LACEN-CE tem um Sistema de Gestão da Qualidade e Biossegurança implantado, o qual tem como principal objetivo buscar a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, oferecendo condições para o aprimoramento constante da sua equipe de profissionais com base no atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes. O documento base para a implantação do sistema é a Norma NBR ISO/IEC N°. 17025 – Requisitos Gerais para a Competência de Laboratórios de Calibração e de Ensaios.

Práticas de Gestão

As informações sobre práticas de Gestão do Conhecimento e Processos Finalísticos e de Apoio, a seguir apresentadas, foram extraídas do documento Relatório de Gestão 20013 – 2014 do LACEN.

Gestão do Conhecimento

Corporativamente, o conhecimento oriundo dos diversos setores da instituição é compartilhado por meio da disponibilização de informações, utilizando Multiplicadores Internos, visando expandir o conhecimento adquirido e melhoria na execução dos processos. São também realizados treinamentos para a força de trabalho e para todo o SISLAB. Foram criados Grupos Formais de Trabalho: Grupo Serviço de Saúde Operacional e Meio Ambiente - do SSOMA, Grupo de Auditores Internos. Como refinamento, em 2013 foi criado o Grupo de Responsáveis Técnicos - RTs. Em 2010, o LACEN participou da I e II Oficina do BiblioSUS

(Sistema Único de Saúde). Em 2011, foi inaugurado o Centro de Estudos - CE da instituição, como parte do projeto de expansão da Rede BiblioSus, celebrado entre a Secretaria da Saúde do Estado - SESA e o Ministério da Saúde – MS. O Centro de Estudos conta a participação de uma bibliotecária, um historiador e um técnico de informática e disponibiliza acesso à Biblioteca Virtual em Saúde – BVS, um acervo de livros, publicações etc., em temas relacionados à área de saúde pública, que permitem aos colaboradores ampliar seus conhecimentos, coerentes com a estratégia de capacitação do Planejamento Estratégico - PE. Desde 2001, os métodos utilizados para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias são visitas técnicas pelos gestores e especialistas, auditorias externas pela Coordenadoria da Qualidade e Biossegurança - QB, a participação em cursos, feiras, seminários e congressos, assim como participação em grupos de trabalho acima mencionados.

Buscando a retenção e a proteção dos conhecimentos organizacionais, foi criado o Sistema de Padronização de todas as atividades do LACEN sob a coordenação da Coordenação de Qualidade - CQB. Os documentos obedecem à tabela de temporalidade e permanecem sob guarda em locais adequados livre de perdas e deterioração, conforme Procedimento Operacional Padrão - POP N°. 01.24210.014, disponível em meio físico nos setores e em meio eletrônico na intranet. Oferece, também, oportunidades de crescimento na carreira e capacitação conforme Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento do Potencial Humano do LACEN-PCDPH, instituído em 2007 e coerente com a estratégia de capacitação do PE (ver 2.1E), objetivando assegurar a continuidade do processo de geração, detenção e multiplicação do conhecimento e incentivar o crescimento profissional dos colaboradores. Desde 2003, o LACEN oferece também um Programa de Integração para os Novos Profissionais. Como refinamento, o LACEN promove e recebe visitas técnicas de outras instituições que se tornaram referência em assuntos operacionais e de gestão, o que possibilita a análise crítica de suas práticas, buscando incentivar o compartilhamento contínuo do conhecimento. Desde 2007, O LACEN proporciona a participação da força de trabalho em cursos de pós-graduação, conforme descrito no PCDPH. Desde 2007, o LACEN oferece Programas de Estágio curricular conforme descrito no POP N° 01.24120.005, contribuindo para a formação profissional de estudantes de nível universitário e técnico, por período de 6 meses a 1 ano. Os trabalhos científicos desenvolvidos pelos analistas e que sejam aplicáveis ao negócio da instituição são disseminados em reuniões e encaminhados para o acervo da Biblioteca.

Tabela 3. Formas de Compartilhamento e Retenção do Conhecimento

Fóruns e Encontros técnicos e Inter Laboratoriais desde 2007	Compartilhamento de boas práticas internas e externas visando à melhoria dos processos.
Rede LACEN - Intranet desde 2007	Disponibilização de documentação técnica e administrativos na forma de POPs relatórios e formulários, comunicados, manuais, PE, indicadores de desempenho dentre outros, por meio da Intranet.
Capacitação por Multiplicadores desde 2001	Atuação de especialistas da força de trabalho como facilitadores e multiplicadores de informações e de conhecimento aos demais profissionais, visando expandir o conhecimento adquirido e melhoria na execução dos processos.
Incentivo ao Programa de Pós-Graduação	Participação da força de trabalho e cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), assim como o incentivo a produção de trabalhos científicos.
Reuniões, visitas técnicas, auditorias e eventos diversos.	Repasse de informações para compartilhar o conhecimento.
Formulário de compromisso de disseminação do conhecimento adquirido -POP 01.24120.002 -	Repasse do conhecimento adquirido pela força de trabalho em cursos e treinamentos externos
Plano de Capacitação e Desenvolvimento do Potencial Humano do LACEN-PCDPH	Assegura a continuidade do processo de geração, detenção e multiplicação do conhecimento e incentiva o crescimento profissional, garantindo o compartilhamento do conhecimento e o aperfeiçoamento do colaborador.
Centro de Estudos	Disponibilidade de acesso a Biblioteca Virtual em Saúde – BVS, acervo de livros, publicações etc. , em temas relacionados à área de saúde pública, permitindo a ampliação e compartilhar o conhecimento.
Programas de estágio POP Nº 01.24120.005	Regulamentado por legislação específica (Decreto Estadual 23.740 , de 12 setembro de 2002), que contribui para a formação profissional de estudantes de nível universitário e técnico, por período de 6 meses a 1 ano.

Fonte: Relatório de Atividades 2014 - LACEN

Desde 2007, a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços, quando este conhecimento é incorporado e utilizado para a melhoria das ações e projetos novos ou em andamento, de maneira alinhada ao PE. A capacitação dos colaboradores permite a implantação de novas metodologias ampliando a oferta de serviços ao cidadão-usuário. Como refinamento, são promovidos fóruns e encontros técnicos e Inter laboratoriais desde 2008, possibilitando o compartilhamento de boas práticas internas e externas visando à melhoria dos processos.

As oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial são estimuladas quando, além da estrutura formal de cargos prevista no Manual da Organização, ocorre a participação dos colaboradores em grupos formais de trabalho estimulando a comunicação, a cooperação e o compartilhamento de experiências, por meio do envolvimento das diversas unidades nos estudos, programas e projetos específicos, possibilitando melhorias em processos/serviços, além do aprendizado organizacional, demonstrado, por exemplo, na atuação das equipes de RTs (Responsáveis Técnicos pelo SGQB), Auditores Internos, Grupo de Humanização, SSOMA e Comissão Interna da Qualidade e Biossegurança.

O grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos está definido, também, nos padrões de trabalho – POPs. Ao ingressarem no LACEN, os colaboradores são acolhidos por equipe multidisciplinar e submetidos a um treinamento introdutório de 40 horas que orienta sobre direitos e deveres do servidor, normas e rotinas e capacitação técnica nas normas de qualidade e biossegurança.

Desde 2007, a integração e a cooperação das pessoas e das equipes são estimuladas por meio de várias ações do CEDAPH, dentre elas: comemoração dos aniversariantes do mês e datas comemorativas; semana do servidor público com realização de feira de artesanato, dia de beleza, palestras; cine LACEN; cursos de relações interpessoais; ioga; momentos religiosos (Coroação de N.Sra, terço comunitário), grupo de humanização etc. Desde 2003, as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém-contratadas e remanejadas visando prepará-las para a execução das suas funções por meio de acolhimento e treinamentos, conforme POP - Programa de Integração para novos profissionais Nº 01.24120.004, onde são abordados os direitos e deveres dos colaboradores, o conhecimento geral da empresa e do sistema de gestão, programas

e produtos, de modo a facilitar e acelerar o processo de entendimento da cultura organizacional. A partir de 2012, como refinamento, foi incluída a abordagem da Visão, Missão, Princípios e Valores. A comunicação eficaz entre as áreas é assegurada quando as ações planejadas e comunicadas (conforme descrito na Tabela 04) são executadas de forma adequada.

O desempenho das pessoas é gerenciado pela CQB e Alta Direção por meio do acompanhamento da produção dos setores, coerente com a estratégia “garantir laudos confiáveis em tempo oportuno”. São realizadas reuniões com os envolvidos buscando estimular a produtividade e consequente obtenção das metas de alto desempenho e a cultura da excelência.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas anualmente em coerência com a estratégia “Capacitar os profissionais”, por meio do encaminhamento pelo Centro de Desenvolvimento e Acompanhamento do Potencial Humano – CEDAPH, do Formulário para Levantamento de Necessidades de Treinamento, às chefias das Divisões e Coordenações que, por sua vez, enviam aos setores para ser preenchido pelos colaboradores. Com base nestas informações, o CEDAPH elabora o referido Plano anualmente e o encaminha à Direção para aprovação. O acompanhamento do PCDPH é realizado pelo CEDAPH, e como refinamento, sua análise é realizada pela CQB por meio dos indicadores: % de execução do Plano de Capacitação da Rede LACEN, e média anual de horas de capacitação por servidor.

Essas necessidades de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização, para efeito da definição do Plano de Capacitação e Desenvolvimento do Potencial Humano – PCDPH, em coerência com a estratégia do PE (Capacitar os profissionais), considerando a melhoria do desempenho e a contribuição para o alcance da Visão e da Missão da Instituição. O envolvimento de todos os colaboradores e dos líderes assegura que todas as partes interessadas são atendidas. O PCDPH está disponível na intranet e contempla por meio de seu Programa de Capacitação e Desenvolvimento Gerencial: as ações de desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia e no Programa de Capacitação em Melhoria Contínua no Trabalho, as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários. Como refinamento, anualmente é realizado o Curso de Gestão da Qualidade que aborda o requisito “atendimento ao cliente”. O Plano de Capacitação e Desenvolvimento do Potencial Humano -

PCDPH aborda a cultura da excelência em seu Programa de Capacitação e Desenvolvimento Gerencial e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional.

Com a implantação do Sistema da Qualidade e Biossegurança os riscos são identificados por meio de observação dos Técnicos de Segurança e pela avaliação de risco onde são elaborados os Mapas de Risco dos laboratórios e setores pelos colaboradores e profissionais do SSOMA. Como refinamento, desde 2012 os riscos passaram a ser identificados por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, aplicado nos locais de trabalho. Os riscos são classificados conforme o tipo (risco biológico, químico, de acidentes, ergonômico e físico). Quanto ao risco biológico, também é considerada a classificação de risco dos microrganismos patogênicos (Classe 1, 2, 3 e 4), baseado em diversos critérios que orientam a avaliação de risco e está, principalmente, orientada pelo potencial de risco que oferece ao indivíduo, à comunidade e ao meio ambiente, e o seu respectivo Nível de Biossegurança. As medidas de contenção primária contemplam a disponibilidade e utilização dos equipamentos de proteção individual e coletiva e as de contenção secundária o projeto de instalações: o LACEN tem laboratórios de Nível de Biossegurança 2 e 3. Mudanças dentro de cada setor também são necessárias para a eliminação e ou minimização dos riscos. Desde 2007, o LACEN contratou uma empresa para realizar manutenções preventivas e corretivas que se fazem necessárias, tanto em máquinas quanto em equipamentos, assim como nos sistemas elétricos e hidráulicos do prédio. Em relação à ergonomia, o LACEN conta com profissional qualificado para avaliar os riscos e realizar capacitação e sensibilização da força de trabalho. Além disso, foram adquiridas cadeiras ergonômicas e suporte para os pés. Como indicadores, a instituição monitora o número de acidentes. O monitoramento desses dados permite a verificação da eficácia dos programas voltados à prevenção de acidentes e do adoecimento profissional, em coerência com a estratégia “Desenvolver Programa de Qualidade de Vida” do PE. Como refinamento, desde 2012 o LACEN conta também com o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, estabelecendo diretrizes de avaliação e acompanhamento, visando à promoção e preservação da saúde dos colaboradores. Criado desde 2012, o SSOMA é formado por médico do trabalho, enfermeiros e engenheiro de segurança do trabalho, técnico de segurança, fisioterapeuta e assistente social e é responsável em implementar estes programas. A CQB promove cursos anuais de Biossegurança, assim como quando do acolhimento de novos profissionais.

Desde 2012, anualmente, os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas são identificados pelo CEDAPH, com apoio da CQB, por meio da Pesquisa de Clima Organizacional e, com os resultados, são elaborados planos de ação com o objetivo de melhorar o clima. Os resultados da pesquisa foram disseminados à força de trabalho por ocasião do II Fórum de Desenvolvimento Humano do LACEN que ocorreu em 2013. Os planos de ação são acompanhados pelo CEDAPH e CQB, trimestralmente, por meio do levantamento do *status* das ações registradas e de orientações às lideranças. A identificação das necessidades e expectativas ocorre também pela coleta de sugestões dos colaboradores, pelo Sistema de Reuniões com a Alta Direção que ocorrem semestralmente desde 2012. Os fatores identificados foram: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde no trabalho; oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade para crescimento contínuo e segurança; integração social na organização.

Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são tratados pelo LACEN desde 2007, com a devida importância pela Alta Direção, com o objetivo de manter um clima organizacional favorável ao alto desempenho dos colaboradores. Assim sendo, estão contemplados nas estratégias do PE (Desenvolver Programa de Qualidade de Vida e Capacitar os colaboradores).

Com relação ao fator *condições de segurança e saúde no trabalho*, são realizadas avaliações de risco pelos técnicos de segurança, assim como a elaboração de mapas de risco; conta com o Serviço de Saúde Ocupacional e Meio Ambiente – SSOMA; disponibilização de equipamentos de proteção individual - EPI e coletiva – EPC, além de anualmente promover capacitações em Biossegurança. Oferece, também, o Programa de Biossegurança sob a coordenação da CQB e Comissão Interna de Biossegurança criada em 2008, composta por representantes de todos os setores.

Em se tratando dos fatores *oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana*, a instituição oferece anualmente o Plano de Capacitação e Desenvolvimento do Potencial Humano – PCDPH, composto por vários programas contemplando as diversas áreas.

O fator *oportunidade para crescimento contínuo e segurança* é desenvolvido pelo PCDPH e, desde 2010, pela política de incentivo à participação dos colaboradores em cursos de pós-graduação, seguindo o seguinte critério: cursos de interesse da instituição, vinculados à função. Como refinamento, o LACEN pode subsidiar em até 50% estes cursos, dependendo da disponibilidade de recursos. Desde 2007, os colaboradores que manifestarem interesse em fazer cursos técnicos poderão ser contemplados com subsídio de 50% a 90% do valor, dependendo do nível salarial e da disponibilidade de recursos, desde que os cursos sejam vinculados ao negócio da instituição e ministrados por instituições reconhecidas pelo MEC.

Em relação à integração social na organização, são desenvolvidas anualmente várias ações do CEDAPH, dentre elas: comemoração dos aniversariantes do mês e datas comemorativas; semana do servidor público com realização de feira de artesanato, dia de beleza, palestras; cine LACEN; cursos de relações interpessoais; ioga; momentos religiosos (coroação de N.Sra, terço comunitário); grupo de humanização etc. Desde 2003 as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém-contratadas e remanejadas visando prepará-las para a execução das suas funções ocorrem por meio de acolhimento e treinamentos, conforme POP - Programa de Integração para novos profissionais, onde são abordados os direitos e deveres dos colaboradores, o conhecimento geral da empresa e do sistema de gestão, programas e produtos, de modo a facilitar e acelerar o processo de entendimento da cultura organizacional.

Por meio dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, o LACEN avalia os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas. Esta prática vai de encontro à estratégia do PE: Desenvolver Programa de Qualidade de Vida. Com os resultados são elaborados planos de ação considerando estes mesmos grupos para promover melhoria no clima organizacional e favorecendo a satisfação e a motivação. A disseminação dos resultados desta avaliação para todos os colaboradores ocorre pela intranet desde 2012. Como refinamento, ocorre também desde 2013, apresentação da CQB no Fórum de Desenvolvimento do Potencial Humano.

Processos Finalísticos e de Apoio

Os processos finalísticos e os processos de apoio, considerando a missão institucional, são identificados e determinados pela Alta Direção, demais chefias e representantes dos setores

da organização por ocasião da oficina de PE. A disseminação ocorre pela intranet para todos os colaboradores. Como refinamento, em 2013 estes processos foram abordados e discutidos no Curso de Gestão da Qualidade nos requisitos da fase pré-analítica, analítica e pós-analítica da realização dos exames.

Desde 2001, os processos finalísticos e os processos de apoio (que visam apoiar e sustentar os processos principais de cada unidade) são projetados e/ou modificados de forma participativa (líderes e força de trabalho), considerando a incorporação de novas tecnologias e/ou metodologias, visando o atendimento dos requisitos. Depois de projetados os processos são padronizados (POP) sob a coordenação da CQB e, quando modificados, os padrões são revisados. Os métodos utilizados para incorporação do conhecimento incluem: o Sistema de Padronização de todas as atividades do LACEN, sob a coordenação da CQB e disseminado em meio físico e eletrônico pela intranet (ícone – POPs da Qualidade e POPs Técnicos nas áreas de trabalho de todos os computadores em todos os setores), e pelos cursos anuais de gestão da qualidade. Os documentos obedecem à tabela de temporalidade e permanecem sob guarda em locais adequados livre de perdas e deterioração. O Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento do Potencial Humano do LACEN-PCDPH, instituído em 2007 é coerente com a estratégia de capacitação do PE, objetivando assegurar a continuidade do processo de geração, incorporação e multiplicação do conhecimento e incentiva o crescimento profissional dos colaboradores. Como refinamento, o LACEN promove e recebe visitas técnicas de outras instituições que se tornaram referência em assuntos operacionais e de gestão, o que possibilita a análise crítica de suas práticas, buscando incentivar a incorporação e o compartilhamento do conhecimento.

Os processos finalísticos e os processos de apoio são refinados quando são detectadas e tratadas as não conformidades, através de auditorias internas e por qualquer colaborador no decorrer de suas atividades, e quando são adotadas ações corretivas e identificados pontos de melhorias, assim como, por ocasião da avaliação de desempenho da organização, realizada desde 2012 pela Alta Direção e chefias através do acompanhamento dos indicadores, disponibilizados pelo SMI para todos os colaboradores pela intranet. As principais metodologias utilizadas para aumentar a confiabilidade dos produtos ou serviços fornecidos pela organização são o Sistema de Padronização e a Garantia da Qualidade que engloba: o controle interno – que controla a precisão dos resultados; e o controle externo (ensaios de

proficiência) – que controla a exatidão. As ações de desburocratização dos principais processos finalísticos e dos processos de apoio são a incorporação de novas tecnologias ou mesmo de novos equipamentos que se tornem ferramentas para a racionalização de processos e métodos. Como exemplo, pode ser citado o processo de automação e interfaceamento dos setores que vêm sendo implantados ao longo dos anos desde 2007; a informatização da entrega dos resultados laboratoriais por meio do GAL (ver 5.1 A), os quais podem ser impressos nas unidades solicitantes, assim como, possibilitando o acompanhamento dos resultados pelo Sistema de Vigilância em Saúde, necessários à tomada de decisão deste sistema. No que se refere aos processos de apoio está a utilização do Sistema de Gestão Orçamentária por Resultados - S2GPR, possibilitando a integração dos sistemas de compras, contabilidade, planejamento, orçamento e gestão de contratos.

ANEXO II - PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO

Influências da Liderança no Processo de Criação do Conhecimento Organizacional:
Proposição de Modelo e Estudo de Caso em Organização Brasileira

Maria Glaucia Uiaba Barrocas Paiva

Junho de 2014

Visão Geral do Projeto de Investigação

1. Objetivo da investigação

A pesquisa teórica sobre as influências da liderança na criação de conhecimento organizacional fez surgir algumas perguntas básicas que passaram a nortear a pesquisa empírica, na qual se pretende responder as questões levantadas na pesquisa teórica, além de considerar a possibilidade de acrescentar novos fatores de influência não observados na pesquisa teórica.

O objetivo do estudo é perceber as influências dos tipos de liderança no processo de criação do conhecimento organizacional.

O objetivo proposto deu origem às seguintes perguntas:

- a) Quais são as influências das lideranças que impactam positivamente no processo de criação do conhecimento na dimensão individual?
- b) Quais são as influências das lideranças que impactam positivamente no processo de criação do conhecimento na dimensão grupal?
- c) Quais são as influências das lideranças que impactam positivamente no processo de criação do conhecimento na dimensão organizacional?

O mais importante, em primeiro, lugar é validar as variáveis do modelo de criação de conhecimento aplicado, para em seguida, relacioná-las com as características das variáveis de liderança que ocorrem na organização. Estabelecendo esse vínculo é possível identificar as

influências que ocorrem em cada uma das dimensões e assim, responder às questões de pesquisa.

2. Tipo e natureza do estudo de caso

O estudo de caso é qualitativo e exploratório e pretende-se verificar o modelo proposto, bem como observar outros pontos relevantes para o enriquecimento do modelo conceitual proposto.

O estudo de campo foi realizado por meio de análise de documentos institucionais, em meio físico e digitalizado, *site* institucional, intranet, entrevistas com líderes e colaboradores com perguntas estratificadas em três blocos correspondendo a cada um dos níveis da organização e por observação direta.

3. Procedimentos de campo

A escolha do Laboratório Central de Saúde Pública do Ceará - LACEN foi adequada para o estudo de caso, uma vez que havia uma recomendação da banca que qualificou o projeto, no sentido de que a pesquisa fosse realizada em um ambiente de promoção à saúde, talvez uma unidade hospitalar. Levando em conta a recomendação, a pesquisadora entendeu que o LACEN se enquadrava nesse escopo.

3.1. Credenciais e Acesso

No primeiro contato com a direção foi apresentado o projeto de pesquisa com a declaração de qualificação pela Universidade De Trás-os-Montes e Alto Douro UTAD e colocados os objetivos da pesquisa, o que foi prontamente aceito e autorizada a pesquisa. Após autorização da diretoria do LACEN, foram iniciados os trabalhos com o acesso à documentação e agendamento das entrevistas, conforme disponibilidade dos respondentes, com a interlocução da Coordenadoria da Qualidade e Biossegurança, que disponibilizou lista de possíveis entrevistados, ou seja, aqueles que voluntariamente estariam dispostos a colaborar com a pesquisa. Outras pessoas se disponibilizaram a responder e todos os que se apresentaram foram ouvidos.

As entrevistas foram agendadas por telefone e realizadas no local de trabalho dos entrevistados.

3.2. Principais fontes de informação a utilizar:

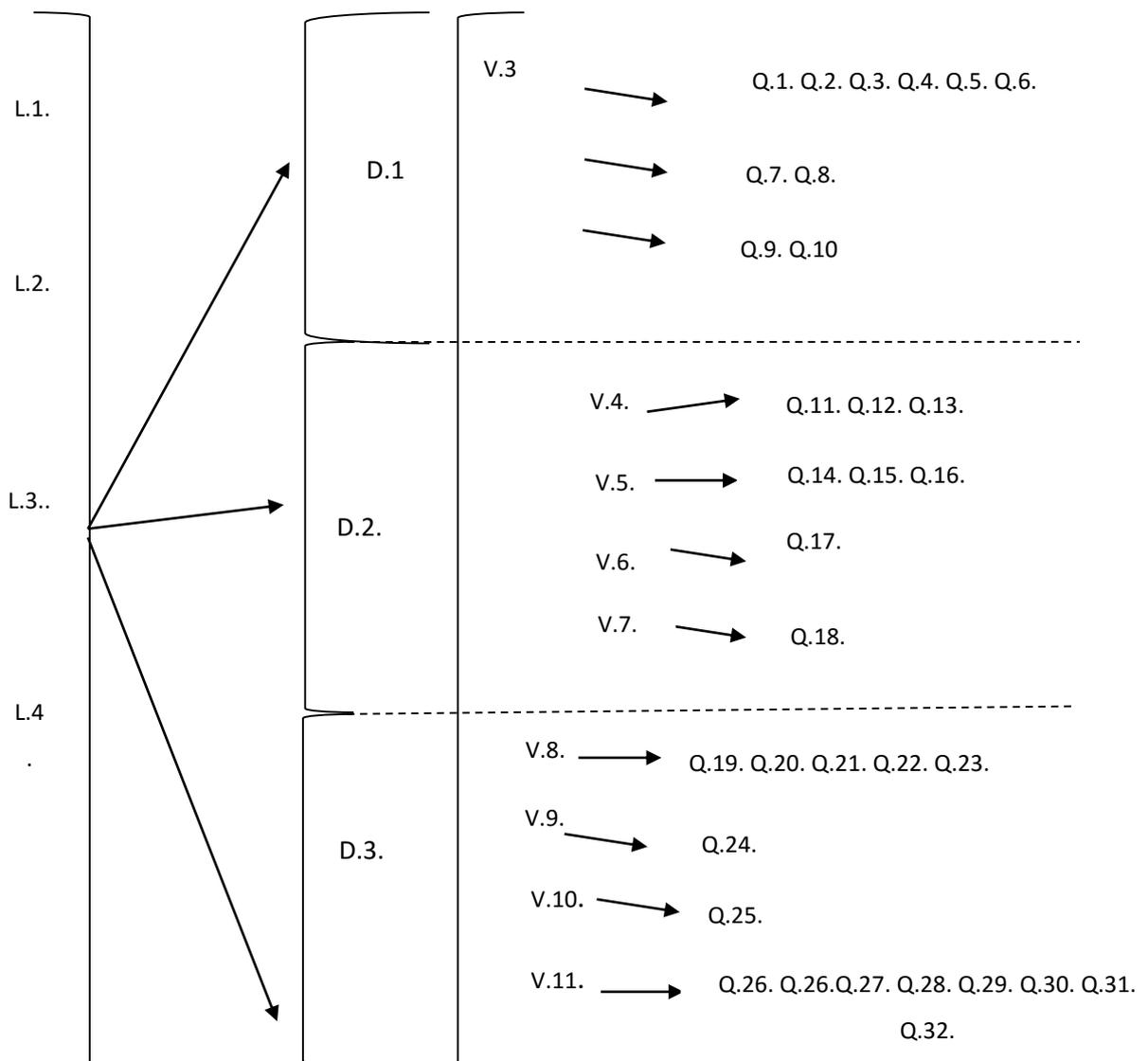
Documentos internos;
Entrevistas Estruturadas;
Site institucional e intranet.

As entrevistas tiveram como respondentes, os líderes e colaboradores das áreas: Direção Geral, Ouvidoria, Coordenação da Qualidade e Biossegurança, Coordenação da Rede de Laboratórios, Divisão de Produtos, Divisão de Biologia Médica, Divisão de Apoio Técnico, Divisão Administrativo Financeira.

A investigação ocorreu no período de 2 a 25 de julho de 2014, com a distribuição apresentada no quadro a seguir.

Unidade Organizacional	Nº de Entrevistados
Direção Geral	1
Ouvidoria	1
Coordenação da Qualidade e Biossegurança	6
Coordenação da Rede de Laboratórios	1
Divisão de Produtos	6
Divisão de Biologia Médica	10
Divisão de Apoio Técnico	7
Divisão Administrativo-Financeira	4
Total	36

A compilação dos dados seguiu o esquema elaborado com a estratificação das variáveis na forma com apresentado no esquema, executado em dois tempos: primeiro a confirmação das variáveis do modelo de criação do conhecimento com as variáveis de 1 a 11. Em seguida, foram relacionadas as variáveis de criação do conhecimento com as variáveis de liderança, por similaridades de texto entre as respostas dos entrevistados e as características das lideranças, encontradas na literatura.



Legenda:

L1 – Liderança Transformacional; L2. Liderança Transacional; L3. Liderança Contingencial; L4. Liderança Estratégica e L5. Liderança Colaborativa.

D1. Dimensão Individual; D2. Dimensão Grupal , e D3. Dimensão Organizacional

V1. Desenvolvimento Pessoal; V2. Adaptação às mudanças; V3. Motivação; V4. Compartilhamento; V5. Colaboração; V6. Comunicação; V7. Controle de Processos; V8. Ambiente Organizacional; V10. Recompensas; V11. Cultura Organizacional.

Os dados das entrevistas foram anotados pela investigadora e posteriormente foram transcritos e inseridos no software NVivo 10 para ordenamento, comparação entre os textos e

identificação dos relacionamentos entre as variáveis analisadas, finalizando com a emissão de relatórios, gráficos e tabelas.

Procedimentos para utilização do *software* NVivo10

Os dados das entrevistas são inseridos manualmente no *software*: “fontes de dados”. São criados repositórios chamados “nós” para abrigar todas as respostas dos 36 entrevistados as 32 perguntas das entrevistas. Cada variável corresponde a um “nó” e tem seu conteúdo ali armazenado, com o texto original das entrevistas.

O conteúdo das entrevistas codificado manualmente pela investigadora ao final do processo as respostas disponibilizadas para consulta por meio de um Resumo, contendo a quantidade de respostas codificadas e sua origem, Referência que mostra o texto das respostas codificadas e o Texto com a integralidade das respostas indicando sua origem.

Exemplo de respostas codificadas, no NVivo10 (a identidade dos respondentes foi preservada, os nomes aqui apresentados são fictícios).

Com a codificação das variáveis do modelo de criação do conhecimento, é possível verificar a correspondência com o modelo aplicado, como exemplificado na questão 18 a seguir:

Q.18. Como são tratados os processos organizacionais?

1. Ana

“São mapeados por meio de Procedimento Operacional Padrão – POP e controlado pelo Responsável Técnico- RT do Setor e acompanhado e avaliado pela Divisão de Qualidade e Biossegurança. Os processos são desenhados pelos servidores em parceria com a Divisão de Qualidade e Biossegurança e auditados em auditorias anuais, onde são detectados as “não conformidades” e redesenhados os processos, quando necessário”.

2. Betânia

“Todos os setores têm o Manual de Procedimento Operacional Padrão – POP, de acordo com a Política de Qualidade e Segurança”.

3. Carlos

“Os processos são mapeados e desenhados. Tem o Manual de Procedimento Operacional Padrão que é cumprido rigorosamente e monitorado pelo RT. O grupo que é responsável pelo desenho dos processos é também responsável pelo tratamento das não conformidades”.

As respostas dos entrevistados contidas em cada “nó” confirmam ou não a variável. O NVivo mostra em cada “nó” o número de respostas a cada pergunta (referência), os textos que foram codificados, e o conteúdo percentual relativo ao volume das respostas (em caracteres).

Em seguida são codificados, também manualmente, em “nós” variáveis de liderança, os textos das respostas que têm similaridade com as características de liderança.

As respostas das variáveis, de criação do conhecimento, são confirmadas com as características das lideranças para encontrar pontos convergentes e, assim, identificar os impactos em cada uma das dimensões da organização. São codificadas as respostas das entrevistas de acordo com a similaridade de textos (as respostas são comparadas com as características de liderança).

O NVivo disponibiliza, além do Resumo, Referências e Texto, o Gráfico por codificação de “nó” e respectivo resumo, que permitem identificar, por meio de comparações das variáveis, quais são e onde acontecem os impactos da liderança no processo de criação do conhecimento.

Anexo III

Guião de Entrevista

D.1. Dimensão Individual
Este item analisa as variáveis vinculadas ao comportamento individual nos processos organizacionais, buscando relacioná-las às características de lideranças e identificar as influências positivas para a criação de conhecimento.
V.1. Desenvolvimento Pessoal
Q.1. Valores universais tais como justiça social, igualdade, lealdade, honestidade e responsabilidade são desenvolvidos?
Q.2. O líder potencializa o auto desenvolvimento, reflexão pessoal em seus colaboradores, com foco na melhoria contínua do desempenho?
Q.3. Sentimentos como gratidão, boa vontade, preocupação com os outros e valorização dos outros está presente nas relações entre os pares?
Q.4. Os líderes e colaboradores entendem a importância de sua participação nos resultados da organização?
Q.5. Os servidores têm acesso à livre informação? Exemplifique.
Q.6. O líder promove a participação dos servidores na tomada de decisões? Como?
Q.7. Os colaboradores têm oportunidade de desenvolver suas habilidades de liderança?
V.2. Adaptação às mudanças
Q.8. Como são tratadas as mudanças?
V.3. Motivação
Q.9. O que motiva as pessoas?
Q.10. Como os líderes trabalham a motivação dos colaboradores?
D.2. Dimensão Grupal
Este item analisa o comportamento de líderes e colaboradores nas dinâmicas do grupo, buscando identificar as relações existentes entre os estilos de liderança e as influências positivas para a criação do conhecimento organizacional.
V.4. Compartilhamento
Q.11. Os colaboradores são estimulados a compartilhar conhecimento? Como?
Q.12. Como o líder de equipe incentiva a interação e compartilhamento entre e intergrupos?

Q.13. O líder promove o alinhamento do grupo com a visão de conhecimento requerido para o alcance de objetivos, estratégia e criação de conhecimento?
V.5. Colaboração
Q.14. Como o líder de grupo motiva seus colaboradores a colaborar com os pares?
Q.15. Diálogo e discussão fazem parte da rotina dos grupos?
V.6. Comunicação
Q.16. Há algum tipo de negociação entre o grupo e o líder?
Q.17. Como se dá a comunicação dentro do grupo?
V.7. Controle de Processos
Q.18. Como são tratados os processos?
D.3. Dimensão Organizacional
Este item analisa o comportamento de líderes e colaboradores, em relação à organização, para identificar as influências que ocorrem nessa relação que possam contribuir para a criação do conhecimento organizacional.
V.8. Ambiente Organizacional
Q.19. Existe na instituição espaço (s) físico (s) planejado para que a interação e partilha de conhecimento ocorram naturalmente? Cite.
Q.20. A instituição utiliza ambientes virtuais para o compartilhamento do conhecimento?
Q.21. A liderança vertical se impõe quando o líder está na função de facilitador/mediador entre os objetivos estratégicos e o grupo. Esta afirmação está adequada à instituição?
Q.22. A liderança é descentralizada em função das competências requeridas para realização de tarefas específicas, revezando liderança entre os membros do grupo?
Q.23. As funções de lideranças são delegadas para determinadas tarefas?
V.9. Estratégias
Q.24. As estratégias são construídas de forma participativa? Como ocorre esta prática?
V.10. Recompensas
Q.25. Existe um Sistema de recompensas?
V.11. Cultura Organizacional
Q.26. O aprendizado e o desenvolvimento pessoal são fundamentais. Esta afirmativa se aplica?
Q.27. Os colaboradores são incentivados a participar das decisões?
Q.28. As pessoas estão dispostas a colaborar umas com as outras, oferecendo ajuda espontânea
Q.29. Os conflitos e erros são aceitos como parte do processo de criação de conhecimento ou melhoria?
Q.30. As regras internas são rigorosamente cumpridas?
Q.32. As pessoas, de forma geral, participam das decisões?

ANEXO IV: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DE ENTREVISTAS

Variável: Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional é descrito por Nonaka & Takeuchi como o espaço físico ou virtual (*Ba*), onde as pessoas têm oportunidade de interagir, se conhecer, se respeitar e criar laços afetivos, fatores comportamentais que participam efetivamente do processo de criação de conhecimento organizacional. Porém, nestes ambientes existem normas que se impõem para a gestão da instituição, que devem ser rigorosamente cumpridas.

“Os espaços de convivência são programados para reforçar os laços de amizade e interação. Preocupação com a descontração das pessoas (ambiente e cores). Sentimentos como gratidão, boa vontade, preocupação com os outros e valorização dos outros, estão presentes nas relações entre os pares”.

“A colaboração é prática corrente, observada por meio do aprendizado no ambiente de trabalho”. Há um ambiente de colaboração natural na instituição.

“Criando um ambiente cordial entre os pares e compromissos com os resultados da instituição. A participação em prêmios – MEGP, e Acreditação ONA – Organização Nacional de Acreditação, dão uma nova dinâmica à instituição e mobiliza as pessoas para seu alcance”.

“Espaços de convivência. Cafezinho encontro no lanche da manhã e tarde e almoço. Aniversariantes do Mês. Aulas de *yoga*, ginástica laboral, sessão de cinema mensal. Reuniões *Direção ouvindo Servidor* semestrais. Ações voluntárias coletivas: Grupo de Humanização, Segurança e Saúde Ocupacional e Meio Ambiente- SSOMA (E1). Reunião Aniversariantes do Mês”.

“Espaço de convivência onde as pessoas se encontram para fazer as refeições e comemorar datas importantes. Aniversariantes do Mês e datas comemorativas. Existe, ainda, um espaço para orações e encontros em aula da *yoga*, cinema mensal”.

“Intranet, onde estão disponibilizados os manuais, planejamento estratégico, política de qualidade e biossegurança e demais documentos institucionais, além de vídeos institucionais e de biossegurança. A instituição utiliza ambientes virtuais para o compartilhamento do conhecimento”.

“Intranet, mas não é medida a quantidade de acessos. A instituição utiliza ambientes virtuais para o compartilhamento do conhecimento”. Embora não se tenha controle do número de acessos”.

“A liderança vertical se impõe quando o líder está na função de facilitador/mediador entre os objetivos estratégicos e o grupo. Quando, as decisões tomadas pela direção são impostas e implementadas”.

“A liderança vertical se impõe quando o líder está na função de facilitador/mediador entre os objetivos estratégicos e o grupo”.

“O líder é flexível, aberto para sugestões, ouve opinião dos servidores. Todos têm acesso ao diretor geral. Procura solucionar problemas dos servidores”.

“A liderança vertical se impõe quando o líder está na função de facilitador/mediador entre os objetivos estratégicos e o grupo”.

“A liderança é descentralizada em função das competências requeridas para realização de tarefas específicas, revezando liderança entre os membros do grupo. Os grupos são ouvidos nas decisões importantes. Há um evento semestral denominado de *Direção ouvindo o Servidor*, onde são ouvidas as sugestões, reclamações e outras demandas dos

servidores, como melhorias de condições de trabalho. As reivindicações são geralmente atendidas, a não ser quando foge da governança do LACEN. Todos os servidores têm acesso livre para falar com o diretor. O líder é liberal”.

“As funções de lideranças são delegadas para determinadas tarefas. Exemplo é o Responsável Técnico, função não remunerada, que é exercida em cada um dos setores, voluntariamente, para mapeamento e monitoramento dos processos. Auditoria Interna dos processos é realizada anualmente”.

“As funções de lideranças são delegadas para determinadas tarefas. Como exemplo tem os RTs, os Comitês de Saúde e Segurança do Trabalho e Meio Ambiente – SSOMA”.

Variável: Estratégias

Estratégias são caminhos que a instituição implementa para cumprir objetivos e metas delineados para o alcance da missão. Para isto, deve haver planejamento estratégico a médio e longo prazo e acompanhamento de sua execução, para alinhamento permanente e correção de desvios. Para verificação desta variável é necessário que sejam utilizadas ferramentas de planejamento, monitoramento e controle de planos de ação.

“O líder dos grupos RTs têm a função de transmitir ao grupo as estratégias traçadas no planejamento estratégico para que possam ser executadas”.

“A liderança vertical se impõe quando o líder está na função de facilitador/mediador entre os objetivos estratégicos e o grupo. Quando necessário, as decisões tomadas pela direção são impostas e implementadas”.

“A elaboração do Planejamento Estratégico conta com participação de representantes de todos os setores e são divulgados a missão, visão e valores. As estratégias são construídas de forma participativa”.

“As estratégias são construídas de forma participativa. Há a participação de representantes de todos os setores na elaboração de estratégias. São comunicadas em reunião com a diretoria e disponibilizadas na intranet para conhecimento de todos. A missão, visão e valores estão afixados em locais de maior acesso. O documento é disponibilizado na intranet”.

As práticas relatadas confirmam a presença da variável, embora o estudo não tenha aprofundado no aspecto da amplitude da sua disseminação.

Variável: Recompensas

Recompensas são meios adotados por instituições como incentivo à produtividade. As recompensas remuneratórias são denominadas, em geral, de gratificação por produtividade. No presente estudo de caso, as recompensas são analisadas em função de sua vinculação com a liderança transacional, objeto de estudo do processo de criação de conhecimento.

“Existe um Sistema de recompensas. Há pagamento por produtividade, porém acontece em bloco (categoria de servidores) e não individualmente. O desempenho é considerado do grupo, pela natureza do trabalho”.

“Existe um Sistema de recompensas. A recompensa remuneratória é a gratificação por produtividade paga com verba do governo federal e distribuída de forma igualitária, por categoria profissional, em função da natureza do trabalho. Não há avaliação individual e sim do grupo. Outras recompensas são em forma de elogio, certificado de cumprimento de prazos”.

“Recompensa remuneratória: gratificação por produtividade que é concedida a todos de forma igualitária por categoria profissional e não remuneratória: reconhecimento, certidão de desempenho que é dada a alguns setores que trabalham com prazo determinado, e elogios”.

“Recompensa remuneratória por meio da gratificação de produtividade. Recompensas não remuneratórias: bem estar, resultados positivos, compromisso orgulho e crescimento profissional”.

“Possibilidade de folga negociada no plantão de sábado. Reconhecimento profissional do chefe imediato. Treinamentos para repasse para os outros, certificado de instrutoria, hora extra. Aniversariantes do mês, treinamentos, liberação de ponto, ajuda de custo para cursos de especialização”.

“Existe um Sistema de recompensas: Recompensa Financeira por Produtividade. O servidor não pode ter faltas. Se faltar é descontado da produtividade (penalidade)”.

Observa-se nos depoimentos que as pessoas valorizam também, ou até mais, as recompensas não pecuniárias, como valorização, elogios, oportunidade de crescimento pessoal. No entanto, a importância maior dessas recompensas se revela no poder de barganha e troca que ocorre entre servidores e líderes, aspecto importante para a melhoria do bem-estar do servidor.

Variável: Desenvolvimento Pessoal

A variável Desenvolvimento Pessoal incorpora a intenção do autodesenvolvimento, auto liderança, aprendizagem e conhecimento, que levam o indivíduo a autonomia e auto liderança. Para que esta variável se verifique é necessário que a instituição leve os servidores ao autodesenvolvimento, cultivando valores universais necessários à condução das atividades com ética, honestidade e responsabilidade. O autodesenvolvimento também leva o servidor a compreender sua contribuição para os resultados da instituição e o desejo de capacitação continuada para a melhoria do seu desempenho.

Observa-se nos depoimentos que existem, práticas que fortalecem valores universais, aproximam as pessoas, criando laços e promovendo o autodesenvolvimento e capacidade de auto liderança. Há um vínculo de compromisso entre as pessoas e a instituição, como evidenciado nos depoimentos dos entrevistados:

“Valores universais tais como justiça social, igualdade, lealdade, honestidade e responsabilidade são desenvolvidos pela formação de grupos voluntários que trabalham a reciclagem de lixo e grupo de Segurança e Saúde Ocupacional e Meio Ambiente – SSOMA, e outras ações de valorização do servidor”.

Práticas de gestão, tais como *preceptoria e tutoria* geram integração e compartilhamento. Participação em grupos de trabalho voluntários, de humanização, saúde e segurança organizacional e meio ambiente; biossegurança e qualidade; programa de excelência em gestão, acreditação, mobiliza as pessoas, elevam o orgulho de pertencer à instituição geram comprometimento das pessoas com os resultados e consciência de sua importância para a sociedade.

“O líder potencializa o autodesenvolvimento, reflexão pessoal em seus colaboradores, com foco na melhoria contínua do desempenho. Cada pessoa recebe treinamento introdutório onde os valores são repassados. No setor onde vai desenvolver seu trabalho são repassadas as tarefas, iniciando pela leitura do POP e, a seguir, treinamento em serviço. O iniciante tem um tutor que se responsabiliza pelo seu treinamento, ficando sob sua responsabilidade até que esteja apto a desenvolver suas atividades. A criatividade e inovação são estimuladas”.

“A equipe é comprometida com trabalhos voluntários dentro da instituição como: Saúde e Segurança Operacional e Meio Ambiente – SSOMA, estimulando a utilização de Equipamento de Proteção Individual – EPI, com treinamento para todos que chegam para trabalhar na Instituição. Cuidados com o servidor com os mapas de risco que são afixados em todos os setores”.

“São valores repassados e cultivados por todos na organização. As pessoas têm consciência da importância de sua contribuição e a partir desta conscientização os erros foram reduzidos”. Os valores são definidos no Planejamento Estratégico. Valores como lealdade, responsabilidade e união da equipe já estão incorporados.

“A capacitação é contínua e interessa a todos”.

“O líder potencializa o autodesenvolvimento, reflexão pessoal em seus colaboradores, com foco na melhoria contínua do desempenho. Os servidores se interessam em aprender com os colegas e por meio de treinamento em sala de aula e cursos à distância. Mensalmente participam de cursos promovidos pelo Governo do Estado na área de gestão e conhecimentos específicos na área de atuação de cada um dos setores finalísticos e são encaminhados para cursos promovidos pelo Ministério da Saúde. A capacitação é considerada importante para o servidor e para a instituição”.

“Sentimentos como gratidão, boa vontade, preocupação com os outros e valorização dos outros está presente nas relações entre os pares, evidenciado pela participação em ações sociais e solidariedade com os colegas, eventos de valorização do servidor, como *aniversariantes do mês*, reforçam estes sentimentos entre os servidores”.

Assim, confirma-se a variável Desenvolvimento Pessoal preconizada no modelo conceitual aplicado no estudo de caso.

Variável: Adaptação às Mudanças

Para que a instituição esteja sintonizada com as mudanças que ocorrem no ambiente externo é necessário que as pessoas se adaptem às mudanças necessárias para alinhamento interno e externo. No LACEN, de forma geral as mudanças encontram uma rejeição inicial, mas são tratadas com sensibilidade pela direção superior e é realizado um trabalho de convencimento das vantagens das mudanças, tanto para as pessoas como para a instituição. As mudanças acabam ocorrendo no tempo certo quando; pelo menos a maioria das pessoas está confortável com elas. É dado um tempo de maturação respeitando as pessoas, mas quando necessário as mudanças ocorrem.

“As mudanças nem sempre são bem aceitas, mas sempre tem um trabalho de convencimento, por meio de reuniões da direção geral com os servidores”.

Faz parte do processo de mudanças a formação de líderes que muitos contribuem para que as mudanças ocorram sem trauma, influenciando positivamente, pelo convencimento e exemplo, diálogo e discussão dos problemas e soluções internas, responsáveis pela maioria das mudanças que ocorrem na instituição. Os depoimentos a seguir evidenciam o que foi relatado.

“São identificados os servidores com habilidades de liderança e convidados para participar de grupos, comitês, comissões e RTs da qualidade. Recebem treinamento específico para desenvolver suas potencialidades de liderança. Desenvolvem autonomia, compromisso, envolvimento”.

“Os colaboradores têm oportunidade de desenvolver suas habilidades de liderança por meio de participação em Comitês Internos de Auditoria, Comitê de Humanização

Comitê de Saúde e Segurança Operacional e Meio Ambiente Comissão de Produtividade e Assiduidade e atuação como Responsável Técnico”.

Os Responsáveis Técnicos participam do Programa de Formação de Líderes e atuam junto ao seu grupo de trabalho, fazendo a gestão dos processos e cuidando da manutenção das instalações físicas e equipamento, e condições de salubridade do local de trabalho.

Pelo que foi observado a variável adaptação às mudanças atende os requisitos do modelo proposto.

Variável: Motivação

A motivação é o que move as pessoas para produzir resultados favoráveis para a organização e para sua realização pessoal. Para confirmação dessa variável, o que se pretende observar, são aspectos intrínsecos e extrínsecos da motivação. Na variável motivação percebe-se que as ações mais efetivas da direção geral se voltam para a criação de espaços de convivência, o que corresponde ao *Ba* de Nonaka e Takeuchi, citados anteriormente, e que favorecem a interação, gerando aproximação e afetividade entre os servidores. Estes espaços têm dado bons resultados sobre o compartilhamento de conhecimento. É o que se observa nos depoimentos a seguir.

“Bem-estar no ambiente de trabalho, acolhimento a novos servidores, com treinamento em normas de biossegurança e qualidade; afetividade que existe entre as pessoas causando bem-estar. Orgulho de pertencer à instituição por saberem da importância do seu trabalho para a sociedade. Existe solidariedade entre as pessoas”.

Outro fator de motivação são os desafios gerados pela participação em premiações e agora em processo de acreditação. Nesses processos as pessoas se mobilizam para obter bons resultados e de fato têm conseguido prêmios, como o troféu-ouro do Premio Ceará Gestão Pública, concedido pelo Poder Executivo do Estado às instituições que se destacam no Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

“A importância de trabalhar em função da Acreditação e de outros títulos como a premiação do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP”.

“Atender as necessidades da população, gratificação de produtividade, senso de responsabilidade, o retorno do trabalho na forma de prêmios ganhos. Ex. MEGP. A satisfação do servidor é ótima”.

“Ver o LACEN com uma visão de futuro, em situação de crescimento. A contribuição de cada um para a evolução da instituição. União do corpo funcional.

Há citações em torno do reconhecimento e valorização do servidor como fator motivacional, também relacionado com os eventos que ocorrem nos espaços de convivência.

“Valorização do servidor refletida eventos como *aniversariante do mês*, Direção ouvindo o servidor. Entrega de certidão de cumprimento de prazos. Melhoria do Ambiente de trabalho. Sentimento de responsabilidade pela saúde do público alvo. Satisfação com a gestão”.

“Promovendo a valorização, reconhecimento do trabalho, realização de eventos de integração como *aniversariantes do mês*, datas festivas, certidão de desempenho para o cumprimento de prazos, aulas de yoga, sessão de cinema mensal, ginástica laboral e incentivo ao aprendizado com participações em congresso, apresentação de trabalhos científicos”.

“Fazendo com que as pessoas entendam que o trabalho depende de todos. Portanto, todos são importantes para o lugar com boas condições de trabalho. Qualidade de vida por meio de atividades extras, orgulho de ser do LACEN”.

No contexto desta variável, observou-se que as pessoas são motivadas muito mais pelo compromisso afetivo que têm com a instituição do que por motivos pecuniários, o que confirma a variável.

Variável: Compartilhamento

O compartilhamento de conhecimentos e informações entre pares, grupos e na organização como um todo, é essencial para que o processo de criação de conhecimento ocorra. O ideal é que o compartilhamento seja incorporado à cultura organizacional. No entanto, é necessário que a informação e o conhecimento estejam presentes para que possa haver o

compartilhamento. Confirma-se essa Variável pela constatação do esforço da organização para promover a disseminação da informação e conhecimento e o compartilhamento espontâneo entre pares, incorporando-o à cultura organizacional.

No LACEN, o compartilhamento ocorre espontaneamente, em função de programas de preceptoria e tutoria que fazem parte da rotina dos servidores. Os programas de preceptoria de estagiários de universidades conveniadas são sistemáticos. Cada aluno estagiário tem um preceptor que é responsável por sua formação durante a vigência do estágio, que corresponde a uma disciplina da grade curricular do universitário. Fator importante para o compartilhamento é o conhecimento recebido pelos servidores, de forma sistemática em programa de treinamento em serviço e por meio de programas de Governo e em alguns casos, capacitação por órgãos conveniados.

A tutoria ocorre nos mesmos moldes da preceptoria, mas em relação a novos servidores, que ficam sob a tutela do servidor, voluntário, até que esteja apto a realizar o serviço com autonomia. Ao término do período de tutoria, que não tem tempo estipulado, o servidor iniciante recebe o certificado de aptidão para a tarefa, concedido por seu tutor.

“Reuniões frequentes de diálogo e discussão sobre as metodologias aplicadas e concessão de certificado de instrutória e preceptoria (estagiários de universidades). O compartilhamento já é uma prática de rotina internalizada. Reuniões e conversas informais demonstrando que a função do servidor público é servir à sociedade”.

“Os colaboradores são estimulados a compartilhar conhecimento pela prática de treinamento em serviço, onde os servidores mais experientes ensinam os novatos a desenvolver técnicas de análise nos laboratórios. É um trabalho de tutoria onde o servidor se responsabiliza pelo aprendizado do aluno e acompanha até sua total capacitação, fornecendo um certificado de aptidão para o serviço. Acontece espontaneamente”.

“Os colaboradores são estimulados a compartilhar conhecimento. Sempre que um colaborador aprende uma nova metodologia de trabalho repassa aos demais. Troca de

experiências entre setores. Interação com os demais grupos Os membros do grupo se ajudam nas tarefas diárias”.

A informação é disponibilizada em vários meios: manuais e outros documentos normativos internos disponibilizados na intranet, de acesso livre. Embora exista um repositório de informações na intranet, não há monitoramento para verificar o número de acessos, deixando dúvidas sobre a eficácia deste processo.

“Os servidores têm acesso à livre informação. Os manuais e documentos estão disponibilizados no setor em versão impressa para consulta contínua e na intranet. Além de outros documentos, como Políticas de Qualidade e Biossegurança, Planejamento Estratégico, Legislação, relatórios e outros”.

O compartilhamento também ocupa espaço na tomada de decisões como relatado a seguir:

“O líder promove a participação dos servidores na tomada de decisões. Reuniões semestrais Direção ouvindo o servidor e acesso irrestrito dos servidores ao gabinete do diretor geral”.

É também importante função do Responsável Técnico nas funções de acompanhamento dos grupos de trabalho.

“O Responsável Técnico acompanha permanentemente o trabalho das equipes, monitorando os Procedimentos Operacional Padrão – POPs, e estimulando a interação e compartilhamento entre os pares”.

“O RT acompanha o trabalho diário observando as condições de trabalho e o cumprimento dos procedimentos padrões, repassando informações a outros grupos da instituição ou para estagiários de outras instituições de ensino”.

Observa-se, ainda, que a própria natureza do trabalho finalístico da instituição exige o compartilhamento, o que é reforçado pelos laços de companheirismo observado entre os servidores.

“Já existe uma cultura de compartilhamento de conhecimento na instituição, mesmo porque a natureza do trabalho exige compartilhamento. O trabalho é realizado em equipe”.

“A interação entre os membros do grupo é estimulada pela própria natureza do trabalho e intergrupos, pelas atividades de integração que são proporcionadas nos ambientes de convivência”.

“Promovendo cursos de relações interpessoais e com a participação dos eventos, aulas de yoga, cinema mensal, grupo de oração e outros eventos internos, incentivando a participação em Comitês e Comissões Internas”.

“Incentivando a participação em eventos coletivos e ambientes de interação. Compartilhamento com outras instituições se dá para transmissão de novas técnicas”.

“O líder promove o alinhamento do grupo com a visão de conhecimento requerido para o alcance de objetivos, estratégia e criação de conhecimento. Há alinhamento do grupo com a visão de conhecimento. É função do RT transmitir ao grupo as decisões tomadas pela direção geral, que afetam o trabalho do setor”.

Os depoimentos confirmam a forte presença do variável compartilhamento, até mesmo pela natureza do trabalho que se desenvolve em grande parte pela ação conjunta das equipes.

Variável: Colaboração

A colaboração, assim como o compartilhamento, é fator mais subjetivo, de cunho comportamental e fundamental na execução dos trabalhos da instituição que cria conhecimento. A colaboração é espontânea e deve ser incentivada para potencializar as trocas entre pares. A verificação desta variável se dá pela constatação do esforço da instituição em aproximar as pessoas, criar ambientes e situações que favoreçam as trocas.

No LACEN já existe uma cultura de colaboração que é estimulada permanentemente por meio da função de Responsável Técnico, cujo trabalho de reforço à colaboração dos grupos é evidenciado nos depoimentos dos entrevistados.

“O Responsável Técnico é responsável pela motivação dos membros de seu grupo, uma vez que a colaboração é essencial para o atingimento dos resultados do grupo”.

“Já existe uma cultura de compartilhamento de conhecimento na instituição, mesmo porque a natureza do trabalho exige compartilhamento. O trabalho é realizado em equipe”.

“Em geral, a colaboração é feita de forma natural entre os membros do grupo. Há afetividade entre os membros dos grupos. O líder dos grupos RTs tem a função de transmitir ao grupo as estratégias traçadas no planejamento estratégico para que possam ser executadas”.

“A colaboração é inerente à natureza do trabalho que se realiza em grupo, onde a colaboração de todos é necessária”.

“A colaboração é prática corrente, observada por meio do aprendizado no ambiente de trabalho; com conversas e exemplos. Há um ambiente de colaboração natural na instituição. Pela prática diária do diálogo e discussão de temas relacionados à melhoria dos serviços”.

“A colaboração faz parte da cultura e as pessoas colaboram espontaneamente com os colegas, ensinando e trocando experiências”.

A prática da colaboração exerce o poder de influenciar lateralmente, fazendo com que a troca e construção de conhecimento se tornem rotina nos grupos e intergrupos.

“As pessoas se influenciam, passando credibilidade pelo conhecimento. Ouvindo sugestões, pedindo opinião sobre o trabalho”.

Mais uma vez, o ambiente de convivência tem participação na interação das pessoas e propicia bons resultados organizacionais, mobilizando as pessoas para alcançar metas desafiadoras.

“Criando um ambiente cordial entre os pares e compromissos com os resultados da instituição. A participação em prêmios - MEGP e Acreditação ONA – Organização Nacional de Acreditação, dão uma nova dinâmica à instituição e mobiliza as pessoas para seu alcance. Diálogo e discussão fazem parte da rotina dos grupos”.

As práticas relatadas confirmam a presença da variável na instituição.

Variável: Comunicação

Comunicação é fundamental e tem sido um fator de risco no processo de criação de conhecimento nas organizações. A verificação desta variável está relacionada aos conteúdos e formas de comunicação veiculadas na instituição. As comunicações nas instituições ocorrem formal e informalmente. Ambas as formas são importantes. A variável é verificada pela forma como os conteúdos são disseminados.

“Os servidores têm acesso à livre informação Em todos os setores têm os Manuais de Procedimento Operacional Padrão – POPs, currículo dos servidores. Na intranet estão disponibilizados os POPs de todos os setores, Planejamento Estratégico, Política de Qualidade e Biossegurança e de todos os outros documentos da instituição”.

“Os servidores têm acesso à livre informação; acesso à internet e à intranet; Sistemas GAL, CGLAB e data SUS, do Ministério da Saúde”.

“Os servidores têm acesso à livre informação internet e intranet”.

“Os servidores têm acesso à livre informação: Manuais, intranet, avisos e flanelógrafos”.

“O líder promove a participação dos servidores na tomada de decisões. Semestralmente acontece o evento *Direção Ouvindo o Servidor*, onde os servidores têm a oportunidade

de fazer sugestões, reclamações e reivindicações. A prática estimula os servidores a participar das decisões”.

“O líder promove a participação dos servidores na tomada de decisões. Por meio do evento *Direção ouvindo servidor*, que ocorre semestralmente, os servidores têm oportunidade de dar sugestões, reivindicar melhoria de condições de trabalho, reclamar diretamente com o diretor. Além disto, o diretor está sempre disponível para ouvir todos os servidores em reivindicações pessoais e de melhoria de trabalho em reuniões realizadas setorialmente para tomar decisão sobre uma não conformidade detectada em algum processo”.

“Comunicação verbal, espontânea, por meio de diálogo e discussão. A comunicação informal e verbal dentro do grupo - A comunicação é informal entre membros do grupo e formal quando parte da direção superior. Neste caso, a comunicação é feita via anúncios em flanelógrafos, intranet, reuniões”.

“A comunicação é verbal e por mensagens, celular, *whats app*, redes sociais”.

“Comunicação Informal - Nos grupos a comunicação é informal. Na organização, se dá por meio da intranet, *e-mails*. Fisicamente: flanelógrafo, reuniões de aniversariantes do mês, reuniões com os RTs, ações do SSOMA”.

“Comunicação Informal - A comunicação nos grupos é informal. Diálogo e discussão. A comunicação na instituição se dá por meio de reuniões, avisos em flanelógrafos, *banners* em locais de convivência. Intranet”.

As práticas sinalizam para a presença da variável, porém a pesquisadora faz uma restrição em relação à avaliação da eficácia das práticas, uma vez que não se sabe o número de acesso aos repositórios de informação disponibilizados na intranet. Ainda assim, considera-se que a comunicação está presente na instituição.

Variável: Controle de Processos

O controle de processos é imprescindível nas organizações. Os processos devem ser mapeados, desenhados, monitorados e auditados. A gestão dos processos garante a melhoria contínua dos serviços prestados, interna e externamente.

“O líder potencializa o autodesenvolvimento, reflexão pessoal em seus colaboradores, com foco na melhoria contínua do desempenho. Cada pessoa recebe treinamento introdutório, onde os valores são repassados. No setor onde vai desenvolver seu trabalho são repassadas as tarefas, iniciando pela leitura do POP e, a seguir, treinamento em serviço. O iniciante tem um tutor que se responsabiliza pelo seu treinamento, ficando sob sua responsabilidade até que esteja apto a desenvolver suas atividades. A criatividade e inovação são estimuladas”.

“Os servidores têm acesso à livre informação. Em todos os setores existem os Manuais de Procedimento Operacional Padrão – POPs, currículo dos servidores. Na intranet estão disponibilizados os POPs de todos os setores, Planejamento Estratégico, Política de Qualidade e Biossegurança e de todos os outros documentos da instituição”.

“O Responsável técnico está permanentemente acompanhando o trabalho das equipes, monitorando os POPs e estimulando a interação e compartilhamento entre os pares”.

“O RT acompanha o trabalho diário observando as condições de trabalho e o cumprimento dos procedimentos padrões, repassando informações a outros grupos da instituição ou para estagiários de outras instituições de ensino”.

“Diálogo e discussão fazem parte da rotina dos grupos. Sempre que há necessidade de solucionar algum problema ou melhorar algum processo”.

“São mapeados por meio de Procedimento Operacional Padrão – POP, e controlados pelo Responsável Técnico- RT do Setor e acompanhados e avaliados pela Divisão de Qualidade e Biossegurança. Os processos são desenhados pelos servidores em parceria com a Divisão de Qualidade e Biossegurança e auditados em auditorias anuais, onde são detectadas as não conformidades e redesenhados os processos, quando necessário”.

“Todos os setores possuem o Manual de Procedimento Operacional Padrão – POP, de acordo com a Política de Qualidade e Segurança”.

“Os processos mapeados e desenhados. Tem o Manual de Procedimento Operacional Padrão que é cumprido rigorosamente e monitorado pelo RT. O grupo que é responsável pelo desenho dos processos é também responsável pelo tratamento das não conformidades”.

“Os processos são mapeados, desenhados pela equipe e monitorados pelo líder RT. As “não conformidades” são tratadas pela equipe e encaminhadas à Divisão de Qualidade e Biossegurança para validação e atualização dos manuais”.

“Os processos são mapeados e desenhados pelos grupos, monitorados pelos RTs e auditados uma vez por ano pelo Comitê de Auditoria Interna”.

“Os processos são mapeados, desenhados pelos servidores do setor e monitorado pelo líder RT do setor. São auditados anualmente. As “não-conformidades” são resolvidas pela equipe e encaminhadas à Divisão de Qualidade e Biossegurança do Trabalho para validação e inclusão no manual de Procedimentos Operacional Padrão – POP”.

A Coordenadoria de Qualidade e Biossegurança é responsável pela gestão dos processos, que são auditados sistematicamente, uma vez por ano, e a qualquer tempo, quando for identificada não-conformidade ou melhorias a serem implementadas. Assim, confirma-se a presença da gestão e controle dos processos.

Variável: Cultura Organizacional

A cultura organizacional deve estar sempre alinhada com as práticas de gestão e não pode ser diferente nos processos de criação de conhecimento. A partir dos conceitos de Nonaka et al , 2000, a investigação sobre a variável cultura organizacional se direcionou para a identificação da cultura vigente na instituição em estudo, considerando que em uma cultura

favorável à criação de conhecimento cria diferenciais importantes, gerando a cultura de aprendizagem, situação ideal para a geração de conhecimento.

Com esse intuito, foram definidas questões para aplicação nas entrevistas, que contemplam os fatores identificados por Hurley & Hult, (1998). Os autores definem fatores importantes a serem identificados na cultura organizacional, favoráveis à criação de conhecimento organizacional:

1. Aprendizagem e desenvolvimento - Uma cultura que enfatiza o aprendizado e o desenvolvimento individual.
2. Decisão compartilhada - Uma cultura que incentiva os funcionários para participar no processo de decisão.
3. Divisão de poder - Uma cultura que pouco foca na política de Estado.
4. Apoio e colaboração - Os funcionários estão dispostos a colaborar uns com os outros e prontos para oferecer ajuda, quando necessário.
5. Tolerância para riscos e conflitos - Uma cultura em que a organização aceita conflitos e riscos.

“O aprendizado e o desenvolvimento pessoal são fundamentais”.

“Os colaboradores são incentivados a participar das decisões”.

“As pessoas estão dispostas a colaborar umas com as outras, oferecendo ajuda espontânea”.

“São tratados com diálogo e discussão. O erro é oportunidade de melhoria. Os conflitos e erros são aceitos como parte do processo de criação de conhecimento ou melhoria”.

“Os conflitos e erros são aceitos como parte do processo de criação de conhecimento ou melhoria”.

Os depoimentos revelam que das cinco proposituras, apenas uma não se observa. Considerando que a instituição em estudo faz parte da estrutura do Governo, entende-se que - Divisão de Poder – uma cultura que pouco foca na política de Estado - não se aplica ao caso. Assim, considera-se confirmada a presença da Variável.

