

Carla Silvanira Bohn

**MODELO DE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
SETOR PÚBLICO: PESQUISA-AÇÃO EM AMBIENTE
LEGISLATIVO.**

Tese submetida ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento da Universidade
Federal de Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Doutor em
Engenharia e Gestão do Conhecimento
Orientador: Prof. João Bosco da Mota
Alves, Dr.
Coorientadora: Profa. Gertrudes A.
Dandolini, Dra.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bohn, Carla Silvanira

Modelo de Gestão da Cultura Organizacional no Setor Público: Pesquisa-Ação em Ambiente Legislativo / Carla Silvanira Bohn; orientador, João Bosco da Mota Alves, coorientador, Gertrudes Aparecida Dandolini, 2017.

253 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Cultura Organizacional. 3. Gestão do Conhecimento. 4. Gestão da Cultura Organizacional. I. Alves, João Bosco da Mota. II. Dandolini, Gertrudes Aparecida. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Carla Silvanira Bohn

**MODELO DE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
SETOR PÚBLICO: PESQUISA-AÇÃO EM AMBIENTE
LEGISLATIVO.**

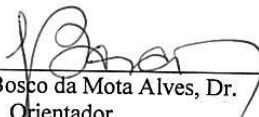
Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 30 de novembro de 2017.

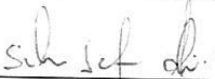


Prof. Gêrfrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:




Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC




Prof. Sílvio Serafim da Luz Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Prof. Tarcísio Vanzin, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC


Prof. Luis Carlos Chaves, Dr.
Universidade do Contestado – UnC


Prof. Alexandre Marino Costa, PhD
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Dedico este trabalho àqueles que, como eu, por vezes são acometidos pela coceira da curiosidade e estimulados pelo desafio. Aos apreciadores do prazer da descoberta.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais, pela vida! Devo minha existência a vocês!

Ao meu amado esposo, que mais do que acompanhar passo a passo minhas angústias, cansaço, desabafos (foram tantos), desempenhou um papel muito difícil na construção desta tese, foi meu “ouvinte”.

Ao meu amado filho, que pela distância, fez com que a imersão à tese acontecesse intensamente, suprimindo em parte a saudade que sinto de seu sorriso e chamego.

Ao meu adorado orientador, Prof. João Bosco da Mota Alves, pela oportunidade de ser merecedora de sua orientação e especialmente por ter acreditado em mim!

À minha admirável coorientadora, Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, que ultrapassou os limites acadêmicos e adentrou em minha vida estreitando um forte laço de amizade e carinho.

Ao professor Carlos Righi, por conseguir transformar o modelo mental que construí em uma arquitetura legível através do desenho da tese.

Ao amigo e cunhado Rodrigo Torri Vieira pela edição das imagens.

Aos meus amigos Luciano Costa e Ranieri Aguiar, que foram os corresponsáveis pelo direcionamento do foco da tese, divagando ao que inicialmente eram “Aprócrifos” à consolidação de uma grande parceria.

Às “meninas”, mulheres inspiradoras de coragem, determinação e garra, as taquígrafas, Ana Maria, Cristiany, Elzamar, Sara e Sílvia, (quando eu crescer quero ser igual a vocês!) a servidora Cinthia, e por adesão posteriormente a Tay, que no meio do processo embarcou à jornada integrando-se à equipe da taquígrafia.

À Assembleia Legislativa de Santa Catarina, em nome do Diretor Geral Carlos Alberto de Lima Souza, tanto pela oportunidade de atuar como Coordenadora da Taquígrafia do Plenário, como por permitir a realização da pesquisa.

À Assessoria de Planejamento da Casa Legislativa, em nome do servidor e amigo Márcio Welter, que sempre postulou disposição e força demonstrando parceria em todas as ações, acreditando no potencial da gestão do conhecimento.

Aos Diretores, Coordenadores, Gestores e amigos da Assembleia que dispuseram seu tempo para verificação do modelo proposto no grupo focal realizado e teceram valiosas contribuições.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por proporcionar-me a oportunidade de ser doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Todos que de alguma forma participaram de minha jornada (familiares, amigos, colegas de trabalho, professores, colegas de curso) mas que seria impossível nomear, sintam-se homenageados.

Minha eterna gratidão!

No coração da ciência existe um equilíbrio essencial entre duas atitudes aparentemente contraditórias: uma abertura para ideias novas, por mais bizarras ou contrárias à intuição que sejam, e o exame cético mais implacável de todas as ideias, antigas e novas. É assim que verdades profundas são separadas de disparates profundos.

Carl Sagan

RESUMO

Um dos maiores desafios atualmente é transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas, e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. Nesta tese de doutorado desenvolveu-se um modelo de gestão da cultura organizacional, denominado GCO, com objetivo de apoiar a transformação do comportamento e aprendizagem organizacional no cenário legislativo. De concepção filosófica interpretativista, com abordagem qualitativa, foi realizada uma pesquisa-ação, que teve por conduta gerar conhecimento a partir da intervenção de alteração da situação pesquisada, envolvendo um conjunto de sujeitos e mudanças, aprimorando a atuação e promovendo um relacionamento mútuo entre teoria e práxis. A unidade de análise foi a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário, setor pertencente à Diretoria Legislativa da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. A verificação do modelo foi realizada por meio de Grupo Focal, com Diretores e Coordenadores da Casa Legislativa e contou com a explanação da percepção, opinião e sentimento dos participantes. O panorama geral foi profícuo, pela possibilidade de quebra de paradigma, o que representa a otimização do tempo ao trabalho, engajamento das pessoas aos processos, trabalho colaborativo e proativo, promovendo espaços para aprendizagem, eliminando barreiras, preparando os indivíduos às mudanças, e ainda, instigando uma atmosfera inovadora ao ambiente. Alude-se com esta tese que a Gestão da Cultura Organizacional consente a transformação dos processos de trabalho, preserva a essência dos elementos culturais aderidos, potencializa a capacidade intelectual individual, logo, novos pensamentos e suposições passam a ser assumidos como verdades, atingindo o nível mais profundo da cultura organizacional. Direcionando caminhos para estudos futuros, apontam-se sugestões no que diz respeito à: implementar o modelo de GCO na organização com vistas a aprofundar as aspirações declaradas na verificação do grupo focal; estudar o desenvolvimento de parâmetros para mensurar a atuação dos “componentes influenciadores” ao modelo, avaliando como atuam, com respectivos critérios de análise; inserir a sugestão elencada na verificação quanto a “Liderança” como um componente influenciador, e seus impactos; e também, mensurar em subníveis a relação custo benefício com a implementação do modelo, administrativa e financeiramente.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão do conhecimento. Modelo de gestão da cultura organizacional.

ABSTRACT

One of the greatest challenges today is, thus, to transform bureaucratic hierarchical structures, which tend to get isolated, into flexible and entrepreneurial organizations. This PhD dissertation develops a model of Management of Organizational Culture (MOC) in order to support the transformation of organizational behavior and learning in the legislative scene. From an interpretivist philosophical conception, with a qualitative approach, an action research was done with the purpose of generating knowledge from the intervention in the situation researched, which involved a set of subjects and changes that aimed at improving action and promoting a mutual relation between theory and practice. The unit of analysis was the Shorthand Reporting Coordination of the Plenary, a sector of the Legislative Board of the Legislative Assembly of the State of Santa Catarina. The model was verified through a focus group composed of Directors and Coordinators of the Legislative Assembly and took into account the perception, opinion and feelings of the participants. The general outlook was a positive one due to the possibility of breaking a paradigm, which represents an optimization of work time, the commitment of people to the processes, collaborative and proactive work, which promoted learning spaces, and eliminated barriers, preparing individuals for changes and stimulating an innovative atmosphere in the environment. It is stated in this dissertation that the Management of Organizational Culture allows the transformation of work processes, preserves the essence of joined cultural elements, and stimulates individual intellectual capacities. Thus, new thoughts and suppositions start to be assumed as truths, leading to a more profound level of organizational culture. Suggestions for future studies include: to implement a model of Management of Organizational Culture in the organization with the aim of developing the aspirations revealed by the focus group; to study the development of parameters for measuring the performance of “influential components” to the model, evaluating their actions through a given set of criteria; to consider the suggestion documented in the verification of “leadership” and its consequences as an influential actor; and to measure into sublevels the cost-benefit relationship with the implementation of the model in both administrative and financial levels.

Keywords: Organizational culture. Knowledge management. Model of management of organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da Cultura Organizacional	52
Figura 2 - Iceberg da Cultura Organizacional.....	53
Figura 3 - Espiral do Conhecimento	63
Figura 4 - Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional ..	64
Figura 5 - Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional	66
Figura 6 - Subsistemas da organização.....	72
Figura 7 - Representação das fases da Investigação-ação para Tripp	86
Figura 8 - Visão Geral da PA	87
Figura 9 - Estrutura Organizacional da Alesc.	98
Figura 10 - Detalhamento do acúmulo da produção.....	117
Figura 11 - Equipe no Sistema aberto	158
Figura 12 - Execução das Tarefas Operacionais pela Equipe	158
Figura 13 - Agentes indiretos – Forças externas.....	161
Figura 14 - Intercâmbio, Espiral do Conhecimento e Aprendizagem	165
Figura 15 - Atmosfera Inovadora	169
Figura 16 - Espaço de Aprendizagem.....	170
Figura 17 - Cooperação e Proatividade.....	172
Figura 18 - Ruptura de Rotina.....	174
Figura 19 - Segurança	175
Figura 20 - Tecnologias.....	176
Figura 21 - Adaptação à Mudança	177
Figura 22 - Eliminação de Barreiras	178
Figura 23 - Interação dos Componentes Influenciadores	179
Figura 24 - GCO – Gestão da Cultura Organizacional	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Enquadramento da pesquisa a partir do Paradigma Interpretativista.....	32
Quadro 2 Pesquisas relacionadas ao tema recentes no PPGE GC... 38	38
Quadro 3 Protocolo de Pesquisa.	42
Quadro 4 Resultados da busca na <i>Scopus</i>	44
Quadro 5 Compilação de Pesquisas: teses e dissertações.	46
Quadro 6 Definição de Níveis da Cultura Organizacional por Chiavenato e Schein.	54
Quadro 7 Definições de Memória Organizacional	58
Quadro 8 Descrição de Conhecimento Tácito e Explícito.....	62
Quadro 9 Funções, origens e os resultados de rituais organizacionais.	74
Quadro 10 Diretrizes de gerenciamento de barreiras culturais.....	82
Quadro 11 Cronograma do GF	95
Quadro 12 Descrição de servidores no ano de 2015	100
Quadro 13 Descrição das Características do Corpo Funcional Efetivo da Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário.....	101
Quadro 14 Descrição das Tecnologias por Unidades da Federação.....	106
Quadro 15 Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO	111
Quadro 16 Compilação dos Dados da ECO	112
Quadro 17 Apresentação do problem: mapeamento de processos	115
Quadro 18 Distribuição de tempo de sessão por hora trabalhada	116
Quadro 19 Histórico do Regimento Interno	121
Quadro 20 Mensuração da atividade sob o novo layout	129
Quadro 21 Categoria de Análise a partir dos Níveis da CO.....	132
Quadro 22 Perfil dos Entrevistados.....	136
Quadro 23 Níveis da CO de E1	136

Quadro 24 Níveis da CO de E2	140
Quadro 25 Níveis da CO de E3	145
Quadro 26 Níveis da CO de E4	148
Quadro 27 Níveis da CO de E5	151
Quadro 28 Segurança psicológica.....	167
Quadro 29 Avaliação sobre a visão geral do modelo GCO – Percepção dos Participantes.....	184
Quadro 30 Avaliação a respeito da opinião sobre os componentes que integram o modelo de GCO – Opinião dos Participantes	185
Quadro 31 Avaliação quanto a transformação no comportamento e impacto na organização com o modelo de GCO - Opinião dos Participantes.....	187
Quadro 32 Avaliação quanto às possíveis contribuições / melhoria no comportamento organizacional com o GCO – Sentimento dos Participantes.....	190

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de artigos por ano de publicação.....	44
Gráfico 2 – Compilação de Teses e Dissertações.....	76
Gráfico 3 – Tecnologias de apoio à Taquigrafia no contexto brasileiro	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALESC – Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina
CO – Cultura Organizacional
CTP – Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário
CTC – Coordenadoria
DL – Diretoria Legislativa
ECO – Escala de Clima Organizacional
GC – Gestão do Conhecimento
GCO – Gestão da Cultura Organizacional
GF – Grupo Focal
MO – Memória Organizacional
PA – Pesquisa-Ação
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.2	OBJETIVOS	30
1.2.1	Objetivo geral	30
1.2.2	Objetivos específicos	30
1.3	JUSTIFICATIVA.....	30
1.4	CONCEPÇÃO FILOSÓFICA DA PESQUISA.....	32
1.4.1	Abordagem e Delineamento de Pesquisa	35
1.4.2	Escopo da Pesquisa	36
1.5	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PPGE GC	36
1.6	ESTRUTURA DA TESE.....	38
2	REVISÃO DA LITERATURA	41
2.1	A CULTURA ORGANIZACIONAL	48
2.1.1	Níveis da Cultura Organizacional	51
2.1.2	Memória Organizacional.....	57
2.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO	60
2.2.1	Conceituação de Conhecimento	61
2.2.2	Gestão do Conhecimento	66
2.3	A GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	69
2.3.1	Contribuições no contexto brasileiro.....	76
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
3.1	1ª FASE DA PA	88
3.2	2ª FASE DA PA	89
3.3	3ª FASE DA PA	89
3.4	4ª FASE DA PA	89
3.5	5ª FASE DA PA	91
3.5.1	Conceituação do Grupo Focal - GF	91

3.5.2	Procedimentos para o GF.....	92
3.5.2.1	Recursos Utilizados	92
3.5.2.2	Seleção dos Participantes.....	93
3.5.2.3	Perfil dos Participantes	93
3.5.2.4	Moderadores do GF	93
3.5.2.5	Roteiro do GF	94
4	MODELO DE GCO – GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	97
4.1	UNIVERSO DA PESQUISA	97
4.1.1	Unidade de Análise da Pesquisa-Ação	98
4.1.1.1	Descrição do Cenário da Unidade de Análise.....	100
4.2	DIAGNOSTICANDO – 1ª FASE DA PA.....	101
4.2.1	A Produção Taquigráfica – Explorando Recursos	105
4.2.1.1	Apresentação dos Dados Coletados na ECO	112
4.2.2	Identificação do problema.....	113
4.3	PLANO DE AÇÃO – 2ª FASE DA PA.....	119
4.4	CURSO DE AÇÃO – 3ª FASE DA PA.....	124
4.5	AVALIANDO AÇÕES – 4ª FASE DA PA.....	128
4.5.1	Resultados da Entrevista E1	136
4.5.2	Resultados da Entrevista E2	140
4.5.3	Resultados da Entrevista E3	145
4.5.4	Resultados da Entrevista E4	148
4.5.5	Resultados da Entrevista E5	151
4.6	ESPECIFICANDO APRENDIZADO – 5ª FASE DA PA .	154
4.6.1	Identificando as Descobertas da PA.....	155
4.7	A CONSTRUÇÃO DO MODELO.....	155
4.7.1	Conceituação de modelagem.....	156
4.8	VERIFICAÇÃO DO MODELO DE GCO	183
4.8.1	Resultados do 1º Bloco Discussão – Percepção.....	184

4.8.2	Resultados do 2º Bloco de Discussão – Opinião.....	185
4.8.3	Resultados do 3º Bloco de Discussão – Sentimento	189
4.9	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A GCO	192
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
5.1	RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	197
	REFERÊNCIAS	199
	APÊNDICE A - Pedido de Autorização à Direção Geral da Alesc	219
	APÊNDICE B – Convite para o Grupo Focal	220
	APÊNDICE C - TCLE para o Grupo Focal	221
	APÊNDICE D – Roteiro para o Grupo Focal.....	222
	APÊNDICE E - Material Didático para o Grupo Focal	223
	APÊNDICE F - Autorização à Pesquisa na Assembleia Legislativa de Santa Catarina	229
	APÊNDICE G - Termo de Responsabilidade da Pesquisadora.....	230
	APÊNDICE H - TCLE para a Unidade de Análise.....	231
	APÊNDICE I - Questionário – Escala de Clima Organizacional	232
	APÊNDICE J - Controle de Licenças Saúde de Servidores	239
	APÊNDICE K - Manual para Taquigrafia.....	241
	APÊNDICE L – Roteiro para Entrevista Estruturada..	242
	ANEXO A – Termo de Referência.....	245
	ANEXO B – Readequação das Atas Taquigráficas.....	251
	ANEXO C – Autorização do Espaço para o GF.....	253

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo destina-se a elucidar o panorama da proposta, inicialmente com a contextualização e problema de pesquisa que, por conseguinte, promoveu a questão norteadora. Na sequência, os objetivos são demonstrados, seguidos da justificativa que contempla a relevância e o ineditismo da tese. Evidencia-se ainda a abordagem metodológica, com a adoção da concepção filosófica, abordagem e técnicas de pesquisa, pontualmente descritas, seguida pela aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e a delimitação da tese. O primeiro capítulo encerra com a apresentação da estrutura da pesquisa e o convite à leitura dos capítulos subsequentes, na expectativa de atender rigorosamente o que tange à contribuição acadêmica e, em especial, a correlação entre a práxis e a teoria.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações públicas enfrentam atualmente uma crise de legitimidade, em que cidadãos questionam a eficácia das instituições, funcionários públicos não são consistentes com a própria expectativa, há cortes de gastos e déficits governamentais (DENHARDT, 2012 p. 299; BARRETO et al., 2013), que demandam uma resposta ao mesmo tempo teórica e prática.

Kliksberg (1994) entende que a administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para este fim, não garante nem rapidez, nem boa qualidade, muito menos custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, autorreferida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas do cidadão.

No atendimento às demandas, Bresser Pereira (1996, 1997) sustenta que o novo papel do estado é o de facilitar a competitividade internacional, o que pode ser conseguido mediante melhoria dos sistemas de gestão para uma ação mais efetiva e eficiente em benefício do cidadão. Ratificando esse pensamento, Denhardt (2012, p. 269) externa que o novo serviço público procura valores compartilhados e interesses comuns por meio de amplo diálogo e do engajamento de cidadãos [...] motivado por um desejo de servir os outros e lograr objetivos públicos.

Acerca da gestão da máquina pública, Guimarães (2000) afirma que, no setor público, o maior desafio que se posiciona à nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas, e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. Denota que esta transformação

só é possível quando ocorre uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduz-se uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Não obstante tais considerações e raciocínio, a Assembleia Legislativa de Santa Catarina, universo deste estudo, representação do Poder Legislativo por meio dos deputados estaduais, tem por missão “representar a sociedade catarinense, promovendo o estado democrático de direito” e visiona “ser referencial de excelência na representação da sociedade” (Alesc, 2017), e, com base nos preceitos constitucionais, art. 37 da Constituição Federal Brasileira, “a administração pública obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Desta forma, os setores da Casa Legislativa atuam e desenvolvem suas rotinas respeitando a fidedignidade do serviço público, com transparência e dando publicidade aos documentos originados a partir da execução de suas tarefas.

Na execução das tarefas, o clima organizacional, pode influenciar a satisfação e rendimento no trabalho dos servidores e em sua motivação para realizar as atividades (AZEVEDO, 2014; SIQUEIRA, 2008; TORO, 2001). No universo supracitado, aplicado um questionário na unidade de análise que concerne à Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário (Setor da Casa Legislativa), para mensuração do clima organizacional¹ os servidores – ferramenta que será detalhada no terceiro capítulo deste trabalho – já apresenta indícios de descontentamento em seu ambiente, no que diz respeito à recompensa pelo trabalho realizado, ao controle e pressão na atividade e ainda se sentem desconfortáveis à infraestrutura do espaço ocupado, que revela um agravante aos problemas ergonômicos no serviço público, presenciados na literatura, como: tendinite, dores no punho, nos braços, no cotovelo e no ombro, além de reclamações relacionadas à atividade executada e ao mobiliário destinado à realização do trabalho (KOSE, 2005; MENEZES, 2007; ALVES 2011; ALVES, 2014).

No tocante às Casas Legislativas, a literatura aponta que aprofundar a compreensão do seu funcionamento, de seus processos e da

¹ ECO – Escala de Clima Organizacional, é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões no clima organizacional. Sua origem é a consolidação do teste de 127 itens construídos para representar 12 dimensões, examinados por 40 juízes e aplicados à 1.244 trabalhadores. Após os testes e intercorrelações entre os fatores, a Escala final validada ficou composta por 63 itens agrupados nos 5 fatores. (SIQUEIRA, 2008)

sua evolução, conjugando olhares transdisciplinares, agrega valor e possibilita maior sinergia no aproveitamento dos recursos humanos e organizacionais e maior efetividade nos resultados alcançados (MIRANDA et al., 2015; FERREIRA et al., 2012). Ainda, alguns autores sugerem estudar a cultura em organizações públicas, aplicando modelos de análise cultural, com técnicas adequadas ao objeto de estudo e também a realização de trabalhos com recortes temporais maiores e alegam que existe uma ausência de estudos que abordem a efetividade das práticas de gestão de conhecimento nas organizações, especialmente em ambientes públicos, ou ainda, o acompanhamento e mapeamento do processo de efetivação à GC para gestão de barreiras culturais (PEPULIM, 2017; BARRETO, 2013; FERREIRA et al, 2012; BATISTA, 2008).

A cultura organizacional, CO, é propriedade do grupo, que possui vivências comuns e intercambiam crenças e valores – valores estes compreendidos como eixo em torno do qual gira o comportamento organizacional -, e compreende os elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização (SCHEIN, 2001). Há consenso na literatura (McCRACKEN, 2005; CARPINETTI et al, 1998; XIE, 2016; PEPULIM, 2017) que a gestão da cultura organizacional é fundamental para incentivar o desenvolvimento contínuo, eliminação de barreiras, compartilhamento de conhecimento tácito, cooperar com o sucesso, com o clima e a atmosfera de inovação organizacional, e ainda na tomada de decisões e coesão da equipe.

A gestão do conhecimento, GC, nesta esteira, por coordenar deliberada e sistematicamente pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor por meio da criação, partilha e aplicação de conhecimentos, pode contribuir no estudo quando, alimentando as lições aprendidas e melhores práticas, promove a contínua aprendizagem organizacional. As organizações podem não ter cérebros, porém têm sistemas cognitivos e memórias, das quais desenvolvem rotinas, ou procedimentos padronizados para lidar com problemas internos e externos (Fleury e Fleury, 1997) e, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos como também, uma definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Almeja-se neste contexto, integrar os conceitos da GC com a CO para então definir os componentes basilares que serão desvelados no modelo de gestão de cultura organizacional. (DALIKIR, 2005)

A trajetória da pesquisa se inicia, na tentativa de aproximar os fundamentos da Gestão do Conhecimento com a práxis de um dos setores da Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Aproximação que

impulsiona a investigação, respaldado em um método de trabalho condizente à postura austera acadêmica, baseado na capacidade de construir significados sociais, valores e atitudes fora ou por experiências ambíguas dentro da organização. (SUELDO; STREIMIKIENE, 2016)

Na relação mútua entre fundamentos da Cultura Organizacional e da Gestão do Conhecimento atrelados a práxis da organização emerge a pergunta de pesquisa: Como desenvolver a gestão da cultura organizacional no setor público que apoie a transformação do comportamento organizacional no cenário legislativo?

1.2 OBJETIVOS

Como propósito principal da tese tem-se:

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo de gestão da cultura organizacional para o setor público, com objetivo de apoiar a transformação do comportamento e aprendizagem organizacional no cenário legislativo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender a cultura organizacional no ambiente de estudo;
- Identificar a postura e adaptação do capital humano, com relação à dinamicidade do cenário legislativo;
- Estimular a transformação do comportamento organizacional na unidade de análise a partir da modelagem construída com a pesquisa-ação;
- Verificar o modelo elaborado.

1.3 JUSTIFICATIVA

A contextualização da unidade de análise para execução da pesquisa-ação é o primeiro passo para esclarecer a razão, a relevância e posteriormente justificar a pesquisa, tendo em vista tratar-se de um órgão público, especificamente legislativo e pontualmente em um dos setores da Assembleia Legislativa de Santa Catarina, a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário, pertencente à Diretoria Legislativa da Assembleia.

Sobre a atividade taquigráfica, Santos (2006) afirma que não há registro histórico preciso da origem da escrita taquigráfica, e revela que a palavra taquigrafia vem do grego *takhus* – rápido, veloz – e *graphein* – escrever.

Para Pontes e Alves (2012) a taquigrafia teve seu primeiro sistema organizado com as Notas Tironianas ou Abreviaturas Tironianas – sinais inventados por “Tiro”, Marco Túlio Tiro, escravo e secretário de Cícero, o grande orador e político romano e, em geral usa sinais tirados da geometria (retas, círculos, pedaços do círculo) para realizar a tarefa de escrita abreviada e, por assim ser, permite grande rapidez, uma escrita fonética, onde cada sinal taquigráfico refere-se a um determinado som, ou a determinados sons. (PONTES; ALVES, 2012 p. 17)

Por ser uma atividade que faz o registro simultâneo do que está sendo falado (discursos, palestras, aulas, cursos) é uma das atribuições existentes nas Casas Legislativas, no intuito de realizar os registros do Parlamento em suas mais diversas situações, sejam em sessões ordinárias, especiais, audiências públicas, CPIs, entre outras. Esta atividade constituiu a única forma de registro de assembleias ou discussões no passado, porém, com o advento do gravador, filmagem e atualmente com softwares que processam o material gravado, transcrevendo-o na forma de texto, questionou-se a necessidade de continuar utilizando o trabalho de taquígrafos (SANTOS, 2006). Diametralmente oposto a este cenário, percebem-se dificuldades no processo, tanto pelo excesso de trabalho, ergonomia, doenças ocupacionais, quanto pela redução no número de profissionais dedicados à tarefa de taquigrafar (MOURA, 2009; KOSE, 2005; MENEZES, 2007; ALVES, 2011; ALVES, 2014). Perante esse cenário, questiona-se a utilidade do profissional taquígrafo, levando em conta o surgimento e aprimoramento de novas tecnologias. Entretanto, pondera-se que a tecnologia desenvolvida não substitui um profissional como o taquígrafo, que é capaz de produzir textos adequados a gêneros específicos (SANTOS, 2006).

O panorama demonstra a necessidade de mensurar tais contradições e diagnosticar a realidade através da pesquisa-ação, pois a literatura (SANTOS, 2006; MOURA, 2009; ALVES, 2011) já apontou fatos que merecem atenção e projetam a uma investigação minuciosa, inclusive no que se refere a um futuro para estes profissionais, que, face ao exposto, deverão adequar sua rotina de trabalho a uma nova ótica, e, quiçá, a gestão da cultura organizacional possa nortear essa conduta.

Esta proposta de tese pauta seu ineditismo quando, embasada na revisão da literatura, não apresenta indícios de produções que enfoquem um modelo de gestão da cultura organizacional para o setor público, com

ênfase ao ambiente legislativo, e ainda, apresentar possíveis alternativas para a práxis da organização, consolidando um novo olhar à atuação, flexível, dinâmico e culturalmente preparado para situações adversas futuras o que também elucida a “não” trivialidade da pesquisa.

1.4 CONCEPÇÃO FILOSÓFICA DA PESQUISA

Intencionando nortear o estudo é fundamental para a estruturação do plano de trabalho, o direcionamento filosófico da pesquisa, o que reporta a visão de mundo e natureza da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos. Por conseguinte, esta subseção concerne na apresentação do enquadramento da pesquisa pela lente do paradigma Interpretativista (Quadro 1), de Burrell e Morgan (1979), que tem por pressuposto entender o mundo como ele é sem deixar de entender a natureza fundamental do mundo social com experiências subjetivas.

Os autores argumentam que, através deste paradigma o sujeito vê o mundo social em forma de um processo social que emerge do que foi criado pelos indivíduos envolvidos e ensinam que a sociologia interpretativista tem interesse principal no entendimento da essência do mundo e do seu dia a dia.

Quadro 1– Enquadramento da pesquisa a partir do Paradigma Interpretativista.



Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan, 1979 p. 22

A apropriação e construção do conhecimento estão fundamentadas em encontrar meios, neste caso métodos, que nos permitam enquanto pesquisadores, direcionar o trabalho acadêmico para a efetiva construção da ciência. A visão de mundo adotada nesta pesquisa é o paradigma interpretativista, portanto de ótica fenomenológica, ao qual provoca uma

alusão ao estudo das essências em sua universalidade, transcendendo aos fatos puramente observáveis e remetendo a uma análise investigativa da consciência (BERGER, 2009).

Nesta concepção filosófica, faz-se necessária a pré-reflexão da essência, o que efetivamente envolve o sujeito, e pode ser praticada, por exemplo, a partir da técnica da redução fenomenológica, quando o pesquisador se abstém de seus pré-conceitos (*epoché*) e passa a descrever a pesquisa considerando os fatores que levaram aos fatos. Segundo Hughes (1980), fatos esses que “constituem-se a partir dos fenômenos e recebem da mente tanto a forma quanto o conteúdo”, e a partir da concepção de Triviños (2012), “o dado não é o empírico e tampouco um material que se organiza através de categorias estabelecidas em forma apriorística e intuitivamente”. A *epoché* é uma técnica que “permite ao fenomenólogo uma descrição do dado em toda sua pureza” (Triviños, 2012) o que projeta o pesquisador conseguir a objetividade da essência, pela descrição das experiências, relatos de vivência, percepção e significado. A ideia fundamental e básica da fenomenologia, é a noção de intencionalidade, a consciência que sempre está rígida a um objeto, “isso tende a reconhecer o princípio que não existe objeto sem sujeito” (TRIVIÑOS, 2012 p. 42).

O método Fenomenológico advém do grego no século VI a.C., cujas palavras *META ÓDOS* significam, caminhar junto com o outro para mostrar-lhe os fenômenos que abarcam as relações que o ser humano estabelece no mundo com os outros. A concepção de fenomenologia atual foi criada pelo filósofo Edmund Gustav Albrecht Husserl (1859-1938), foi um matemático e filósofo alemão que estabeleceu a escola da fenomenologia. Ele rompeu com a orientação positivista da ciência e da filosofia de sua época, e buscou a psicologia para ajudá-lo a responder ao questionamento: o que é o número e o que constitui? (FARBER, 2012; POKLADEK, 2017)

Husserl descobriu que a psicologia não responderia as suas questões porque a psicologia era um campo vasto, novo, impactante, mas que estava com dificuldades de fundamentar a si mesma como ciência e a partir de então descobre um conceito central importante para a filosofia fenomenológica, que é o conceito da “intencionalidade da consciência”. Toda consciência é voltada para alguma coisa, mas nem sempre podemos abarcá-la completamente. Assim a fenomenologia tem como tarefa desvendar os fenômenos implícitos nas relações intencionais que o homem vive no seu cotidiano com os outros (FARBER, 2012).

Sobre o conceito de intencionalidade, Chauí (1996) detalha que,

“(…) não sendo uma coisa, nem uma substância, mas puro ato, a consciência é uma forma: é sempre consciência de. O ser ou essência da consciência é o de ser sempre consciência de, a que Husserl dá o nome de intencionalidade”. (CHAUI, 1996, p. 237)

Portanto, sendo a consciência um ato intencional, tendo como essência a intencionalidade, e sendo dirigida para objetos, uma análise fenomenológica neste contexto permite descobrir as várias camadas da experiência e as diferentes estruturas de significação implicadas a estes objetos.

Para Rickert (apud HUGHES)

[...] os seres humanos não podiam ter conhecimento do mundo independentemente do que existia em suas mentes [...] o homem só pode conhecer as coisas na medida em que estas se lhe apresentam como fenômenos, nunca como as coisas são em si mesmas. (HUGHES, 1980, p. 72)

A construção científica neste inteire permeia por investigar as origens, o físico, o fisiológico, o psíquico, o comportamental, não explicando os fatos mentais e de comportamento, mas descrevendo as essências da vida física e psíquica. Corroborando o pensamento, Chaui (1996) esclarece o estudo dos fenômenos ampliado por Husserl em contraponto a filosofia idealista de Kant, alude que,

(...) não há nômemo, não há “coisa em si” incognoscível. Tudo o que existe é fenômeno e só existem fenômenos. Fenômeno é a presença real de coisas reais diante da consciência; é aquilo que se apresenta diretamente, “em pessoa”, “em carne e osso”, à consciência. (CHAUI, 1996, p. 238)

Por conseguinte, com o propósito de gerar conhecimento e posteriormente direcionar uma prática dirigida à solução do problema relacionado, este trabalho consolida-se também com a visão sistêmica, de Ludwig von Bertalanffy (2012). A luz da Teoria Geral dos Sistemas apoia a pesquisa tendo em vista estudar a organização em sua totalidade, ou seja, problemas de organização, fenômenos que não se resolvem em acontecimentos locais, interações dinâmicas, entre outros.

Segundo Bertalanffy (2012), os principais propósitos da teoria geral dos sistemas compreendem,

- 1) Há uma tendência geral no sentido da integração nas várias ciências, naturais e sociais;
 - 2) Esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas;
 - 3) Esta teoria pode ser um importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos físicos da ciência;
 - 4) Desenvolvendo princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais, esta teoria aproxima-nos da meta da unidade da ciência; e,
 - 5) Isto parece conduzir à integração muito necessária na educação científica.
- (BERTALANFFY, 2012 p.63)

A Teoria geral de Sistemas fornece um conjunto de subsídios para que se compreenda o todo de um sistema, independentemente de seu tamanho relativo a si mesmo ou da área de conhecimento à qual pertence (ALVES, 2006). Segundo Alves (2006), o pensamento sistêmico preceitua que para realizar a leitura de algo, é fundamental entendê-lo, como tal, e em um determinado contexto maior, ou seja, como componente de um sistema maior, que é o seu também chamado ambiente.

Bertalanffy (1973) define que sistemas são conjuntos de elementos em interação mútua, aos quais todos os campos da ciência se inter-relacionam e convergem numa perspectiva sistêmica, possibilitando um novo diálogo entre os saberes.

1.4.1 Abordagem e Delineamento de Pesquisa

A abordagem da pesquisa é qualitativa, e, preceituando que, além da compreensão, pretende-se intervir na situação com vistas a modificá-la, ou seja, desvencilhar o conhecimento a respeito dos fatos tendo como parâmetro a prática cotidiana, dar-se-á uma pesquisa-ação.

A pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa voltada para a busca de solução coletiva a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada. Esta estratégia contempla, simultaneamente, processos de pesquisa e intervenção (ação), os quais emergem da participação efetiva

dos atores envolvidos e do pesquisador. (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006)

Portanto, a investigação dar-se-á na Assembleia Legislativa de Santa Catarina sendo que a unidade de análise compreende a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário, setor vinculado a Diretoria Legislativa da Casa.

Cabe ressaltar que, embora o método possibilite a realização de uma pesquisa e ação concomitante, Coughlan e Coughlan (2002) entendem que a pesquisa-ação é uma pesquisa e ação e não pesquisa sobre uma ação, ou seja, os integrantes da situação investigada além de serem seu objeto de estudo são, também, participantes da resolução de seus próprios problemas, a pesquisa não se restringe a uma forma de ação, pois além de buscar o equacionamento do problema real, pretende aumentar o conhecimento do pesquisador e o conhecimento dos atores envolvidos.

Tendo como pressuposto intervir acerca do problema real para o qual se procura uma resposta, os procedimentos aferidos e técnicas serão rigorosamente explicitados no terceiro capítulo desta tese.

1.4.2 Escopo da Pesquisa

A delimitação desta pesquisa compreende a Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, tendo por unidade de análise a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário, e está restrita ao espaço temporal de 2015 a 2017. Respaldado nos conceitos basilares da cultura organizacional e gestão do conhecimento, a pesquisa limita-se a construção de um modelo de gestão da cultura organizacional para apoiar a transformação do comportamento e aprendizagem organizacional no cenário legislativo, a partir da pesquisa-ação realizada na unidade de análise referida. A exiguidade do tempo não permite a implementação ou replicação do modelo em outros poderes, todavia, sua verificação concerne na realização do grupo focal com Diretores e Coordenadores, servidores em funções estratégicas na Casa legislativa.

1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PPGECC

O Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGECC, pauta em sua missão o conhecimento como elemento agregador de valor para a sociedade, e a área de concentração em Gestão do Conhecimento busca a formação de profissionais e pesquisadores responsáveis pela utilização do conhecimento como fator

de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento (EGC, 2017)

Partindo dessa premissa, esta proposta de tese atrela sua raiz a dois conceitos: Cultura Organizacional (CO) e Gestão da Cultura Organizacional (GCO). É possível pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros, (SCHEIN, 2009) e a cultura organizacional como os elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização (SCHEIN, 2001).

Neste cerne, o conhecimento dos membros da organização, ativo intangível, pode ser armazenado e, em seguida, as informações ou conhecimento podem ser compartilhados pela gestão do conhecimento (ROWLINSON et al., 2010; STOYKO, 2009), o que leva à reflexão de que a gestão da cultura organizacional pode promover relações positivas entre o compartilhamento de conhecimento, a atmosfera de inovação organizacional, a tomada de decisões em equipe, mudança organizacional e desempenho de inovação das organizações (JOHNSON, 2008; PONGSIRI et al., 2013; XIE et al., 2016; SUELDO; STREIMIKIENE, 2016).

Robbins et al. (2010, p. 506), preconizam que “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança”, quiçá assim, amparado pela defesa dos autores citados, os frutos desta visão possam ser promissores no desenvolvimento de um modelo de gestão da cultura organizacional no setor público.

A Cultura Organizacional tem sido objeto de pesquisa no PPGECC em Teses e Dissertações nos últimos dez anos. O Quadro 2 ilustra os trabalhos relacionados a presente pesquisa.

Quadro 2- Pesquisas relacionadas ao tema recentes no PPGEGC

AUTOR / TÍTULO	ANO	T/D
PEPULIM, Maria Elizabeth Horn. Diretrizes para Gerenciamento das Barreiras Culturais à Efetivação da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas.	2017	T
DÁVILA, Guillermo Antonio. Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil.	2016	T
ABREU, Ana Cláudia Donner. Capacidade de Absorção de Conhecimentos na Administração Pública.	2016	T
JULIANI, Douglas Paulesky / Framework da cultura organizacional nas universidades para inovação social	2015	T
KRAUSE, Micheline Guerreiro. Marketing Interno em Apoio às Práticas de Gestão do Conhecimento em Organizações de Base Tecnológica.	2014	D
SCHMITT, Sabrina Rebelo. Fatores críticos de sucesso à manutenção de Comunidades de Prática e suas dimensões de análise.	2012	D
FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. Sistema de integração do conhecimento organizacional pelo design thinker.	2011	T
IGARASHI, Wagner. Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação.	2009	T

Fonte: Da autora, 2017.

Esta proposta de pesquisa intenciona agregar-se aos trabalhos, apresentando sua contribuição acadêmica com um modelo de gestão da cultura organizacional para o setor público: pesquisa ação em ambiente legislativo e está vinculada a linha de pesquisa “Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento”.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

Na intervenção acerca do problema, para o qual se procura uma resposta, e procurando descrever uma realidade, esta proposta de tese está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, uma introdução contextualiza o tema e delinea o problema, os objetivos e a relevância da pesquisa, a pergunta

que norteia o estudo, a escolha da visão de mundo, bem como abordagem metodológica. Esclarece ainda a aderência ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, define o escopo da pesquisa e apresenta a estrutura.

O segundo capítulo aborda uma revisão da literatura sobre a Cultura Organizacional, os níveis da cultura organizacional, perpassando também à memória da organização e um panorama da gestão do conhecimento, para então direcionar a uma possível gestão da cultura organizacional. Neste capítulo estão concentradas as contribuições acadêmicas rastreadas e incorporadas ao estudo, assim como o estado da arte do tema.

O terceiro capítulo elucida a adoção do método, a abordagem e as técnicas da pesquisa.

O quarto capítulo, revela o universo e unidade de análise, o percurso desde a primeira até última fase do ciclo da pesquisa-ação – PA, com a construção do modelo e verificação por meio da aplicação do grupo focal com Diretores e Coordenadores, servidores em funções estratégicas na Casa legislativa, da mesma forma, as considerações gerais sobre o modelo de GCO.

Finalmente, o quinto e último capítulo dedica-se as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Estamos em um desses grandes períodos históricos que ocorrem todos os 200 ou 300 anos quando as pessoas não entendem o mundo mais, e o passado não é o suficiente para explicar o futuro.

Peter Drucker

A revisão da literatura é fundamental para ancorar a pergunta da pesquisa e dar o suporte bibliográfico para a proposta, e posteriormente apresentação de um modelo de gestão para cultura organizacional no setor público com ênfase em ambientes legislativos. Nesta esteira, o estado da arte inicia com a análise das produções correlatas ao tema, encontradas a partir da análise de todos os registros selecionados.

A técnica utilizada para neste momento é documentação indireta – coleta de informações de variadas fontes – caracterizada pela pesquisa documental e bibliográfica, o que possibilita a estruturação, descrição e explanação do projeto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

No âmbito da documentação indireta estão as pesquisas documental e bibliográfica que consistem respectivamente, coleta de dados primários e coleta de informações de variadas fontes, dados secundários, ou seja, toda bibliografia já tornada pública, sendo os boletins, jornais, revistas, livros, monografias, dissertações, teses etc. que tratam de modelos e métodos para a exploração proposta. A finalidade da pesquisa bibliográfica, segundo as autoras supracitadas, é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto, o que reforça a análise e a manipulação das informações, propiciando o exame do tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para a realização desta revisão, definiram-se cinco etapas como estratégia de busca ao tema proposto:

Primeira etapa – formulação da pergunta de pesquisa e das palavras-chave;

Segunda etapa – escolha e justificativa das bases de dados utilizadas para a pesquisa, bem como os filtros a serem utilizados, estabelecendo critérios de inclusão e exclusão de artigos;

Terceira etapa – desenvolvimento da análise bibliométrica;

Quarta etapa – apreciação dos registros selecionados quanto à abordagem dos trabalhos;

Quinta etapa – término da revisão sistemática da literatura, por meio da elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema pesquisado com base na análise dos registros selecionados, que neste caso

será apresentado no capítulo subsequente, tendo em vista convergir também com demais fontes bibliográficas utilizadas na pesquisa.

Para tal revisão, formulou-se na primeira etapa da estratégia de busca, que teve como objetivo identificar as publicações existentes sobre o tema “Cultura Organizacional, Gestão da Cultura Organizacional no Setor Público e Modelo de Gestão da Cultura Organizacional” e/ou que fossem convergentes com o tema em foco. Na sequência, determinaram-se as palavras-chave para pesquisa: cultura organizacional (“*organizational culture*”), gestão da cultura organizacional (“*organizational culture management*”), e, modelo de gestão da cultura organizacional no (“*organizational culture management framework*”) com foco no setor público (“*public sector*”).

Após a definição da pergunta norteadora da pesquisa, objetivos e palavras-chave, partiu-se para a segunda etapa da estratégia de busca, escolha e justificativa da base de dados para a revisão sistemática da literatura e os filtros a serem utilizados. O que podem ser observados no protocolo descrito (Quadro 3).

Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa.

Protocolo para Busca Sistemática da Literatura		
1. QUESTÃO OU PROBLEMA DE PESQUISA Há gestão da cultura organizacional em ambientes legislativos?		
1.2 OBJETIVOS PARA BUSCA SISTEMÁTICA <u>Geral:</u> Identificar o caráter sistêmico dos processos cultura organizacional e da gestão da cultura organizacional no setor público. <u>Específicos:</u> a) Levantar as abordagens teóricas e conceitos citados nos estudos, bem como as relações entre eles; b) identificar possíveis modelos de cultura para memória organizacional; c) analisar definições e artefatos de cultura organizacional no setor público.		
2. BUSCA NA LITERATURA		
2.1 SELEÇÃO DAS PALAVRAS-CHAVE		
Palavras-chave 1:	Palavras-chave 2:	Palavras-chave 3:
<i>Organizational culture and organizational management</i>	<i>Organizational culture and organizational culture management in the public sector</i>	<i>Organizational culture and organizational management culture management framework</i>

2.2 FILTROS: CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	
Tipo de documento	artigos de periódicos, tese e dissertações
Série temporal	1980 - 2017 ²
Idioma	inglês, português e espanhol
Áreas	Ciências Sociais e Humanas; Multidisciplinar; Engenharias.
2.3 FONTES DE INFORMAÇÃO	
2.3.1 Fontes de informação eletrônica (base de dados, bibliotecas digitais, mecanismos de busca, repositórios)	
Tipo de fonte	Nome
Base de dados	Scopus ³
Base de dados	ProQuest Dissertations & Theses Global ⁴
Base de dados	Pergamum - UFSC ⁵
Base de dados	Ibict - BDTD ⁶
3. AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	
Capítulo 2 deste trabalho.	

Fonte: Da autora, 2017.

Na sequência, descrevem-se os critérios e quantidade de resultados da busca na base Scopus. (Quadro 4)

² As buscas foram realizadas entre 01 de abril de 2015 e 15 de maio de 2017.

³ Elsevier's Scopus – <https://www.scopus.com>. Base de dados de resumos, citações da literatura científica e fontes de informação de nível acadêmico na internet com grande representatividade internacional em todas as áreas do conhecimento. Indexa mais de 15 mil periódicos, 265 milhões páginas da internet, 18 milhões de patentes, além de outros documentos.

⁴ O maior e mais relevante banco de teses e dissertações na íntegra (texto completo) do mundo, sendo o depósito oficial de teses e dissertações nos Estados Unidos, e mantido pela ProQuest para a Library of Congress norte-americana. Acesso imediato e online a mais de 2.7 milhões de teses e dissertações, sendo mais de 1.2 milhão já disponíveis em texto-completo.

⁵ Acesso aos registros dos materiais em meio físico (impressos) da BU/UFSC, tais como: livros, teses e dissertações, periódicos, artigos, obras raras, CDs/DVDs, dentre outros.

⁶ Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) reúne, em um só portal de busca, as teses e dissertações defendidas em todo o País e por brasileiros no exterior, mantida pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)

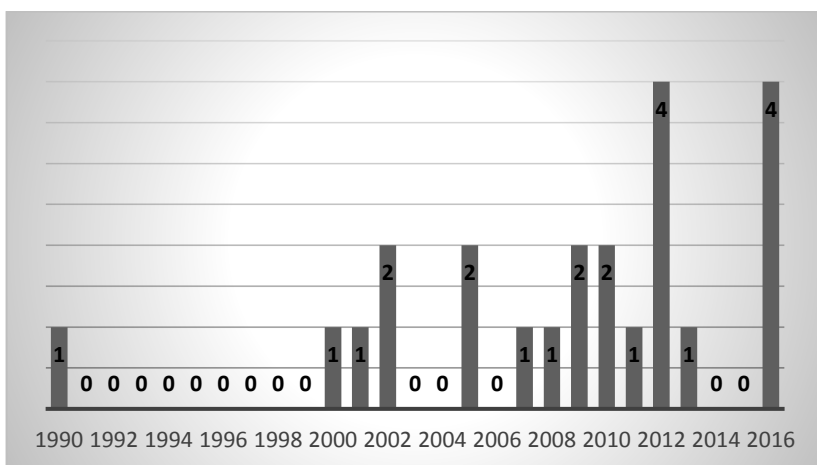
Quadro 4 – Resultados da busca na *Scopus*

Critérios de Seleção	Qtde.
<i>TITLE-ABS-KEY (“organizational culture”)</i>	24.568
<i>TITLE-ABS-KEY (“organizational culture management”)</i>	31
<i>(TITLE-ABS-KEY (“organizational culture”) AND TITLE-ABS-KEY (“organizational culture management”) AND TITLE-ABS-KEY (public sector))</i>	7
<i>(TITLE-ABS-KEY (“organizational culture”) AND TITLE-ABS-KEY (“organizational culture management framework” or “model”))</i>	0

Fonte: Da autora, 2017

Após a mineração dos 38 trabalhos – fazendo a leitura dos *abstracts*, ressalta-se que os sete artigos encontrados na fusão das palavras-chave, coincidem, ou seja, repetem aos já encontrados na busca anterior dos 31 trabalhos, portanto foram agrupados – e posteriormente refinando os artigos, 23 obras foram selecionadas para análise em profundidade. (Gráfico 1)

Gráfico 1 – Número de artigos por ano de publicação.



Fonte: Da autora, 2017.

O gráfico revela que o volume de obras não é expressivo, porém a distribuição tem seguido uma constante, mesmo ilustrando a inexistência

de publicação em um ano, em outro, doravante tímido, o número vem galgando espaço de discussão na academia, o que revela a incipiente pesquisa correlacionada sobre o tema proposto.

Através da leitura de seus títulos, palavras-chave e resumo, atentam-se aos seguintes focos de atuação: cultura organizacional, gestão da cultura organizacional e modelo de gestão da cultura organizacional (HARRIS; METALLINOS, 2002; JOHNSON, 2008; DURÉNDEZ et al, 2011; MELO, 2012; PONGSIRI et al, 2013; SUELDO; STREIMIKIENE, 2016); novo gerencialismo, mudança de cultura, impacto das mudanças na organização, cultura de inovação organizacional (HARRIS; METALLINOS, 2002; HARRIS; CRANE, 2002; SUELDO; STREIMIKIENE, 2016); aprendizagem e barreiras gerenciais (McCRAKEN, 2005); sistema de controle de gestão, gestão e desempenho financeiro (DURÉNDEZ et al, 2011; MELO, 2012); processos de criação, *framework* conceitual (DEHKORDI et al, 2012); modelo de maturidade da capacidade de *software*, comunicação efetiva (AMULEN, 2016); cultura étnica e organizacional, parâmetros culturais (ERASTOVA, 2016) gerenciamento do conhecimento apropriado para eficácia no ambiente cultural (BENGOA et al, 2012); aprendizagem e desaprendizagem organizacional, integração de conhecimento, gestão baseada em equipes (CARPINETTI et al, 1998; FLORES et al, 2012; BECKER, 2008; AKGÜN et al, 2007); gerenciamento da cultura organizacional e arquitetura de sistemas de informação (CARPINETTI et al, 1998; OSUTUYI et al, 2010); comportamento organizacional, relação entre cultura e desempenho, tomada de decisão de gestores (JOHNSON, 2008; BERTHON et al, 2001); cultura organizacional e sucesso na gestão do conhecimento (FONG, 2009).

No contexto brasileiro, as teses e dissertações, da mesma forma que nas bases de periódicos, não se estabeleceu curto intervalo para pesquisa, tendo em vista o reduzido número de trabalhos que pudessem convergir ao estudo. As palavras-chave utilizadas na investigação foram às mesmas realizadas na revisão sistemática, conforme já descrito no protocolo de pesquisa.

Em busca de evidências disponíveis sobre o tema, o Google Scholar e SciELO⁷ também foram utilizados, na intenção de investigar e acrescentar ao arcabouço da pesquisa (GUTIÉRREZ, 2012; CAMPOS, REDUA, ALVARELI, 2011; TOMIO, RICCI, 2012; MIRANDA, CINNANTI, TOSTES, 2015; BARRETO, REIS, SILVA, PIRES,

⁷ Biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

CUNHA, 2013; FERREIRA, MOURA, CUNHA, 2012). Desta busca, com a leitura de seus resumos, oito artigos foram selecionados que, pela familiaridade e relação com a pesquisa, suas contribuições estão incorporadas ao longo do texto, desde o primeiro capítulo deste trabalho no que diz respeito: a cultura organizacional, a influência da cultura organizacional no ambiente burocrático e análise de comportamento organizacional (VASCONCELOS-SILVA, 2012; SARAIVA, 2002; CAMPOS, REDUA, ALVARELI, 2011; BARRETO, REIS, SILVA, PIRES, CUNHA, 2013); panorama do ambiente legislativo brasileiro (TOMIO, RICCI, 2012; MIRANDA, CINNANTI, TOSTES, 2015; BARRETO, REIS, SILVA, PIRES, CUNHA, 2013); aprendizagem organizacional (MIRANDA, CINNANTI, TOSTES, 2015); cultura e valores organizacionais (FERREIRA, MOURA, CUNHA, 2012).

Da investigação nas bases de dados ProQuest, Ibict, Pergamum, repositórios de Teses e Dissertações já explicitados no protocolo de pesquisa, e cruzados ao banco de teses e dissertações do PPGEGC, foram encontrados 18 trabalhos, assim distribuídos: 12 Dissertações e 05 Teses, o que pode ser observado no quadro detalhado. (Quadro 5)

Quadro 5 – Compilação de Pesquisas: teses e dissertações.

Ano	Base	Autor	Título	Filiação	T/D
1985	BDTD	CUNHA, Inacia Rodrigues dos Santos	Serviço de informação para o Poder Legislativo: estudo Comparativo entre os Estados Unidos, Grã Bretanha e Canadá.	UFMG	D
2003	Pergamum UFSC	FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão.	Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento.	UFSC	T
2004	Pergamum UFSC	PEREIRA, Lízia Cristina Klan.	Gestão da qualidade e valores pessoais do trabalhador / o caso da Eletric.	UFSC	D
2005	Pergamum UFSC	KESSLER, Tainara Cristina Nesi.	Percepções sobre responsabilidade social de participantes das organizações de trabalho nos níveis estratégico e operacional.	UFSC	D
2007	BDTD	LASPISA, David Frederick.	A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center.	UFSC	D

2009	BDTD	SOARES, Daniela Pessoa Scarioli.	A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo de caso numa empresa de médio porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte.	PUC MG	D
2009	Pergamum UFSC	SODRÉ, Paulo Cezar Alves.	A administração do poder judiciário e o acesso à justiça no Brasil: as alterações introduzidas pela Emenda Constitucional no. 45/2004.	UFSC	D
2009	Pergamum UFSC	BIZ, Alexandre Augusto.	Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento.	UFSC	T
2009	BTD/E GC	IGARASHI, Wagner.	Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação.	UFSC	T
2011	BDTD	ALVES, Cristina de Moreira Lacerda.	Competência informacional no ambiente de trabalho: habilidades informacionais dos analistas legislativos da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.	UFMG	D
2011	BTD/E GC	FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas.	Sistema de integração do conhecimento organizacional pelo <i>design thinker</i> .	UFSC	T
2012	BTD/E GC	SCHMITT, Sabrina Rebelo	Fatores críticos de sucesso à manutenção de Comunidades de Prática e suas dimensões de análise.	UFSC	D
2014	BTD/E GC	KRAUSE, Micheline Guerreiro	Marketing Interno em Apoio às Práticas de Gestão do Conhecimento em Organizações de Base Tecnológica.	UFSC	D
2015	BTD/E GC	JULIANI, Douglas Paulesky.	Framework da cultura organizacional nas universidades para inovação social.	UFSC	T

2016	BTD/E GC	DÁVILA, Guillermo Antonio.	Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil.	UFSC	T
2016	BTD/E GC	ABREU, Ana Cláudia Donner.	Capacidade de Absorção de Conhecimentos na Administração Pública.	UFSC	T
2017	BTD/E GC	PEPULIM, Maria Elizabeth Horn.	Diretrizes para Gerenciamento das Barreiras Culturais à Efetivação da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas.	UFSC	T

Fonte: Da autora, 2017

Conforme organização das etapas do trabalho, a quinta etapa, que se designa a elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema pesquisado com base na análise dos registros selecionados, será articulada com as demais fontes basilares pesquisadas nas seções subsequentes.

2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A CULTURA IMPORTA. Importa porque as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter consequências imprevistas e indesejáveis.
Edgar H. Schein

A Cultura Organizacional neste trabalho compreende os elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização e por Cultura, entende-se ser uma aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros. (SCHEIN, 2001)

Ao questionar a necessidade da palavra cultura, visto que existem inúmeros conceitos como normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições, etc, remete-se ao fato de reconhecer que a palavra cultura acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração (SCHEIN, 2009; MORGAN, 2010; XIE et al., 2016; SUELDO; STREIMIKIENE, 2016). Cultura, para Schein (2009, p. 08) é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas, e ainda, suas consequências comportamentais e atitudinais são muito

concretas. Nesta acepção, simplificar à cultura um conceito corre-se o risco de não compreender sua complexidade.

Com a lente da antropologia, Clifford Geertz (1989) define cultura como,

Um padrão de significados historicamente incorporados em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida. (GEERTZ, 1989 p.66)

Schein (2009) indica que,

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consciência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar cultura. (SCHEIN, 2009 p.16)

Morgan (2010 p. 148) encaminhando o estudo para a compreensão dentro das organizações, infere que o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida, e que suas características se tornam evidentes à medida em que o indivíduo toma consciência dos padrões de interação entre as pessoas, da linguagem usada, das imagens, temas explorados e rituais da rotina. Conceito este ratificado por Sueldo e Streimikiene (2016) quando afirmam que cultura organizacional pode ser construída tanto por ritos e rituais, quanto eles agem como configuradores de significado.

Stoyko (2009), afirma que se perguntar a uma amostra de gerentes o que eles pensam sobre "cultura organizacional", duas respostas surgem. A primeira resposta é a noção de cultura como uma orientação social e ideológica unificada, onde metafóricamente falam sobre uma organização como tendo uma atitude geral, disposição ou "personalidade" e ainda pode ser descrita como "forte" ou "fraca", e além disso, quaisquer características específicas provavelmente podem ser descritas em termos vagos e impressionistas. A segunda resposta, conforme o autor, é a noção

de cultura como meio ou clima social, que pode incluir qualquer aspecto do contexto social e físico que influencia a maneira como as pessoas sentem e pensam sobre seu local de trabalho.

O autor sustenta que,

Uma cultura organizacional sinaliza para os trabalhadores o que é aceitável, o que vale a pena, e o que faz sentido. Esses sinais são adquiridos gradualmente à medida que uma pessoa aprende de mãos mais velhas e ganha um senso de pertença a um coletivo - um processo de aculturação. (Traduzido de STOYKO, 2009)

Lundberg (1990) descreve cultura organizacional como:

um quadro comum de referência compartilhada, isto é, é em grande parte dado como certo e é compartilhado por uma porção significativa de membros; **adquirida e governada**, ou seja, é socialmente aprendido e transmitido pelos membros e fornece-lhes regras para o seu comportamento organizacional; **uma psicologia comum**, isto é, denota a singularidade da organização e contribui para sua identidade; **duradoura ao longo do tempo**, isto é, pode ser encontrado em qualquer unidade social razoavelmente estável de qualquer tamanho, contanto que tenha uma história razoável; **simbólica**, isto é, manifesta-se em observáveis, como linguagem, comportamento e coisas às quais se atribuem significados; **no seu núcleo, normalmente invisível e determinante**, isto é, é em última análise, constituído por uma configuração de valores profundamente enterrados e suposições; **é modificável**, mas não facilmente. (Traduzido de LUNDBERG, 1990 p.19)

Por ser propriedade de um grupo, a cultura é um poderoso, e muitas vezes ignorado, conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos, e a cultura organizacional. Neste cerne é imprescindível porque os elementos culturais determinam

a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização (SCHEIN, 2001 p. 29).

A cultura organizacional pode ainda ser levada em consideração por quatro suposições: 1. Emerge de interesses de um determinado grupo; 2. Resulta de conhecimento adquirido e desenvolve-se ao longo do tempo; 3. O conhecimento gerado é passado dos veteranos da organização para recém-chegados; e ainda, 4. Baseada em crenças, valores e costumes. (SUELDO; STREIMIKIENE, 2016).

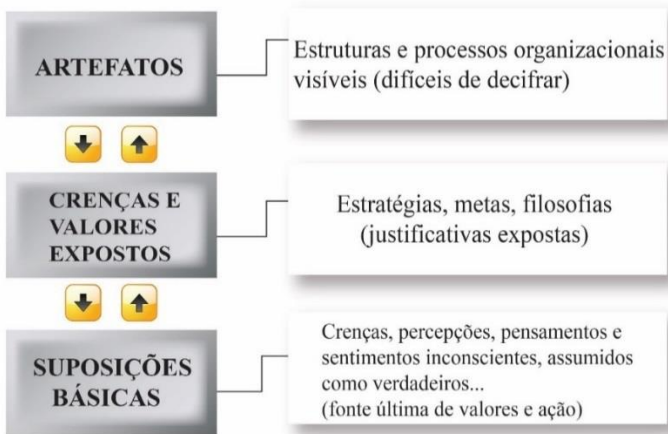
Para não cometer o equívoco de simplificar, como anteriormente já mencionado, a melhor forma de pensar a cultura é perceber que existem vários níveis, e compreender e administrar os níveis mais profundos. Sendo assim, na próxima subseção discorre-se sobre este pensamento.

2.1.1 Níveis da Cultura Organizacional

Os níveis da cultura vão do muito visível ao mundo tácito invisível. Há na literatura uma perceptível convergência de opiniões entre autores quando se trata dos níveis da cultura organizacional (SUELDO; STREIMIKIENE, 2016; CHIAVENATO, 1999, SCHEIN, 2001). Dentre as variadas terminologias encontradas há dois principais níveis: material e não material. Ora denominada formal e informal (COSTA, 1998), ora material e não material (HORTON; HUNT, 1980), ora visível e invisível (CHIAVENATO, 1999). Estas terminologias possuem equivalência e remetem ao grau de explicitação dos elementos da cultura organizacional, à facilidade com que estes atributos culturais são percebidos na organização. O nível formal (material; visível) refere-se às questões visíveis, como as tecnologias usadas, os procedimentos executados, os regimentos e as normas internas (escritas). O nível informal (não material; invisível) está relacionado aos sentimentos, às percepções compartilhadas em um grupo etc. Isto é, são elementos invisíveis e de difícil percepção e análise.

Schein (2001) por exemplo, enfatiza que o termo nível significa o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível pelo observador. (Figura 1)

Figura 1 - Níveis da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (2001).

Chiavenato (1999), por meio da metáfora do Iceberg, apresenta uma compilação das terminologias utilizadas para os níveis de Cultura Organizacional. (Figura 2)

Figura 2 - Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: Assis (2013) Cultura organizacional: como um iceberg de valores.

Na figura, apenas uma pequena parte do iceberg encontra-se na superfície, visível fora d'água – tudo aquilo que é aparente, o que se vê e o que os outros enxergam da organização. Todo o restante permanece submerso, invisível fora d'água. É nesse nível que as coisas de fato acontecem, as manifestações, os fenômenos culturais do ambiente interno das organizações. É esta grande parte submersa que sustenta tudo o que é visível (CHIAVENATO, 1999; ASSIS, 2013). Desvendar o que está oculto, submerso embaixo d'água é fundamental para se entender qual o próximo passo que se deve empreender no gerenciamento da cultura organizacional.

Relacionando à imagem descrita por Schein com a metáfora do Iceberg de Chiavenato, é possível sintetizar elucidando o posicionamento dos autores da forma como apresenta o Quadro 6.

Quadro 6 – Definição de Níveis da Cultura Organizacional por Chiavenato e Schein.

CHIAVENATO	SCHEIN	DESCRIÇÃO
Aspectos formais visíveis	Artefatos	Produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado ao vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante.
Aspectos Informais e Invisíveis	Crenças e Valores Expostos	Relações internas do grupo, e reflete as crenças e valores originais de alguém, seu sentido do que deve ser, o que funcionará ou não funcionará, se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.
	Suposições Básicas	Ponto de vista mais profundo, resultam do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores. Se uma suposição básica passa a ser fortemente assumida em um grupo, seus membros encontrarão comportamentos baseados em qualquer outra premissa inconcebível, como por exemplo, em uma ocupação como a engenharia, seria inconcebível alguém projetar deliberadamente algo que fosse inseguro.

Fonte: da autora, adaptado de Chiavenato (1999) e Schein (2001).

Schein (2009) postula que, o ponto mais importante a ser destacado sobre o nível dos artefatos é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada. Ele exemplifica elencando os egípcios e maias que construíram pirâmides altamente visíveis, porém, com significados diferentes, como túmulos em uma e templos e túmulos em outra. Exalta que é perigoso tentar inferir suposições profundas apenas a partir dos artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações (SCHEIN, 2009 p. 25).

Nos aspectos informais e invisíveis, em que é possível correlacionar às crenças e valores, Schein (2009) esclarece que este conjunto se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional e, que pode servir como guia e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis. Ou ainda, do ponto de vista mais profundo, as suposições básicas, estas resultam do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores, nas quais as suposições implícitas realmente orientam o comportamento e informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas. Nesse raciocínio, qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis supracitados: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas e, se não houver como decifrar o padrão das suposições básicas que possam estar operando, não há como interpretar os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados.

Os valores são compreendidos aqui como o eixo em torno do qual o comportamento organizacional gira e estão estreitamente relacionados com os objetivos organizacionais (SUELDO; STREIMIKIENE, 2016). Atrelado a esse pensamento, Morgan (2010) infere que um dos aspectos interessantes da cultura é que ela cria uma forma de cegueira e etnocentrismo, ainda declara que, ao oferecer códigos de ação que possa se reconhecer como “normais”, remete a atividades que não estão de acordo com esses códigos como anormais. Revela que uma plena conscientização da natureza da cultura, no entanto, mostra que todos são igualmente anormais neste ponto.

O autor aguça a discussão e remete possível debate de mudança cultural quando afirma que a adoção do ponto de vista de quem está de fora de uma cultura é muito valiosa, porque assim é possível enxergar a própria cultura de uma perspectiva nova (MORGAN, 2010 p.148).

Há consenso na literatura (FLORES et al., 2012; AKGÜN et al., 2007; STOYKO, 2009) que a influência da cultura organizacional na aprendizagem organizacional ajuda a ampliar a compreensão da aprendizagem como um fenômeno social, e também a descobrir seu propósito, quando e como fazer, de acordo com rotinas e usando artefatos

específicos, para, na sequência, ainda compreender o porquê foi feito. Os autores afirmam que a aprendizagem organizacional é fundamental para a capacidade de mudança contínua e renovação de uma organização. Pensamento este que, embora exista uma infinidade de estudos sobre a aprendizagem organizacional, surpreendentemente pouco se sabe sobre a conceituação e operacionalização da desaprendizagem organizacional, o que direciona a deduzir que as organizações precisam primeiramente desaprender crenças e métodos estabelecidos, que criaram armadilhas de regras e competências, a fim de serem receptivos a novas informações de mercado e tecnologia. (AKGÜN et al, 2007; STOYKO, 2009; MORGAN, 2010)

Quanto à aprendizagem, contextos organizacionais internos e externos facilitam o processamento da aprendizagem organizacional e as consequências incluem a capacidade da organização para responder a turbulência ambiental e competitiva. A literatura sinaliza que, na construção da capacidade de inovação de uma organização, os gerentes têm que estar cientes das barreiras à aprendizagem e ter uma compreensão da importância de desaprender as velhas maneiras (TEMPLETON; SNYDER, 2000; BECKER, 2008). A argumentação dos autores supracitados corrobora o até então discutido pelos anteriormente apresentados e soma-se à necessidade de consideração do todo na organização, do cuidado com os traços sociais remetendo à desaprendizagem, não para refutar uma cultura já arraigada, mas para evitar a armadilha de uma zona de conforto, que pode induzir ao erro e comprometer o ambiente. O que reporta ao posicionamento de Stoyko (2009), onde uma cultura que suporta aprendizagem pode complementar e melhorar sistemas sócio tecnológicos para preservar memórias.

Peter Stoyko (2009), elucida que valores e normas podem afetar diretamente as pessoas, refletir no trabalho e codificar valiosas lições. Avalia que a cultura faz parte do ambiente de trabalho que condiciona a forma como as pessoas pensam e agem, portanto, as questões de cunho social devem ser consideradas. Alerta que a cultura também pode servir tanto como um facilitador como uma barreira para o gerenciamento de memória organizacional. O autor, aludindo à cultura organizacional como um recipiente da memória coletiva, atenta que, por ser um conjunto de experiências, observações, eventos formativos, preferências e aulas ao longo do tempo, a cultura organizacional é a memória viva. Contudo, alerta que essa memória não é inteiramente composta de conhecimento (definido como compreensão semântica e como fazer), informações (declarações) e "sabedoria" (afirmações axiomáticas). O autor declara ainda que a memória organizacional incorporada na cultura não é

necessariamente precisa, dado que o processo de filtragem é altamente falível. Culturas organizacionais que generosamente acomodam ideias divergentes ou colocam um alto valor na novidade são menos censuradas (STOYKO, 2009). Entretanto pondera que,

(...) na maioria das culturas organizacionais, o conhecimento valioso será provavelmente filtrado se for considerado heterodoxo: à frente de seu tempo, por trás dos tempos, além do ponto, de valor duvidoso, contrariado, excêntrico, etc. Esses são rótulos que são normalmente ligados a coisas que não estão de acordo com suposições profundamente mantidas, valores, princípios e modelos mentais (o núcleo cultural). A memória de uma organização é o conhecimento, a informação e a experiência que podem ser trazidas para o presente, embora esse uso não possa necessariamente trazer melhoria. (STOYKO, 2009, p.06)

Um excesso de confiança acrítica no conhecimento passado pode dificultar a adaptação das organizações às circunstâncias em mudança. Por exemplo, as memórias organizacionais podem ser ruins se elas levarem a preconceitos contra mudanças necessárias, tendências conformistas, uma fixação insalubre em erros passados e uma relutância em considerar ideias valiosas de outros lugares (STOYKO, 2009; FANG, 2007).

Em busca do entendimento ao nível mais profundo da cultura organizacional e pautando nos preceitos apresentados pela literatura, discorre-se a seguir sobre memória organizacional, tema correlato, que surge em meio à discussão entre os autores e induz ao esclarecimento para posteriormente adentrar à gestão do conhecimento e gestão da cultura organizacional.

2.1.2 Memória Organizacional

A literatura mostra que para explorar e gerir ao máximo o conhecimento que mantém, uma organização deve acima de tudo armazená-lo e organizá-lo de forma adequada. (PEREIRA, SILVA, PINTO, 2016; AHLGREN, 2011)

Stein (1995, p. 19) considera que,

como conceito de gestão, a memória organizacional relaciona a dialética do aprendizado versus a desaprendizagem, a flexibilidade versus a estabilidade, os recursos humanos versus as tecnologias da informação e é essencial para o planejamento, comunicação, tomada de decisões e processamento de informação nas organizações.

Sob a percepção do autor, uma melhor compreensão da memória organizacional pode auxiliar os gestores na formulação e resolução de problemas relacionados à retenção e utilização do conhecimento organizacional nas organizações, o que pode resultar na obtenção de vantagem competitiva pela elevação dos níveis de eficácia (STEIN, 1995). Stein (1995) define Memória Organizacional, MO, como o meio pelo qual os conhecimentos do passado são trazidos para as atividades atuais, resultando assim em níveis mais altos ou mais baixos de eficácia organizacional, e ratifica que as atividades mencionadas na definição incluem tomada de decisão, organização, liderança, concepção, controle, comunicação, planejamento e motivação.

Pereira (2013) apresenta um quadro onde pode-se visualizar a multiplicidade de definições sobre memória organizacional e pondera que a ampla diversidade ocorre em função da inexistência de uma teoria que explique o assunto de forma abrangente. (Quadro 7)

Quadro 7 - Definições de Memória Organizacional

AUTORES	DEFINIÇÃO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL - MO
March e Olsen (1976, p.62-63)	Arquivos, orçamentos, dados estatísticos / sistema de recuperação afeta o grau em que os participantes podem utilizar diferentes acontecimentos do passado, promessas, metas, premissas, comportamentos.
Argyris e Schon, (1978, p.19)	As descobertas, invenções e avaliações dos agentes que aprendem que devem estar gravados na memória da organização.
Leavitt e March (1988, p.326-327)	Regras, procedimentos, tecnologias, crenças e culturas são conservadas através de sistemas de socialização e controle. São recuperados através de mecanismos dentro de uma estrutura de memória. Tais instrumentos organizacionais não só gravam a história, mas também formam seu caminho futuro, e os detalhes desse caminho dependem significativamente do processo pelo qual a memória é mantida e consultada.

Ackerman e Malone (1990, p.31)	Capacidade da organização para se beneficiar de experiências passadas, respondendo de forma mais efetiva, rápida ou acurada, diante de um problema do presente.
Walsh e Ungson (1991, p. 61)	Informação armazenada a partir da história da organização e que pode ser recuperada para suportar decisões do presente. Essa informação é armazenada como uma consequência de decisões implementadas [...], pelas recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas.
Gandon, F. (2002: 28)	Representação persistente, explícita, não incorporada; um índice do conhecimento e da informação, ou de suas fontes, em uma organização, de forma a facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização (do conhecimento, da informação e suas fontes) pelos membros da organização, em suas atividades individuais e coletivas.
Morin e Moigne (2004; apud SILVA, 2007: 12)	Pode ser entendida a partir de três pontos distintos de percepção: memória funcional, orgânica e genética.

Fonte: Pereira (2013).

Conforme definido pelos autores, é possível crer que a memória permite a identificação, o registro, o uso e reuso de informações e conhecimentos construídos a partir da prática. Possibilidade essa que está diretamente atrelada a GC, pois além de identificar e capturar o conhecimento crítico, gera impacto na efetividade da organização (JENNEX; OLFMAN, 2006). A retenção do conhecimento é uma das atividades da GC, e este conhecimento pode ser facilmente capturado e está diretamente ligado ao sucesso das organizações e de sua MO. Nesta leitura, entende-se que a MO envolve a codificação de informações do passado por meio de representações que têm um significado para a organização de acordo com a interpretação de seus membros à luz da situação presente (STEIN, 1995).

Morgan (1996, p.92) revela que uma MO robusta é aquela em que o conhecimento se espelha em muitos lugares em toda a organização. Se um pedaço de conhecimento é perdido porque, por exemplo, um documento é destruído, então ele ainda existe em outros lugares da organização e um bom sistema de gerenciamento de documentos irá recuperá-lo. Dado que o conhecimento cultural é necessariamente compartilhado, ele é espelhado em muitos lugares dentro de uma organização, tornando-o uma forma particularmente durável de memória.

Vinculado a este ponto de vista, a gerência de memória organizacional é muitas vezes uma forma de triagem e recuperação (STOYKO, 2009).

A literatura aponta ainda que, melhores práticas no compartilhamento do conhecimento e uma cultura organizacional apropriada podem contribuir para a criação da memória organizacional e ponderam que os processos de compartilhamento efetivamente gerenciados possuem potencial para os objetivos de melhoria da eficiência, satisfação dos funcionários ou na imagem organizacional geral. (XIE et al., 2016; OTCENASKOVA; BURES, 2014; STOYKO, 2009)

Adentrando aos aspectos da gestão do conhecimento em relação ao compartilhamento de conhecimento e à criação de bases de conhecimento, autores esclarecem que, melhores práticas e recomendações são derivadas com base na experiência observada dentro da organização, e podem ser exemplificados pela cultura organizacional apropriada, proporcionando a criação da memória organizacional e o esforço para eliminar os erros de repetição, com forte ênfase nos processos de aprendizagem sistemáticos (XIE et al., 2016; OTCENASKOVA; BURES, 2014). Nesta corrente de pensamento, inicia-se a próxima subseção, esclarecendo sobre os conceitos de Gestão do Conhecimento, para então, usufruindo do aprendizado da GC, atrelando aos conceitos da Cultura Organizacional, possa-se discorrer sobre a Gestão da Cultura Organizacional e posteriormente apresentar um modelo de GCO.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A história da sociedade ocidental durante o último milênio pode, sem excesso de simplificação, ser resumida em uma frase: ascensão, queda e ascensão ao pluralismo.
Peter Drucker

Para Uriarte (2008 p. 13) não há um conceito universal de Gestão do Conhecimento (GC), porém existem inúmeras definições oferecidas por especialistas. De maneira simplificada, traduz a gestão do conhecimento como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e compartilhamento dentro da organização, e, de forma técnica e precisa, define como um processo através do qual as organizações geram valor a partir de seus ativos intelectuais e baseados no conhecimento. Logo, faz-se necessário esclarecer o significado de

conhecimento para posteriormente posicionar a definição do mesmo na visão da GC, elucidado na subseção a seguir.

2.2.1 Conceituação de Conhecimento

A palavra conhecimento, segundo o Dicionário Etimológico (2017), vem de uma base Indoeuropéia, gn-, que gerou, em Grego, gnosis, "conhecimento" e seus derivados; gnóme por exemplo, significava "razão, entendimento". O Dicionário Aurélio (2010) apresenta a seguinte definição, *ato ou efeito de conhecer; informação ou noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência; consciência de si mesmo.*

Davenport e Prusak (1998, p.6) definem que conhecimento é,

[...]uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

Dixon (2000) considera que conhecimento se resume aos elos significativos que as pessoas fazem nas suas cabeças entre informação e sua respectiva aplicação em ação quando em um dado contexto e corroborando a esta definição, Alvarenga Neto (2008, p. 19) afirma que o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. O conhecimento, segundo Drucker (2002 p. 186) *difere de todos os outros meios de produção porque não pode ser herdado, nem doado*, precisa ser adquirido novamente por cada indivíduo e todos começam com o mesmo desconhecimento total.

Para Gestão do Conhecimento (GC), a concepção do conhecimento não é diferente e, é compreendida inicialmente pela passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) onde a força da produção mundial deixa de estar no profissional mão-de-obra e passa para o profissional cérebro-de-obra. Em franca ascensão como fator de produção, o entendimento do conhecimento sucede de dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, que são, o conhecimento tácito e explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 18).

No quadro 8 é possível visualizar a descrição dos componentes citados:

Quadro 8 - Descrição de Conhecimento Tácito e Explícito

Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
Expresso em palavras, números e sons	Não é facilmente visível e explicável
Compartilhado em forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais	Altamente pessoal e difícil formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil
Formal e sistemático	Intuições e palpites subjetivos
Pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos	Enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo

Fonte: Da autora, adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

Mesmo que aparentemente opostos, como já mencionado pelos autores Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento em sua essência não é explícito ou tácito, ele é tanto um como outro, inerentemente paradoxal e é formado, segundo eles, pelo que aparenta serem opostos.

Alvarenga Neto (2008) acrescenta que há um consenso entre os autores quando afirma que a criação do conhecimento se dá pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e a partir disso, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60) postulam quatro diferentes modos para a conversão do conhecimento, que são: (1) socialização, (2) externalização, (3) combinação e (4) internalização.

1 – Socialização: de conhecimento tácito para tácito, processo de compartilhamento de experiências que cria conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidade técnicas compartilhadas. Pode-se identificar a socialização na relação do aprendiz com o mestre por meio da observação, da imitação e da prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 60).

2 – Externalização: do conhecimento tácito para o explícito, processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 62).

3 – Combinação: de conhecimento explícito para explícito, processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento,

envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito para a criação de um novo conhecimento explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 65).

4 – Internalização: de conhecimento explícito para conhecimento tácito, processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito, através da absorção e internalização relacionada intimamente com o “aprender fazendo” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 67).

A Espiral do Conhecimento permite melhor elucidação desta conversão.

Figura 3 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

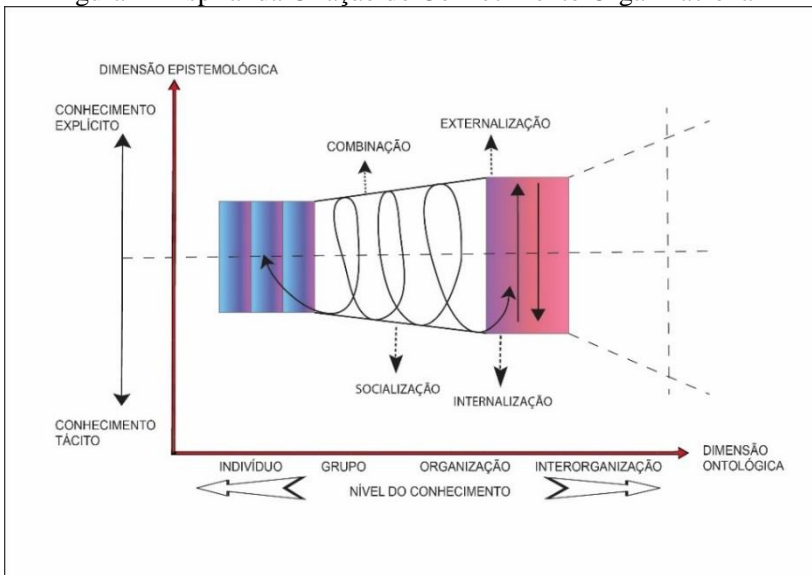
Segundo os autores, na medida em que o conhecimento sobe nos níveis ontológicos, a interação entre o conhecimento tácito e o explícito torna-se maior, o conhecimento é organizacionalmente amplificado. Atentam também, para o fato que uma organização não pode criar conhecimentos sem os indivíduos, ela pode apoiar os indivíduos criativos ou, ainda, propiciar contextos para criarem conhecimentos, e que,

[...] a criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da “comunidade de interação” em expansão, que

cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008 p. 57)

Com este pensamento, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 70) apresentam que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que se inicia no nível individual e sobe através das comunidades expandidas de interação, atravessando limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais, como pode ser observado na figura seguinte.

Figura 4 - Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Parafraçando os autores, o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual (NONAKA E TAKEUCHI, 2008 p. 71).

Os autores postularam cinco condições em nível organizacional que visam promover a espiral do conhecimento: (1) Intenção; (2) Autonomia; (3) Flutuação e caos criativo; (4) Redundância; e (5) Requisito variedade.

1 – Intenção: relacionam a intenção com a essência da estratégia e assim sendo, está intimamente relacionada à capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

2 – Autonomia: defendem que ao investir os funcionários de autonomia, a organização amplia as chances de introduzir oportunidades inesperadas e, concomitantemente, aumenta a automotivação para criação de novo conhecimento.

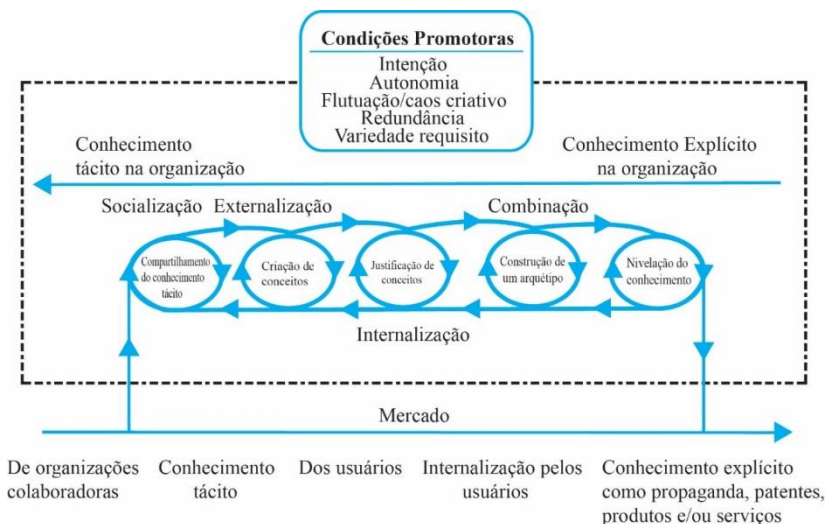
3 – Flutuação e caos criativo: ponderam que o objetivo da flutuação é proporcionar aos membros da organização um colapso de suas rotinas, hábitos e estruturas cognitivas, é um desconforto, uma interrupção do estado habitual de resistência ao novo e ao conforto. Nesta condição, faz-se necessário a revisão e o questionamento da validade dos pensamentos, perspectivas e planejamentos.

4 – Redundância: existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos partícipes da organização. O compartilhamento de informação redundante promove a partilha de conhecimento tácito, acelerando o processo de criação de conhecimento da organização e permitindo o “aprendizado por intrusão”.

5 – Requisito Variedade: condição que alerta para o fato da diversidade interna da organização combinar com a complexidade do ambiente para permitir o enfrentamento de desafios. Apontam que os membros de uma organização que possuem o requisito variedade, se satisfeita a garantia de acesso a uma ampla gama de informações, podem enfrentar inúmeras situações vindas do ambiente. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008 p. 81)

Fazendo a conexão entre os quatro meios de conversão do conhecimento com as cinco condições apresentadas, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 82) expõe um modelo integrado de cinco fases de processo de criação do conhecimento organizacional, que pode ser observado a partir da Figura 5.

Figura 5 - Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Iniciando pelo compartilhamento do conhecimento tácito, posteriormente convertido em conceitos, seguido de sua devida justificação que, recebida sua mensagem de continuidade, transformado em um arquétipo, finda a integração com o nivelamento do conhecimento, onde o conhecimento criado é estendido para as demais divisões da organização. Nonaka e Takeuchi (2008 p. 82) acreditam que uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo.

2.2.2 Gestão do Conhecimento

Partindo dos pressupostos já esclarecidos sobre o “conhecimento”, conforme Dalkir (2005) uma boa definição de GC incorpora tanto a captura e armazenamento da perspectiva do conhecimento, como a valorização dos ativos intelectuais.

GC é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas de uma organização, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor através da reutilização e inovação. Esta

coordenação é conseguida através da criação, partilha e aplicação de conhecimentos, bem como através da alimentação das valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória corporativa, a fim de promover a contínua aprendizagem organizacional. (DALKIR, 2005 p. 03)

Por sua natureza multidisciplinar, a GC possui uma variedade de conceitos originados de suas diferentes disciplinas, mas de qualquer forma, é unânime a consideração do conhecimento como ativo e também a sua utilização visando, em algum nível, à melhoria organizacional e à inovação (DALKIR, 2005 p.04).

A área de Gestão do Conhecimento se estabelece a partir de alguns conceitos: (1) ativo intelectual, (2) dado, (3) informação, (4) conhecimento, (5) conhecimento tácito, (6) conhecimento explícito, (7) conhecimento declarativo, (8) conhecimento procedural, (9) aprendizagem organizacional, (10) memória organizacional, descritos subsequentemente.

1. Ativo Intelectual - caracteriza justamente a natureza do elemento que a GC trabalha: o conhecimento. É representado pela soma do saber dos funcionários da organização e o que eles sabem fazer. O valor destes bens de conhecimentos deve ser pelo menos igual ao custo de recriar este conhecimento (DALKIR, 2005, p. 05). O ativo intelectual da organização constitui-se de dados, que por sua vez, irão formar informações, que irão formar conhecimentos. Davenport e Prusak (1998) destacam que um dos fatores de sucesso de uma organização, neste contexto, muitas vezes pode depender de saber a diferença entre dado, informação e conhecimento, e saber a hora certa de utilizar cada um deles.

2. Dados – são registros de transação que descrevem apenas parte daquilo que aconteceu. Os dados por si só têm pouca relevância ou propósito; são sinais desprovidos de interpretação ou significado; não são capazes de nos ajudar a tomar decisões ou fazer avaliações; são desprovidos de contexto. Todavia, os dados são muito importantes para as organizações – são a matéria-prima essencial para a criação da informação.

3. Informação – no significado original da palavra "informar", é "dar forma a". Nesse sentido, percebe-se que a informação é um dado dotado de relevância que ajuda a extrair significado de uma situação, contribuindo para a tomada de decisão ou a solução de um problema.

4. Conhecimento – como já detalhado na seção anterior, é algo bem mais complexo, permeia pela interpretação da informação com o objetivo de desenvolver ações para a solução de problemas reais. Destaca-se que, para um conhecimento de qualidade, são necessários dados e informações de igual qualidade, e para a conversão de dados em informação, e informação em conhecimento, faz-se necessária a competência.

5. Conhecimento tácito – também já elucidado anteriormente, é de difícil articulação e também difícil de colocar em palavras, texto ou desenhos. Diz respeito à *expertise, know-how, know-why e care-why* (DALKIR, 2005, p. 08).

6. Conhecimento explícito – conforme descrito na seção anterior, representa o conteúdo que foi capturado de uma forma tangível, como palavras, gravações de áudio ou imagens, geralmente contido em algo tangível ou meios concretos (DALKIR, 2005).

7. Conhecimento declarativo – denota conhecimento descritivo ou saber "o que", ao contrário de saber "como", e está associado a conhecimentos teóricos.

8. Conhecimento procedural – significa aquele de como fazer as coisas, como tomar decisões, como diagnosticar e como prescrever, está associado à ação (DALKIR, 2005).

9. Aprendizagem Organizacional – pode ser concebida como um dos principais meios de se alcançar a renovação estratégica. A renovação estratégica exige que as organizações explorem e, ao mesmo tempo, aprendam novas formas de explorar o que já foi aprendido. É a relação entre o aprendizado e a utilização daquilo que já foi aprendido (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

10. Memória Organizacional – representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para organização para facilitar o acesso, compartilhamento e reuso pelos membros da organização (FREIRE; TOSTA; HELOU FILHO; SILVA, 2011)

Para Stein (1995) a GC é uma nova fonte de vantagem competitiva, de modo que uma melhor compreensão dos processos de memória de aquisição de conhecimento, retenção, manutenção e recuperação vai oferecer novas formas de as organizações lucrarem com o conhecimento organizacional. Por sua vez, Uriarte (2008, p. 13) postula que, definida desta maneira, fica evidente que a GC está preocupada com o processo de identificação, aquisição, distribuição e manutenção de conhecimento essencial para a organização. Seguindo esta corrente de pensamento, Sveiby (1998 p. 01) afirma que GC é a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização, centra-se em aproveitar recursos existentes na organização, proporcionando a seus integrantes o

emprego de melhores práticas e a reinvenção de processos (SVEIBY, 1998).

Correlacionando a GC, a teoria da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) e sua aplicabilidade no desenvolvimento da pesquisa, este estudo discorrerá, na próxima seção sobre um dos fundamentos organizacionais da gestão do conhecimento, a **cultura organizacional**.

2.3 A GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como já anteriormente elencado, a cultura organizacional é compreendida como propriedade de um grupo, o qual possui vivências comuns e intercambiam seus valores e crenças, produto do aprendizado social – elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da organização –, e por assim ser, torna-se necessário perpassar pelo entendimento da organização como um todo (SCHEIN, 2001). Na mesma direção, Robbins et al. (2010) relacionam a cultura organizacional à noção de institucionalização. Dessa forma, para eles, quando uma organização adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos integrantes, ela torna-se institucionalizada. A organização adquire uma transcendência. Seu valor está implícito em todos os seus recursos, procedimentos, valores e crenças construídos e compartilhados por seus membros, e não nos produtos e serviços que produz.

Schein (2001) esclarece que a força e a profundidade da cultura organizacional refletem: 1- força e clareza do fundador da empresa; 2 – quantidade e intensidade das experiências compartilhadas de seus membros; e, 3 – o grau de sucesso da organização. Portanto, desconsiderar o conjunto de forças que determina este comportamento afeta de modo profundo os resultados, no modo de operação, nas estratégias e nas metas da organização (SCHEIN, 2001).

A gestão da cultura organizacional, diferentemente da mudança cultural de uma organização, surge como uma técnica de gestão, que serve uma nova imagem de organização como comunidade social, e tenta minimizar a oposição indivíduo-organização, pela emergência de um novo paradigma onde a organização é um local potencialmente gerador de conflitos, superáveis pela negociação abrangente e permanente. (SAMPAIO, 2004 p.69).

Há críticas severas na literatura quanto à mudança de cultura (SUELDO; STREIMIKIENE, 2016; SCHEIN, 2001; ISLÁ; ZAPHUR, 2009; KAVANAGH; ASKANASY, 2006), sobre o fato de que muitos

líderes cometem o erro de pensar que podem mudar o comportamento individual em uma organização alterando a cultura, ocasionando assim, insatisfação, inquietação, desvalorizando valores enraizados, levando a organização ao fracasso.

Contudo, Sueldo e Sterimikiene (2016) afirmam que a adoção de rituais podem ser ferramentas muito eficazes para reduzir as incertezas que as mudanças culturais podem causar na organização, encorajar plena participação de todos os membros nos esforços conjuntos de restaurar ou reformar a vida organizacional da direção desejada. E, dado que a cultura não pode ser manipulada diretamente, a literatura atenta para o trabalho dos gerentes, apontando que precisam desenvolver um sofisticado repertório de habilidades de liderança e um senso agudo para a dinâmica sócio psicológica (ERASTOVA, 2016; BENGOA, 2012; PERPULIM, 2017).

Corroborando o pensamento, Schein (2001) afirma que qualquer mudança cultural é transformadora porque é preciso desaprender alguma coisa antes de se aprender algo novo e acrescenta que o desaprendizado é doloroso e causa resistência à mudança. A desaprendizagem está emergindo como um importante elemento de mudança e inovação nas organizações (BECKER, 2008; TEMPLETON; SNYDER, 2000). Todavia, Stoyko (2009) pondera que a cultura de uma organização pode produzir um conservadorismo tacanho e levar a políticas destrutivas. No entanto, considera que uma cultura que suporta aprendizagem pode complementar e melhorar sistemas sócio tecnológicos para preservar memórias.

Morgan (2010), com base na metáfora das organizações como organismos, revela que a imagem de um organismo procurando adaptar-se e sobreviver num ambiente de mudança oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que desejam que suas organizações fluam. Afirma que a metáfora,

(...) ajuda-nos a entender as organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados. encoraja-nos a aprender a arte da sobrevivência corporativa. leva-nos a desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças. (MORGAN, 2010 p. 53)

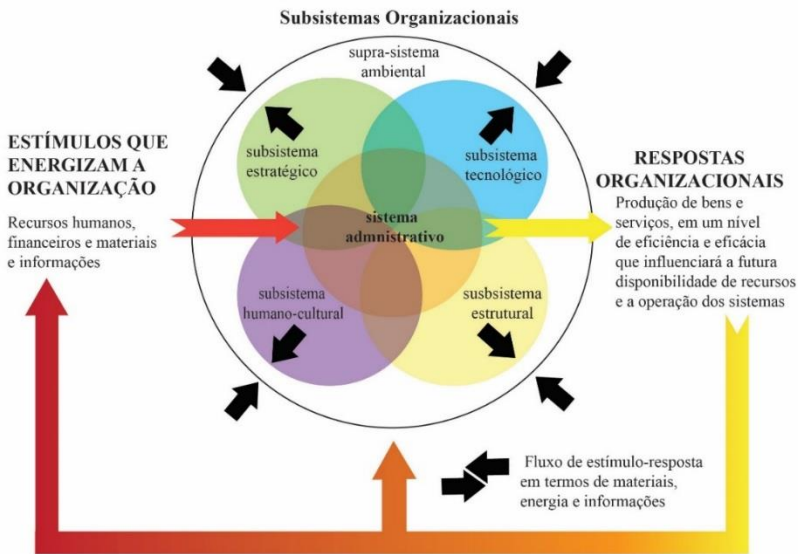
Interpretando como sistema vivo, o autor posiciona que, quando se examina o mundo organizacional, é possível identificar diferentes espécies de organização em diferentes tipos de ambiente, por exemplo,

(...) neste processo, a teoria da organização tornou-se uma espécie de biologia em que as distinções e as relações entre as moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia, têm um paralelo nas relações e distinções entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organização e sua ecologia social. (MORGAN, 2010 p. 54)

Desta maneira, torna-se possível compreender como as organizações funcionam e quais são os fatores que influenciam ao seu bem-estar. Conforme preconiza o autor, os princípios dos sistemas abertos tiveram grande influência e mudaram a maneira de entender a organização em muitos aspectos. Elenca que, na perspectiva dos sistemas abertos, é preciso sempre organizar tendo o ambiente em mente, acentuando a relevância de ser capaz de: perceber mudanças na tarefa e nos ambientes contextuais; superar e administrar limites críticos e áreas de interdependência; e, desenvolver respostas operacionais e estratégias adequadas (MORGAN, 2010 p.61). Na continuidade, acrescenta que à medida em que se define a organização toda como sistema, outros níveis podem ser entendidos como subsistemas, assim como moléculas, células e órgãos podem ser vistos como subsistemas em um organismo vivo, ou seja, as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que pertencem a divisões organizacionais maiores e assim por diante.

Para clarificar essa ideia, o autor apresenta como uma organização pode ser vista como um conjunto de subsistemas através da figura 6.

Figura 6 - Subsistemas da organização



Fonte: Adaptado de Morgan (2010 p. 63).

Pela imagem observa-se o elo entre todos os subsistemas, alimentados pelas forças que interferem como estímulo à interação contínua e também mantém o processo em movimento ininterrupto, pois é retroalimentado à medida que uma nova produção acontece: respostas organizacionais. Metaforicamente compreendida como organismo, a organização pulsa na medida em que os subsistemas atuam e se relacionam.

É possível aqui constatar que a relação entre os indivíduos é intensa e primordial para a sobrevivência da organização. Portanto, a cultura organizacional e sua influência tendem, pelo então anteriormente exposto, quanto às crenças e valores arraigados, definir a atuação destes indivíduos e possivelmente determinar o sucesso ou fracasso da organização.

Neste contexto, gerir eficazmente o ambiente cultural é um importante trampolim para o sucesso da organização. Os problemas culturais, especialmente entre parceiros provenientes de categorias culturais diametralmente diferentes, representam um dos principais desafios da gestão (ERASTOVA, 2016; BENGGOA et al., 2012).

A influência de atitudes culturais controversas sobre a colaboração e o uso do capital de conhecimento mais diversificado dos membros de

uma organização, são considerados um recurso chave para a inovação e vantagem competitiva. A atitude para compartilhar o recurso precioso de conhecimento de diversos membros, considera-se como um pré-requisito para o sucesso, e as atitudes protecionistas para o compartilhamento do conhecimento limitam o crescimento do desenvolvimento humano e da organização (BENGOA et al., 2012). Nesta ótica, a literatura sugere que o fornecimento de ferramentas e um ambiente de gerenciamento de conhecimento apropriado podem melhorar, e até mesmo mudar, padrões de comportamentos institucionalizados e enraizados, esclarecendo que a especificidade da cultura étnica e sua interpretação pessoal individual têm um impacto significativo na formação e desenvolvimento da cultura organizacional. (BENGOA et al., 2012; ERASTOVA, 2006; SUELDO; STREIMIKIENE, 2016)

Melo (2012), analisando a influência da cultura organizacional, indica que uma cultura humanista – maior conhecimento do homem e uma cultura capaz de desenvolver as potencialidades da condição humana – tem um impacto positivo no desempenho social das empresas, bem como a gestão tênue e performance financeira, porque seus valores e crenças culturais internas os levam a estabelecer um bom relacionamento entre as partes interessadas, e também, uma cultura inovadora, com sistemas de controle de gestão, têm influências positivas no desempenho das organizações (MELO, 2012; DURÉNDEZ, et al, 2011). Tema este já anteriormente defendido por Harris e Metallinos (2002), que afirmaram que a gestão, manipulação ou interferência na cultura organizacional torna-se central para muitas teorias e prescrições de gestão, e o esforço de mudança cultural pode ser apresentado em quatro principais conclusões, (1) o contexto da mudança, (2) a lógica defendida e percebida para a gestão da cultura, (3) a natureza e o processo do programa de mudança e (4) o impacto percebido dessas mudanças na organização e seus membros. (HARRIS; METALLINOS, 2002)

Sueldo e Streimikiene (2016) atentam para o comportamento ritualizado (rituais e cerimônias), que pode ser entendido como entrada e saída de informações ricamente codificadas sobre a cultura organizacional, transmitidas dentro da organização e além de seus limites.

Schein (2009) e Chiavenato (1999) aludiram sobre os níveis da cultura organizacional, ao defenderem que adentrar aos aspectos informais e invisíveis são fundamentais para a melhor compreensão ou até mesmo decifrar os códigos implícitos da cultura da organização, então, o “comportamento ritualizado” referido pelas autoras, poderiam então auxiliar no processo de conhecimento das crenças e valores expostos e suposições básicas da organização?

Segundo as autoras Sueldo e Streimikiene (2016), os ritos e rituais são uma das formas pelas quais a sociedade e as organizações comunicam seus valores e acrescentam que, um ritual organizacional pode ser considerado um vínculo comunicativo com a capacidade de transmitir seus valores, projetar uma imagem, inspirar normas e conceitos, todas expressas em princípios básicos e que sim, são considerados parte importante no conhecimento da cultura da organização. As autoras, apresentam uma estrutura teórica de rituais organizacionais como elementos da cultura organizacional a partir de uma perspectiva comunicativa, o que demonstra a tentativa de destacar o papel dos rituais como ferramentas para a criação, consolidação e transformação da cultura eficaz, para alcançar metas estratégicas no que se refere à gestão da cultura organizacional, baseado em funções, origem e resultados (Quadro 9)

Quadro 9 - Funções, origens e os resultados de rituais organizacionais.

Funções	Origem	Resultados
Promover a estabilidade e mudança; Permitir que indivíduos ou grupos transição entre os papéis organizacionais; Manter o status organizacional; Construir solidariedade no seio da organização, dependendo do ritual específico envolvido.	Entre os membros do grupo Ou Gerenciamento orientado	Variados graus de sucesso – baseado na capacidade de construir significados sociais, valores e atitudes fora ou por experiências ambíguas dentro da organização.

Fonte: SUELDO E STREIMIKIENE, 2016.

Anterior ao estudo apresentado por Sueldo e Streimikiene (2016), Pongsiri et al (2013) realizaram uma pesquisa qualitativa no sistema de ensino, na região de Isan da Tailândia, e avaliaram o contexto das condições atuais e problemas com sistemas de gestão de cultura organizacional para escolas particulares. A pesquisa revelou que a maioria das escolas privadas utilizam um modelo cultural (com sete componentes) e que o sistema de gestão está pautado em quatro áreas: a) gestão acadêmica; b) gestão de recursos humanos; c) gestão orçamental; d) informação ou gestão geral. No entanto, os autores apresentaram que

as escolas privadas são colocadas em desvantagem para as escolas governamentais por sua falta de gestão unificada, fazendo com que os níveis de eficiência e qualidade dos alunos sofram. A pesquisa descreve um modelo de desenvolvimento para ajudar a criar um sistema de gestão de escolas privadas com mais eficiência, o que acreditam elevar o nível de educação de qualidade que os alunos recebem (PONGSIRI et al, 2013).

Este modelo de gestão da cultura organizacional contempla sete componentes, que são: 1 - as condições circundantes e o ambiente da escola; 2 - liderança; 3 - estratégia de gestão; 4 - disseminação e uso da informação; 5 - regulamentos obrigatórios da escola; 6 - conduta comportamental para os membros da organização; e, 7 - cooperação dos funcionários. Esses componentes visam o desenvolvimento da eficiência e da qualidade dos alunos, e constituem um método de promoção da qualidade da gestão educativa das escolas privadas na região de Isan. (PONGSIRI et al, 2013)

Sob outra leitura, mas com o mesmo foco na gestão da cultura organizacional, Osatuyi, et al. (2010), apregoam que, uma relação entre mentor e funcionários que compartilham uma cultura organizacional pode desenvolver qualidades de liderança e construir redes sociais dentro da organização. Acrescentam que, como mentores, podem compartilhar seus conhecimentos adquiridos através de anos de experiência e assumir o papel de guardião a outro empregado. Os autores traduzem que alguns dos benefícios incluem a transferência da cultura corporativa, a provisão de um aparelho de detecção profunda para a alta administração, e o aprimoramento do desenvolvimento de carreira do mentor, e que o processo gera conhecimento que pode ser capturado e usado pelos atores organizacionais. Para isso, apresentam uma arquitetura de sistema de informações de memória organizacional no intuito de facilitar o compartilhamento de conhecimento tácito em relacionamentos de mentores, desenvolver funcionários e ajudar a incorporar a cultura organizacional. Tal arquitetura usa cenários para capturar conhecimento tácito e ontologia para padronizar dados de diversas fontes de conhecimento, e ainda demonstram como a arquitetura pode ser usada para facilitar a construção de qualidades de liderança, que é tácito e difícil de explicar (OSATUYI et al, 2010).

É consenso na literatura (McCRACKEN, 2005; CARPINETTI et al, 1998; XIE, 2016; PERPULIM, 2017) que a gestão da cultura organizacional é fundamental para incentivar o desenvolvimento contínuo, eliminação de barreiras, compartilhamento de conhecimento tácito, cooperação com o sucesso, com o clima e a atmosfera de inovação organizacional, e ainda na tomada de decisões e coesão da equipe. E que

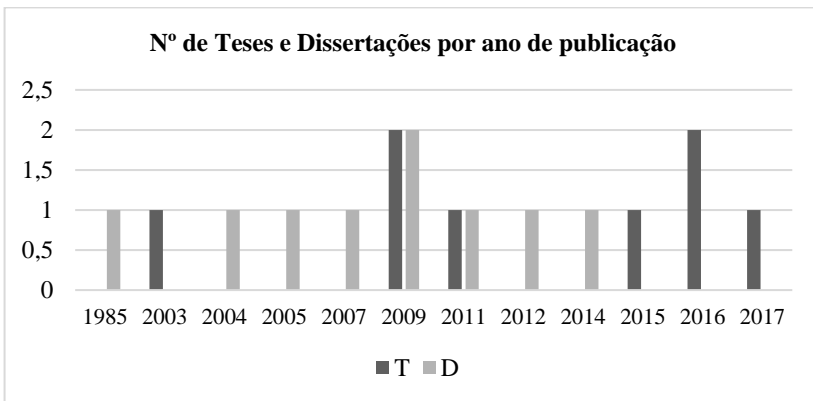
a chave para gerenciar a transformação é equilibrar a ansiedade pela sobrevivência e a segurança psicológica para que ambas superem a resistência (SCHEIN, 2001). Ora, se a cultura organizacional compreende os elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização e, a gestão do conhecimento tende a promover a contínua aprendizagem organizacional, torna-se possível neste momento integrar os conceitos para então definir os componentes basilares, que serão desvelados no modelo de gestão de cultura organizacional.

2.3.1 Contribuições no contexto brasileiro

A título de contribuição para ratificar a construção do modelo de gestão de cultura organizacional, foi rastreado o que já foi elaborado na academia, conforme já citado anteriormente no protocolo de pesquisa (Bases de dados de teses e dissertações: Ibict-BDTD; ProQuest; Pergamum-UFSC), o que até então vem sendo debatido sobre gestão da cultura organizacional e possíveis modelos de gestão da cultura organizacional em ambientes legislativos, para, então, apresentar a proposta em questão.

Ilustrando brevemente as produções encontradas, expressa-se o resultado. (Gráfico 2)

Gráfico 2 – Compilação de Teses e Dissertações.



Fonte: Da autora, 2017.

Observando a distribuição no gráfico, é possível visualizar que, o volume de produção não é expressivo entre os anos de 1985 a 2017. O

número de teses, neste período, não ultrapassa 35% do total de produções, e concentram-se em maior número a partir do ano de 2009. Face ao exposto, identifica-se que o tema não está esgotado e que permite investigação.

Fazendo alusão às publicações em questão, Cunha (1985) focou seu estudo em levantar características gerais que pudessem indicar um modelo de biblioteca parlamentar a partir da análise do Serviço de Pesquisa do Congresso (EUA), da biblioteca da Câmara dos Comuns (Grã Bretanha) e da biblioteca do Parlamento (Canadá). A análise da autora mostrou que a biblioteca parlamentar adota uma postura mais de transferência de informação e menos de armazenamento e guarda dessa memória. Também observou uma tendência que levava a biblioteca parlamentar a assumir um papel dinâmico e catalisador no processo da informação no ambiente parlamentar. O trabalho da autora, mais focado no ambiente parlamentar, mesmo que com data longínqua, já expressava sinais de que a memória organizacional, não recebia a devida atenção e não era o propósito de conduta na época (CUNHA, 1985).

Freitas Junior (2003) em sua tese “Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento” verifica como a gestão do conhecimento em grupos de pesquisa e desenvolvimento pode reter o conhecimento de pesquisadores, criar e gerenciar a memória organizacional e efetuar o mapeamento de competências. O autor apresenta um modelo de Sistema de Gestão do Conhecimento para auxiliar a gestão do conhecimento em grupos de pesquisa e desenvolvimento, visando facilitar a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento, de forma a beneficiar a qualidade e a produtividade desses grupos. Afirma que o desenvolvimento do modelo passa pela compreensão de quatro elementos básicos: a compreensão do ambiente organizacional, a identificação dos processos de gestão do conhecimento, a criação e preservação da memória organizacional e a gestão por competências dos membros do grupo de pesquisa (FREITAS JUNIOR, 2003)

Pereira (2004) e Kessler (2005) abordam a temática com o enfoque na área da psicologia, mais especificamente, na pesquisa da primeira autora citada, com a dissertação “Gestão da qualidade e valores pessoais do trabalhador: o caso da Eletric”, identifica e analisa a influência dos princípios da gestão da qualidade de uma organização – no caso, a Eletric – nos valores pessoais de trabalhadores que vivenciaram o período anterior e posterior à implantação dos mesmos (PEREIRA, 2004). E com a pesquisa “Percepções sobre responsabilidade social de participantes das organizações de trabalho nos níveis estratégico e operacional” a segunda

autora em questão centraliza seu estudo em identificar qual a percepção que o nível estratégico e operacional tem sobre as ações de Responsabilidade Social (RS) na organização, e faz referência à cultura organizacional voltada para gestão de RS, em que os valores compartilhados facilitam e reforçam comportamentos para prática de ações sociais (KESSLER, 2005).

Alves (2011), em sua investigação, soma-se a este trabalho quando busca compreender que habilidades informacionais são empregadas no ambiente de trabalho do setor público e de que forma tais habilidades são demandadas na execução das tarefas realizadas por profissionais. Fazendo um estudo de caso na Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais e harmonizando-se ao modelo de competência informacional de Bruce (1997), indica que no ambiente de trabalho as habilidades informacionais sofrem influências advindas da cultura organizacional, das experiências pessoais adquiridas ao longo da vida e do engajamento individual (ALVES, 2011).

Muito próxima ao discurso anterior, Soares (2009) em sua produção “A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo de caso numa empresa de médio porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte” salienta que, o ambiente externo é uma variável independente que interfere nas práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa, e que a cultura organizacional é uma variável interveniente que exerce o papel de mediadora na relação entre o ambiente e a área de gestão de pessoas, influenciando no papel desempenhado pela área de recursos humanos da organização.

A autora aponta que há indícios de que a área de recursos humanos tem importante função no processo de ajustamento e adaptação da empresa às pressões do ambiente ao desempenhar o papel de agente de mudança (SOARES, 2009). Nesse sentido, Laspisa (2007) verifica a influência dos conhecimentos individuais na memória organizacional através de questionários aplicados aos operadores do *call center* da Celesc⁸. A partir da percepção dos operadores, com foco nas oportunidades individuais que possuem para efetuar mudanças nos componentes da memória organizacional, o autor afirma que os entrevistados acreditam que os seus conhecimentos são compartilhados

⁸ Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. Estruturada como holding em 2006, a Companhia possui duas subsidiárias integrais, a Celesc Distribuição e a Celesc Geração, detém o controle acionário da SCGÁS e mantém participações em empresas afins do setor elétrico e da área de infraestrutura.

com os colegas; que suas experiências são capturadas ou registradas de alguma forma pela empresa; que possuem oportunidades de alterar, atualizar ou melhorar os componentes da memória organizacional e ressalta que na empresa existe uma cultura que incentiva o compartilhamento do conhecimento (LASPISA, 2007).

Biz (2009), focado em avaliar os portais turísticos gerenciados pelas Organizações Públicas de Turismo quanto a sua capacidade de suporte a gestão do conhecimento, chega à conclusão que há deficiências administrativas e estratégicas, e que a ausência de integração entre os envolvidos no processo e do uso de ferramentas de tecnologia e de gestão, inibem o processo de obtenção do conhecimento individual (orientação pessoal) e organizacional (orientação as tecnologias), prejudicando o mapeamento do conhecimento (individual e organizacional) bem como a construção de um repositório de conhecimento (memória organizacional), afirmando ainda que os portais turísticos analisados não foram arquitetados para dar suporte à gestão do conhecimento e que o seu uso é subutilizado enquanto ferramenta estratégica de gestão de destinos turísticos (BIZ, 2009).

Igarashi (2009), em sua tese “Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação” desenvolve um estudo estruturando um modelo de avaliação, direcionado à aprendizagem organizacional, a partir de duas plataformas (teórica e empírica). A análise teórica do autor possibilitou identificar elementos que auxiliaram na estruturação do modelo, dentre eles destaca: (a) a estratégia organizacional, (b) a cultura organizacional, (c) a infraestrutura organizacional, (d) os recursos humanos internos e (e) as relações externas. Para a análise empírica, o modelo de avaliação proposto no estudo foi aplicado em duas organizações. Como resultado, o autor apresenta que, o modelo proposto demonstrou apoiar as organizações estudadas por gerar compreensão dos elementos que podem alavancar a aprendizagem organizacional, por permitir que seja visualizado o perfil de desempenho, e por possibilitar aos gestores planejar ações de gerenciamento (IGARASHI, 2009).

Fornasier (2011) contribui à literatura, desenvolvendo um Sistema de Integração do Conhecimento para ser utilizado por organizações colaborativas que desejam promover o perfil de agente de aprendizagem nos seus gestores. Em sua tese “Sistema de integração do conhecimento organizacional pelo *design thinking*”, a autora desenvolve o trabalho a partir da pesquisa do Conhecimento Organizacional preestabelecido, das organizações colaborativas referenciais da vitivinicultura, ao ser inserida a inovação, a qual o gestor deve prover a aprendizagem e a integração do conhecimento.

Como premissa da pesquisa, a autora analisa quais são: os repositórios de conhecimento dessas organizações; como estes inserem a inovação na organização, da qual origina o Conhecimento Organizacional Distribuído; de que maneira ocorre a integração do conhecimento nos grupos. O resultado da tese foi o desenvolvimento de um Sistema de Integração do Conhecimento, baseado na observação dos conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados pelos gestores das organizações colaborativas referenciais, ao inserirem a inovação e integrá-la, relacionando-os com os conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores de design apresentadas (FORNASIER, 2011).

Adentrando à cultura organizacional, porém, não sendo o foco da pesquisa, Schmitt (2012) identifica os fatores críticos de sucesso à manutenção das Comunidades de Prática que estabelecem relação com as dimensões de análise das Comunidades, e concomitante, identifica na literatura algumas dimensões de análise para Comunidades, tais como: individual, organizacional, liderança, comunidade, cognitiva, tecnológica e econômica (SCHMITT, 2012), já Krause (2014) analisa como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento – GC – em organizações de base tecnológica, usualmente identificadas como intensivas em conhecimento. A autora recomenda, como estudos futuros, o aprofundamento de cada tópico que pesquisou, especialmente os relacionados às lideranças de GC e à inovação fomentada por cultura de criação do conhecimento em organizações de base tecnológica (KRAUSE, 2014).

Juliani (2015) desenvolveu um *framework* conceitual para potencializar a inovação social nas universidades sob o enfoque da cultura organizacional. Para atingir seu objetivo, o autor em sua tese “*Framework da Cultura Organizacional nas Universidades para a Inovação Social*” realizou três grupos focais e apontou que as interações e a diversidade dos participantes geraram novas concepções e ideias que serviram como insumos para a elaboração do *framework* conceitual.

Revela ainda que, de modo iterativo e evolutivo, confrontando a teoria em cada grupo focal realizado, elucidou o conceito, os elementos determinantes da cultura organizacional para a inovação social (Estratégia: Missão, visão e regimentos, compromisso com a sustentabilidade; Estrutura: flexibilidade, descentralização, liberdade, times multidisciplinares, espaços para interação, colaboração, atmosfera informal, humor, diversão, celebração; Mecanismos de suporte: prêmios, recursos para inovar, acesso às demandas sociais, parcerias, apoio de líderes; Comportamento: tolerância a erros, estímulo à geração de ideias, aprendizagem contínua, correr riscos, competitividade interna,

autorrealização e autoconhecimento, solidariedade, fraternidade, valorização da pluralidade; Comunicação: aberta, compartilhamento, e canais de comunicação com as comunidades), e como ela pode ser trabalhada para favorecer o desenvolvimento de inovações sociais nas universidades (JULIANI, 2015).

A autora Ana Cláudia Donner Abreu (2016), em sua tese “Capacidade de Absorção de Conhecimentos na Administração Pública” contribui para a revisão da literatura desta tese analisando quais aspectos da capacidade de absorção de conhecimento de uma empresa pública potencializam a coprodução de bem público em uma rede de conhecimento. Como resultado, apresenta como aspectos facilitadores para o desenvolvimento da capacidade dinâmica de absorção de conhecimentos: a interação permanente do corpo técnico com o meio externo, torna-o um *gatekeeper* de conhecimentos; a base de conhecimento do corpo técnico que possui um elevado nível de qualificação, o que reflete tanto na compreensão da importância dos novos conhecimentos, quanto na sua aplicação; a cultura e a estrutura organizacional que garantem autonomia aos agentes públicos; a existência de programas estratégicos que contemplavam o trabalho em Rede e, ainda, o investimento que a Empresa realiza em pesquisa e desenvolvimento. A autora reitera que esses aspectos foram suportados por características positivas de relacionamento como confiança, reciprocidade, comunicação, responsabilidade e aplicação (ABREU, 2016).

Dávila (2016), em sua tese “Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil” analisa as relações entre práticas de Gestão do Conhecimento (GC), Capacidade Absortiva (CA) e Desempenho Organizacional. A principal contribuição do estudo foi o modelo construído e avaliado estatisticamente, o que constatou que as práticas de GC relacionadas com a Gestão Estratégica do Conhecimento, Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional influenciam na Capacidade de Absorção Potencial; enquanto as práticas de GC das dimensões Gestão Estratégica e Tecnologias de Informação e Comunicação influenciam na Capacidade de Absorção Realizada. O autor esclarece em seu estudo que foram identificados e apresentados um grupo de práticas de GC prioritário na melhoria da CA e os resultados organizacionais (DÁVILA, 2016).

A autora Maria Elizabeth Horn Pepulim (2017) contribui a esta proposta de estudo com a tese “Diretrizes para Gerenciamento das Barreiras Culturais à Efetivação da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas”. Segundo a autora, a premissa que induziu a

temática foi que a diversidade cultural, oriunda da singularidade de cada um dos atores das organizações, em convívio, pode originar barreiras culturais a vários processos, entre eles à efetivação da gestão do conhecimento. No processo de definição das diretrizes do conjunto inicial, à efetivação da GC, a autora usou algumas técnicas inclusivas, colaborativas e centradas no usuário, conjunto de características identificadas como recurso para torná-las mais permeáveis à organização, e também o método Delphi, para validar o estudo, com a participação de sete especialistas.

Dentre os resultados obtidos, a autora apresentou um conjunto com doze diretrizes destinadas ao gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da GC nas organizações públicas, que representam uma inovação social no contexto organizacional deste tipo de organização, que pode ser visualizado no Quadro 10.

Quadro 10 - Diretrizes de gerenciamento de barreiras culturais

Número	Diretriz de gerenciamento
1	Intitucionalizar a GC no âmbito da organização;
2	Desenvolver iniciativas integradas com o corpo técnico de diferentes setores para dar consistências às iniciativas à GC e promover a adequação cultural a GC no âmbito da organização;
3	Instituir comitês de GC no âmbito da organização, com membros permanentes e rotativos, de todos os setores da organização e áreas de atuação, com as atribuições de propor e implementar estratégias, coordenar ações, disseminar e consolidar práticas colaborativas de construção de conhecimento;
4	Estabelecer a função, não o cargo, de Gestor do Conhecimento, no âmbito da organização, que deverá ser ocupada por um profissional, que independente da formação tenha qualificação necessária para exercê-la, visando a manutenção do cerne e dos princípios da proposta de gerenciar barreiras culturais à efetivação da GC nas organizações públicas;
5	Implementar programas de sensibilização e qualificação permanente nos temas relacionados à GC para gestores e servidores em geral;
6	Estabelecer e manter um alinhamento conceitual nos programas de sensibilização e capacitação relacionados a GC no qual a GC seja articulada aproveitando a experiência do servidor para transformar o conhecimento tácito dele em conhecimento organizacional;
7	Assegurar o alinhamento da política bem como das práticas de GC com definições estratégias na organização;

8	Promover a cooperação entre os setores da organização bem como entre a organização, outras estatais, órgãos e entidades da administração pública;
9	Estimular o surgimento de comunidades de prática, fóruns, etc. por área temática para dinamizar a articulação entre os setores;
10	Manter um banco de conhecimento acessível a todos os servidores da organização contendo, entre outros conteúdos, soluções, propostas, metodologias, enfim, materiais diversos que possam facilitar a todos o entendimento acerca da disseminação do conhecimento e sua gestão;
11	Implementar um sistema de avaliação do impacto das práticas de GC sobre processos, produtos e serviços da organização;
12	Trabalhar a dimensão humana nas organizações públicas para que a cooperação supere as barreiras culturais e essas possam ser mitigadas.

Fonte: Pepulim, 2017, p.195.

A autora supracitada constatou que, para transpor as barreiras e para que os servidores públicos trabalhem em grupo, independente das suas diferenças culturais, a abordagem deve ser top-down no que tange ao princípio organizacional que determina um ambiente para que isso aconteça, inclusive no que diz respeito à equipe, humana no que diz respeito à comunidade que compõe a organização e colaborativa no que diz respeito ao trabalho a ser realizado (PEPULIM, 2017).

Diante do exposto na literatura e buscando desvendar o que está “oculto”, fatores invisíveis da cultura organizacional, mas que são essenciais para construção do estudo visto considerar os fenômenos implícitos nas relações intencionais que o sujeito vive no seu cotidiano com os outros, o processo de pesquisa-ação provém do entendimento da organização como um todo (Triviños, 2012). A pesquisa-ação neste estudo alude a essência em sua universalidade, transcendendo aos fatos puramente observáveis e remetendo a uma análise investigativa da consciência dos indivíduos participantes do processo investigativo (Berger, 2009).

Compreender a contribuição da gestão do conhecimento no cerne da pesquisa, face a revisão sistemática realizada, significa questionar se os preceitos defendidos pelos autores, na conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa promovidos pela espiral do conhecimento, podem efetivamente potencializar o processo de aprendizagem organizacional. A maioria das instituições são orientadas mais para controlar do que aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência e padrões estabelecidos e não por desejo de

aprender, todavia, o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar (Fleury e Fleury, 1997).

Levando em consideração que a cultura organizacional resulta da aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, e também de um conjunto de forças latentes que determinam o comportamento (Schein, 2001) o cenário mostra-se fértil ao estudo. Além do instigante fato de envolver diretamente atuação entre os sujeitos no desenvolvimento de suas rotinas, a relação dos mesmos será preponderante no que diz respeito ao intercâmbio dos elementos culturais (padrões, costumes, hábitos, linguagem, rituais, sinais, entre outros) que firmam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da organização.

O entendimento das relações entre os sujeitos (Servidores Públicos) e como se comportam diante da organização (Casa Legislativa) ao qual fazem parte, conectando a gestão do conhecimento à cultura organizacional emerge neste momento a um novo olhar para a organização como comunidade social, na tentativa de minimizar a oposição indivíduo-organização, e em especial de responder como desenvolver a gestão da cultura organizacional no setor público que apoie a transformação do comportamento organizacional no cenário legislativo.

O próximo capítulo, revela os procedimentos metodológicos norteadores para a construção deste entendimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O passo a passo de execução e detalhamento da pesquisa descortina-se como já estabelecido com a série temporal apresentada (2015 a 2017), respaldado pela concepção filosófica fenomenológica e sob a luz da Teoria Geral dos Sistemas. A escolha da Pesquisa-ação permitiu entrelaçamento e constante retroalimentação do estado da arte com a implementação da pesquisa.

A Pesquisa-Ação - PA insere-se à abordagem qualitativa como um modelo de investigação teórico que se empenha em promover a participação ativa dos outsiders (indivíduos fora do contexto de pesquisa acadêmica) no processo de pesquisa, vinculando-os e vinculando-se com a transformação direta do fenômeno estudado e, desponta como “uma alternativa viável para reaproximar a pesquisa acadêmica da sociedade, dado que a intervenção na realidade e a busca pela transformação de pessoas ou ambientes são duas das questões centrais de seu arcabouço teórico” (MENELAU; SANTOS; CASTRO; NASCIMENTO, 2015, p.41).

O conhecimento visado na PA articula-se a uma finalidade intencional de alteração da situação pesquisada, sendo assim, ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa propõe, ao conjunto de sujeitos envolvidos, mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas (SEVERINO, 2007 p. 120). Este método de pesquisa direciona não só a necessidade de envolver diretamente os grupos sociais na busca de soluções para seus problemas, mas também de promover maior articulação entre a teoria e a prática na produção de novos saberes (LEWIN, 1946; CARR; KEMMIS, 1986; THIOLENT, 1998; BARBIER, 2002). Nessa perspectiva Thiollent (1998) caracteriza a PA como:

(...) um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. (THIOLENT, 1998 p.14)

Os autores identificam a PA, como sendo desenvolvida para diversas áreas do conhecimento, tais como: educação, administração, organização e sistemas, desenvolvimento comunitário, práticas políticas,

agricultura, negócios bancários, saúde, serviço social, geração de tecnologia, entre outras (TRIPP, 2005; THIOLENT, 1998).

Tripp (2005) reconhece a PA como,

(...) um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação. (TRIPP, 2005)

O autor ilustra tal reconhecimento através da representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação. (Figura 7)

Figura 7 - Representação das fases da Investigação-ação para Tripp



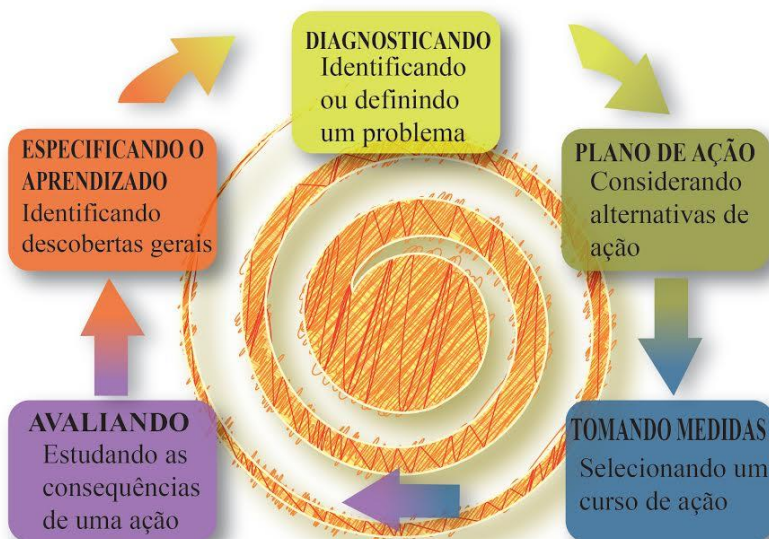
Fonte: Adaptado de Tripp (2005).

No tocante à organização da PA, Lewin (1946) considera três fases fundamentais desenvolvidas de forma semelhante a um espiral cíclico: 1) planejamento (*planning*), que envolve o conhecimento e reconhecimento da situação; 2) ação (*action*); e 3) encontro de fatos (*fact-finding*) sobre

os resultados da ação, os quais devem ser incorporados na fase seguinte de retomada do planejamento e assim sucessivamente. O autor elucida que, por meio desses espirais, as ações tornam-se cada vez mais ajustadas às necessidades coletivas.

Fazendo alusão às três fases de Lewin (1946) e incorporando a abordagem de Susman e Evered (1978) é possível visualizar as fases da pesquisa-ação de uma maneira um pouco mais elaborada. (Figura 8)

Figura 8 - Visão Geral da PA



Fonte: Adaptado de Susman e Evered (1978, p. 588)

Rory O'Brien (2001) distingue as cinco fases detalhadas por Susman da seguinte forma: Inicialmente, um problema é identificado e os dados são coletados para um diagnóstico mais detalhado, isto é seguido por uma postulação coletiva de várias soluções possíveis, das quais um único plano de ação emerge e é implementado; a partir de então, os dados sobre os resultados da intervenção são recolhidos e analisados, e os resultados são interpretados à luz do sucesso da ação. Neste ponto, o problema é reavaliado e o processo começa outro ciclo. Esse processo continua até que o problema seja resolvido.

Toledo e Jacobi (2013) compreendem que a metodologia da pesquisa-ação é considerada um sistema aberto, isso porque diferentes

rumos podem ser tomados em seu desenvolvimento em função das demandas encontradas, que se inicia evidentemente com um planejamento. Porém, conforme afirma Thiollent (1998), há um ponto de partida, que é a fase exploratória, e um ponto de chegada, referindo-se à divulgação dos resultados, mas no intervalo haverá uma multiplicidade de caminhos em função das diferentes situações diagnosticadas ao longo do processo.

Em tempo, com o intuito de clarificar o procedimento realizado, para adoção desta metodologia de pesquisa, as fases foram sequencialmente estratificadas, com a possibilidade de visão geral, a partir da ilustração anteriormente elucidada por Susman e Evered (1978), e clarificadas nas subseções deste capítulo, todavia serão detalhadas no quarto capítulo desta tese.

3.1 1ª FASE DA PA

O ponto de partida da pesquisa-ação é o **diagnóstico**, a fase exploratória que consiste em descobrir o campo de pesquisa, e estabelecer um primeiro levantamento. Conforme Thiollent (1998) nesta fase faz-se “o diagnóstico” da situação, o panorama dos problemas prioritários e eventuais ações, e menciona ainda que os objetivos deste levantamento dizem respeito aos problemas considerados como prioritários ao campo de ação de observação, aos atores e ao tipo de ação que estarão focalizados no processo de investigação (THIOLLENT, 1998, p. 50).

Segundo Flick (2004) o acesso ao campo de estudo é uma questão mais crucial na pesquisa qualitativa do que na quantitativa, tendo em vista seus desdobramentos e a intenção do pesquisador quanto a intensidade de sua aproximação à unidade de análise, que nesta pesquisa refere-se à Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário, setor pertencente à Diretoria Legislativa da Assembleia Legislativa de Santa Catarina.

Por conseguinte, para esta fase foram adotados como técnicas: a **observação direta intensiva**, com a observação participante, que consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo, incorpora-se ao grupo e participa das atividades normais deste (Marconi e Lakatos, 2010 p. 177); e, a **observação direta extensiva**, com a aplicação de um questionário, instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador (Marconi e Lakatos, 2010 p. 184), nesta pesquisa especificamente para mensurar o clima organizacional. Os resultados serão elucidados no capítulo 4 desta tese.

3.2 2ª FASE DA PA

A segunda fase da Pesquisa-Ação diz respeito à elaboração do **plano de ação** que consiste em definir com precisão:

- a) quem são os atores ou as unidades de intervenção;
 - b) como se relacionam os atores: convergências, atritos, conflito aberto;
 - c) quem toma as decisões;
 - d) quais os objetivos tangíveis da ação;
 - e) como dar continuidade à ação, apesar das dificuldades;
 - f) como assegurar a participação da população e incorporar sugestão; e, por último,
 - g) como controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados.
- (Thiollent, 1998)

Contudo, para a realização dessa etapa, respeitou-se o mesmo procedimento detalhado anteriormente com a **observação direta intensiva** (Marconi e Lakatos, 2010) podendo assim considerar todas as alternativas possíveis de ação e traçar os planos para a próxima fase da pesquisa.

3.3 3ª FASE DA PA

A terceira fase da PA concerne em selecionar um **curso de ação**, o que nesta tese, percorridas a primeira e segunda fase, que reconheceu o campo e identificou os principais problemas, direcionou ao colapso da rotina da organização, a interrupção o estado habitual de resistência ao novo e ao conforto. Nesta fase contemplou simultaneamente o processo de pesquisa e intervenção (ação) fazendo com que os participantes participassem inteiramente da resolução dos próprios problemas, submetendo-os à desaprendizagem de sua rotina de trabalho, mudando a dinâmica de atuação. As organizações precisam primeiramente desaprender crenças e métodos estabelecidos, que criaram armadilhas de regras e competências, a fim de serem receptivos a novas informações, na configuração da organização, colapsando a rotina, hábitos e estruturas cognitivas. (AKGÜN et al, 2007; STOYKO, 2009 MORGAN, 2010)

3.4 4ª FASE DA PA

A quarta fase destina-se à **avaliação das ações**, por conseguinte, para sua realização, nos mesmos moldes esclarecidos anteriormente no que tange à observação direta intensiva, foram adotadas como técnicas a

entrevista de profundidade (estruturada) e a análise de discurso para interpretação das mesmas.

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 180), a entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, realizada de acordo com um formulário, sendo que o motivo para tal padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo comparativos e neste caso, a reflexão sobre as diferenças ou não nas perguntas. A análise de discurso, de Michel Pêcheux (1993), linha francesa que articula o linguístico com o social e o histórico, propõe e trabalha as relações entre o sujeito, a língua e a história, com o sentido e não apenas com o conteúdo do texto, preocupa-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta através do seu discurso. Neste sentido, Pêcheux (1993) entende que o sujeito não é individual, é assujeitado ao coletivo, ou seja, esse assujeitamento ocorre no nível inconsciente, quando o sujeito filia-se ou interioriza o conhecimento da construção coletiva, sendo porta-voz daquela discurso e representante daquele sentido.

Esta técnica de análise, sob a ótica de Minayo (2000), pode ser aplicada no sentido de reflexão geral sobre as condições de produção e apreensão dos significados para o que está buscando. Portanto, entrelaçando os pressupostos teóricos desta pesquisa e levando em consideração as quatro suposições sobre cultura organizacional, contribuição das autoras Sueldo e Streimikiene (2016) que,

(...) emergem de interesses de um determinado grupo; resulta de conhecimento adquirido e desenvolve ao longo do tempo; o conhecimento gerado é passado dos veteranos da organização para recém-chegados; ou ainda, baseada em crenças, valores e costumes. (SUELDO e STREIMIKIENE, 2016 p. 91)

A entrevista estruturada busca revelar e provocar a reflexão e avaliação das ações realizadas, adentrando à cultura organizacional, desde o reconhecimento da execução das atividades que antecederam ao plano de ação (2ª Fase da PA) em tela e posteriormente abarcar as sugestões para a construção do modelo de gestão da cultura organizacional.

3.5 5ª FASE DA PA

A quinta fase da pesquisa-ação compreende identificar as descobertas gerais com a **especificação do aprendizado** da pesquisa, resultado consolidado a partir das quatro fases anteriores.

O resultado, neste caso, reporta-se a construção do modelo de gestão da cultura organizacional, construído a partir da interação entre os participantes da pesquisa com a pesquisadora, capturando os conhecimentos articulados entre as bases teóricas da pesquisa (Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional) e os desfechos das técnicas de pesquisa adotadas, analisados e entrelaçados à fundamentação teórica.

Para perfazer essa fase e agregar valor ao aprendizado da PA, finda-se o ciclo com um Grupo Focal - GF na verificação do modelo, detalhado na seguinte subseção.

3.5.1 Conceituação do Grupo Focal - GF

O GF consiste em uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada de entrevistas grupais que coleta informações por meio de interações grupais (MORGAN, 1997; KITZINGER, 2000) e seu objetivo principal é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico a partir de um grupo de participantes selecionados. Conforme Bomfim (2009) o GF difere da entrevista individual por basear-se na interação entre as pessoas para obter dados necessários à pesquisa e ainda esclarece que sua formação obedece a critérios previamente determinados pelo pesquisador.

Dentre os propósitos do GF encontram-se: focalizar a pesquisa e formular questões mais precisas de investigação, subsidiar a elaboração de instrumentos de pesquisa experimental e quantitativa, orientar o pesquisador para um campo de investigação e para linguagem local, avaliar um serviço ou programa, ou ainda, desenvolver hipóteses de pesquisa para estudos complementares (MORGAN, 1997; MINAYO, 2000; KITZINGER, 2000; BOMFIM, 2009)

O número de participantes defendido na literatura (BOMFIM, 2009; PIZZOL, 2004) pode variar entre seis a 12 pessoas, pois o tamanho ideal do GF é aquele que permite a participação efetiva dos participantes e discussão adequada dos temas. No que diz respeito à escolha dos participantes, nesta tese estará relacionado aos servidores públicos em funções estratégicas na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (Diretores, Coordenadores e Gestores), tendo em vista que a construção do modelo de GCO originou-se com a pesquisa-ação em uma das unidades da estrutura organizacional da Casa legislativa, portanto a

intenção do agrupamento de pessoas de setores distintos tendem a promover o debate conforme seu olhar sobre a organização.

Neste caso, como técnica complementar à pesquisa realizada, o GF associa técnica de entrevista de profundidade, de observação participante e focaliza na investigação da percepção, opinião e sentimento dos participantes para verificação do modelo de gestão da cultura organizacional proposto.

3.5.2 Procedimentos para o GF

Considerando as múltiplas finalidades do GF anteriormente descritas, para alcançar os objetivos da tese, um conjunto de elementos foram respeitados para a realização plena do evento, iniciando por recursos necessários, escolha dos participantes com desejado perfil para discussão, definição dos moderadores, roteiro, processo de seleção e tempo de duração. As próximas subseções apresentam detalhadamente os elementos que compuseram o planejamento e posterior execução do GF.

3.5.2.1 Recursos Utilizados

A escolha de um local apropriado é essencial para a realização do GF, uma vez que os participantes devam sentir-se confortáveis para a interação, e também protegidos de qualquer interrupção externa que leve à dispersão da discussão. Neste caso, então, a partir do pedido de autorização à Diretoria Geral da Casa legislativa (APÊNDICE A) para realização do evento, bem como a cessão do espaço destinado ao Restaurante dos Deputados, atualmente inativo na Casa, o local foi definido e devidamente autorizado (ANEXO C) para a data de 29 de setembro do corrente ano.

O espaço destinado, foi devidamente organizado para a receptiva dos participantes: equipamentos periféricos (Projeter, telão, computador); mesas dispostas de modo que os participantes ficassem circularmente com visibilidade para apresentação do tema de pesquisa, mas também de frente aos demais integrantes do grupo; decoração harmoniosa, para que todos sentissem-se à vontade; mesa com *coffe break* para recepção, uma vez que o grupo foi realizado às 10h; materiais de apoio: canetas e papéis rascunho.

Na recepção, os participantes foram divididos em dois grupos, identificados nas cores azul e amarelo, com seus respectivos moderadores e relatores, distribuídos igualmente às mesas e acomodados de forma

que ficassem com visibilidade do todo. A próxima subseção apresenta o detalhamento de seleção e perfil destes participantes.

3.5.2.2 Seleção dos Participantes

Para atingir o objetivo da verificação do referido grupo focal, a pesquisadora centrou a seleção nos servidores públicos da Casa legislativa que exercessem uma função estratégica, como Diretoria, Coordenadoria ou Gerência, e também que contemplasse, a partir da divisão da estrutura organizacional da Assembleia Legislativa, as sete Diretorias, com no mínimo um participante. Trata-se de uma seleção intencional em conformidade com os objetivos da pesquisa (PIZZOL, 2004; BOMFIM, 2009).

Destarte, o convite foi elaborado conforme o *template* padrão da UFSC (APÊNDICE B), com o texto adaptado para o evento e efetivado à dezoito pessoas, das quais, doze confirmaram presença, porém no dia da realização do grupo focal, oito fizeram-se presentes. Independentemente da redução do número de pessoas na data, o tamanho mostrou-se ideal para a verificação e permitiu a boa condução do grupo, com a interação contínua entre os participantes.

3.5.2.3 Perfil dos Participantes

Assegurando a celeridade ao processo de verificação, bem como a preservação da identidade dos indivíduos, entre diretores e coordenadores, os participantes presentes contemplaram os seguintes setores da Casa legislativa: Chefia de Gabinete da Presidência; Assessoria de Planejamento Institucional; Diretoria Legislativa; Diretoria de Tecnologia e Informações; Diretoria Administrativa e Diretoria Financeira. Os representantes da Diretoria de Recursos Humanos e de Comunicação Social, convidados, não puderam fazer-se presentes.

3.5.2.4 Moderadores do GF

O papel do moderador no GF é substancial, tendo em vista que sua parcela permeia desde provocar o grupo à discussão até conduzi-lo adequadamente quando há possível dispersão ao tema em questão. Portanto, a escolha dos moderadores para este grupo focal, foram dois doutorandos, também do programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento, que dispuseram seu tempo e previamente reuniram-se à pesquisadora para traçar os objetivos e definir o foco de

condução ao GF proposto. As atribuições do moderador, expressas na literatura (SCRIMSHAW e HURTADO, 1987; BOMFIM, 2009) consistem em: introduzir a discussão e manter acesa, enfatizar para o grupo que não há respostas certas ou erradas, observar os participantes encorajando-os, buscar as “deixas” de comunidade da própria discussão, construir relações com as informações, e ainda, observar comunicações não verbais. Sua função e habilidade é de relevante importância, pois além da condução ao foco da pesquisa em questão, deve assegurar que todos os participantes, antes da discussão iniciar, assinem o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que consta ao quadro de apêndices desta tese (APÊNDICE C).

Para auxiliar o trabalho dos moderadores, outras duas auxiliares participaram do GF como relatoras (observadoras/annotadoras) não inferindo diretamente ao grupo, mas, capturando toda e qualquer comunicação e/ou comentário eventual entre os participantes. Foi possível contar também com a participação de um professor doutor, do PPGEGC, como supervisor à aplicação da técnica, que além de observador externo, contribuiu sobremaneira após o compartilhamento das discussões do grupo, fechando as discussões e tecendo suas considerações ao evento.

3.5.2.5 Roteiro do GF

No intuito de nortear a discussão do grupo o roteiro (APÊNDICE D) foi elaborado com a premissa de iniciar a discussão de forma leve, capturando inicialmente a percepção dos participantes ao tema com duas questões para discussão. No segundo momento, adentrando à opinião dos mesmos e objetivando a verificação do modelo apresentado, quatro questões foram construídas, para então finalizar com a captura do sentimento dos participantes, acrescentando outras duas questões. Todas devidamente cronometradas e dispostas sequencialmente, visto que o tempo de duração do GF foi de duas horas, tempo definido pela literatura (MORGAN, 1997; MINAYO, 2000; BOMFIM, 2009) como o ponderado à execução e concentração dos participantes.

Para cada bloco de discussão proposto no GF, foram disponibilizados materiais de apoio para escrita e em especial no segundo bloco, mais denso e focado à avaliação do modelo de GCO, foram distribuídos encartes didáticos, para facilitar a discussão e promover maior imersão dos participantes ao desejado (APÊNDICE E)

O cronograma para realização do GF foi organizado e executado conforme o quadro sequencial apresenta. (Quadro 11)

Quadro 11 - Cronograma do GF

Horário	Descrição
10H	Recepção com <i>Coffe Break</i> .
10H15	Apresentação da Pesquisa e Objetivo do GF
10H30	Explicação da Dinâmica – Assinatura do TCLE
10H35	1º Bloco de Discussão – Percepção
10H50	2º Bloco de Discussão – Opinião
11H15	3º Bloco de Discussão – Sentimento
11H30	Compartilhamento das discussões
12H	Encerramento da atividade.

Fonte: Da autora, 2017.

À vista disso, o capítulo subsequente evidencia os resultados da pesquisa.

4 MODELO DE GCO – GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo dedica-se a explicar os resultados da pesquisa, com o detalhamento do ciclo da Pesquisa-Ação, iniciando a jornada pela descrição do universo e unidade de análise da pesquisa, percorrendo os preceitos da PA até alcançar o modelo de GCO – Gestão da Cultura Organizacional e sua verificação.

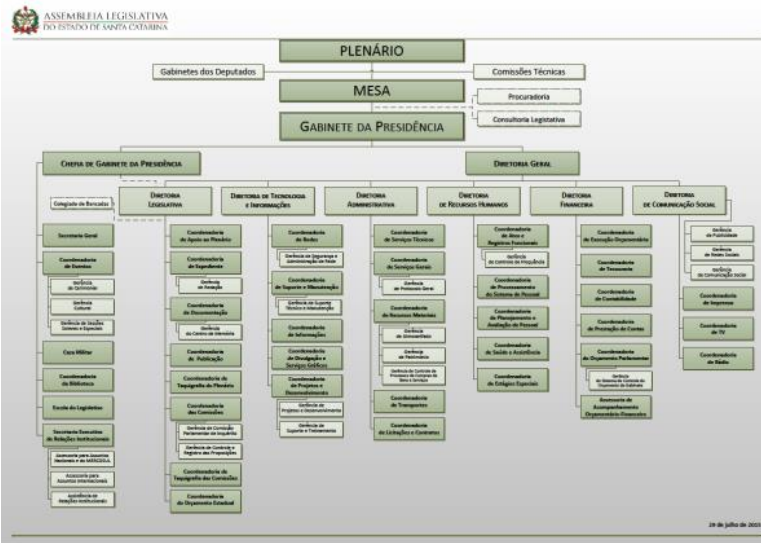
4.1 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo deste estudo é a Assembleia Legislativa de Santa Catarina, representação do Poder Legislativo por meio dos deputados estaduais, que tem por missão “representar a sociedade catarinense, promovendo o estado democrático de direito” e visiona “ser referencial de excelência na representação da sociedade” (ALESC, 2017). Tem por conduta obrigatória, além de seus valores, tornar públicas todas as matérias, proposições, projetos de leis, entre outros, por meio de sua homepage, agência AL, TV AL, Radio AL, Diário da Assembleia, Clipping, ou ainda no Portal Transparência, o qual tem o compromisso com a transparência segundo os preceitos das Leis Federais, Lei Complementar 131/2009 e da Lei 12.527/2011, que vai muito além da mera disponibilização de dados, passa também pela efetiva participação, acompanhamento e fiscalização por parte da sociedade para o exercício pleno da cidadania (ALESC, 2017).

Salvaguardando os preceitos constitucionais, os setores da Casa Legislativa atuam e desenvolvem suas atividades, respeitando a fidedignidade do serviço público, com transparência e dando publicidade aos documentos originados a partir da execução de suas tarefas.

A estrutura organizacional é composta a partir da imagem (Figura 09) que tem por objetivo apresentar um panorama da organização.

Figura 9 - Estrutura Organizacional da Alesc.



Fonte: ALESC, 2017.

Neste cerne, a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário da Alesc, unidade de análise desta tese, controla e coordena as atividades relativas aos registros das sessões ordinárias e extraordinárias, sessões solenes e especiais, atos solenes e outros eventos previstos pela Resolução 001/2006 da Assembleia Legislativa ou quando solicitadas pela Presidência da Casa. Registros estes que, além de consolidarem a história, percorrem pela segurança da informação que se torna a prova material dos momentos mais relevantes realizados dentre as atividades do Poder Legislativo.

4.1.1 Unidade de Análise da Pesquisa-Ação

No intuito de responder à pergunta da pesquisa, o estudo restringe-se à investigação em uma das unidades de trabalho da Assembleia Legislativa – a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário, focado aos servidores públicos efetivos lotados no setor -, para posteriormente, construir o modelo de gestão da cultura organizacional e por meio da participação de gestores de outras unidades buscar a verificação do mesmo.

A referida unidade, a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário - CTP, é um setor subordinado a Diretoria Legislativa – DL, e, conforme preconiza o Art. 26 da Resolução nº001/2006 da Assembleia Legislativa de Santa Catarina tem como competência:

I - fazer gravações em fitas magnéticas e em sistema digital das sessões plenárias, seminários, conferências, palestras e outros, para servir de comprovação quando necessário;

II - transcrever textos gravados em fitas magnéticas de assuntos de interesse da Assembleia Legislativa e de outros Poderes constituídos;

III - traduzir e digitar os dados apanhados taquigraficamente, procedendo à revisão e supervisão dos trabalhos e elaborando as atas competentes;

IV - executar outros serviços taquigráficos desde que autorizados pelo Gabinete da Presidência;

V - aperfeiçoar os textos registrados taquigraficamente, visando sua correção gramatical, sem prejuízo do pensamento e do estilo do orador;

VI - elaborar ementas de requerimentos, moções e pedidos de informação da

Ordem do Dia das sessões plenárias;

VII - elaborar sumário dos discursos, apartes e demais intervenções “pela ordem” dos Parlamentares durante as sessões da Assembleia Legislativa;

VIII - compor as atas das sessões ordinárias, especiais, solenes e extraordinárias e encaminhá-las para publicação no Diário da Assembleia;

IX - disponibilizar as atas das sessões plenárias na rede interna da Assembleia Legislativa; e

X - coordenar o sistema de som do Plenário da Assembleia Legislativa e de eventos autorizados pelo Gabinete da Presidência. (RESOLUÇÃO 001/2006)

Célula esta que permitiu a realização da pesquisa conforme o aceite ao pedido de autorização realizado à Diretoria Legislativa (APÊNDICE F), com a entrega do Termo de Responsabilidade da pesquisadora (APÊNDICE G) e Termo de Consentimento Livre Esclarecido (APÊNDICE H) dos participantes da unidade de análise e, considerando o tempo necessário para a execução da PA, respeitando

todas as etapas e acompanhando integralmente, incorporando-se ao plano amostral definido, a série temporal conta com o tempo de 02 (dois) anos e 06 (seis) meses, do mês de junho do ano de 2015 ao mês de dezembro do ano de 2017.

Entre as habilidades indispensáveis para o bom exercício da taquigrafia, são enumerados: capacidade de concentração e observação, rapidez de raciocínio, e sensibilidade para compreender o contexto em que as palavras são ditas. Por conseguinte, como já citado, esta Coordenadoria controla e coordena as atividades relativas aos registros das sessões ordinárias e extraordinárias, sessões solenes e especiais, atos solenes e outros eventos previstos pelo Regimento Interno da Assembleia Legislativa ou quando solicitadas pela Presidência da Casa.

4.1.1.1 Descrição do Cenário da Unidade de Análise

A Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário – CTP, no ano de 2015, contava com 12 servidores efetivos, 04 servidores terceirizados e 01 coordenador, distribuídos de acordo com a apresentação no Quadro 12.

Quadro 12 - Descrição de servidores no ano de 2015

Descrição	Ano de 2015
Servidores Efetivos – Taquígrafos	10
Servidores Efetivos - Taquígrafos revisores	2
Servidores Terceirizados	4
Coordenador	1
Total	17

Fonte: Da autora, 2017.

Número este que sofreu alterações, tendo em vista expressiva parte do quadro funcional com tempo suficiente para aposentadoria, número que ultrapassa mais de 50% do total, conforme dados apresentados pela Coordenadoria de Atos e Registros Funcionais da Casa Legislativa - CARF, e descritos sequencialmente (Quadro 13). Respeitando a privacidade e confiabilidade do processo de pesquisa, não haverá identificação nominal dos participantes, serão aqui apenas numerados.

Quadro 13 - Descrição das Características do Corpo Funcional Efetivo da Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário

Servidor	Idade	Previsão aposentadoria
01	48 anos	12/02/2034
02	65 anos	Possui direito desde 08/04/2014
03	49 anos	22/03/2035
04	62 anos	23/11/2022 (Compulsória)
05	59 anos	Possui direito desde 27/09/2013
06	50 anos	01/09/2017
07	53 anos	Possui direito desde 06/04/2015
08	60 anos	15/05/2016
09	52 anos	27/01/2018
10	61 anos	Possui direito desde 16/02/2008
11	41 anos	12/02/2034
12	63 anos	Possui direito desde 19/06/2004

Fonte: CARF – Coordenadoria de Atos e Registros Funcionais, 2015.

Pode-se observar, do perfil funcional exposto, que 08 servidores, 67% do total de efetivos, já contam com prazo equalizado e têm o direito a requerer aposentadoria. Um número expressivo, que foi identificado na medida em que a pesquisa diagnosticou a realidade do setor, uma vez que estes são dados funcionais são oficiais e extraídos do sistema de controle de atos e registros funcionais.

Considerando a sazonalidade dos servidores terceirizados, a pesquisa restringe-se aos servidores efetivos no setor. Portanto, a unidade de análise compreende inicialmente à 12 servidores, que participarão continuamente da pesquisa, sendo submetidos aos instrumentos de pesquisa adotados e detalhados na sequência.

4.2 DIAGNOSTICANDO – 1ª FASE DA PA

A partir da exploração do campo de pesquisa, nesta fase inicia-se a descoberta sobre os interessados, as expectativas do grupo, situação, problemas prioritários e eventuais ações a prospectar com o diagnóstico. Considerando o ponto de partida da pesquisa-ação, a fase exploratória consiste em descobrir o campo de pesquisa, e estabelecer um primeiro levantamento, conforme Thiollent (1998) “o diagnóstico” da situação, dos problemas prioritários e eventuais ações. Thiollent (1998, p. 50) menciona que “os objetivos dizem respeito aos problemas considerados

como prioritários, ao campo de ação de observação, aos atores e ao tipo de ação que estarão focalizados no processo de investigação”.

Neste seguimento, como já mencionado anteriormente, no ano de 2015, a unidade de análise, a Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário da Alesc, contava com doze profissionais efetivos, com a especificidade da formação e tarefa em Taquigrafia e quatro profissionais terceirizados, que atuavam como auxiliares administrativos. A atividade taquigráfica, segundo a literatura, compreende culturalmente à um labor mecânico fragmentado, que resulta em doenças ocupacionais pela carga excessiva de trabalho (MENEZES, 2007; ALVES, 2014) e por vezes pouco eficiente quando excetuado coletivamente em taquigramas⁹. Situação que, revelada pela literatura instiga e atenta para verificação, já que a célula executa diretamente esta atividade. O que nitidamente pode ser observado nas primeiras intervenções, momento de interação da pesquisadora à célula de pesquisa, foi um grupo muito agitado, que realizava suas tarefas a partir de um revezamento temporal – ininterrupto – no Plenário, para capturar seu fragmento de fala – parte de apanhamento de discurso de deputados taquigrafando por cinco minutos – para logo em seguida, retornar ao seu computadores, acionar seu recurso de áudio – *Software* de som RadioPró – e iniciar a tradução dos taquigramas, com a conversão dos mesmos em texto e conferência pelo áudio das falas dos oradores.

O revezamento temporal realizado com um grupo escasso, porém, trabalhando ininterruptamente, para conseguir realizar a captura, codificar – nos taquigramas – decodificar em texto, conferir o áudio e posteriormente revisar todos seus fragmentos de texto para então direcionar o resultado de sua tarefa à montagem do “quebra cabeças” e revisão do documento integral. A revisão integral, pós montagem, era realizada por um profissional que não vivenciava revezamento temporal no Plenário, e não participava da observação dos acontecimentos em uma sessão. O que acabava por multiplicar a atenção e tornava a revisão ainda mais complexa, pois cada taquígrafo deposita sua interpretação ao fragmento de texto, o que inevitavelmente faz com que a montagem das “peças” não seja perfeita, ou seja, transformar partes de um todo e um todo coeso, coerente e textualizado para a leitura, passa a ser um grande desafio ao revisor.

A habilidade e competência desses profissionais, neste contexto não deixou de ser evidenciada, mas também era expressivo o cansaço e

⁹ Sinais especiais simplificados, que abreviam a escrita taquigráfica. (ALVES, 2014)

sobrecarga, pois o volume na produção, que sempre foi acelerado, acabava por chegar à revisão de uma só vez. Por exemplo, em uma sessão ordinária, com quatro horas de execução, 10 taquígrafos trabalhando na produção, revezando sua atividade de captura de cinco em cinco minutos, produziam em média seis apanhamentos, que multiplicando pelo número de taquígrafos, chegava a 60 fragmentos de texto, que montados em um documento único, eram aproximadamente 90 páginas de texto, para ler, organizar, formatar e revisar dentro dos preceitos e ritual de organização da taquígrafia. Sendo que, apenas uma expressão da realidade vivenciada nessa célula, no que tange as sessões ordinárias, pois as sessões especiais e solenes, eram presencialmente acompanhadas, independentemente da localização do evento, se internamente ou externo à Casa Legislativa – pois as sessões solenes acontecem habitualmente fora da sede – e, fora do horário de expediente. O que representava naquela coordenadoria um agravante à produção, pois quem acompanhava a atividade noturna não trabalhava no dia seguinte no Plenário, resultando em falta de efetivo. Fato curioso observado, porém, toda a sessão especial ou solene realizada era gravada, entregue à assessoria terceirizada do setor, que dividia em partes iguais pelo número de taquígrafos e degravado integralmente por todos. Ou seja, o trabalho que era capturado por três pessoas presencialmente, além de reduzir o grupo ativo no dia seguinte, trazia uma sobrecarga de tarefas àqueles profissionais que ficavam na rotina e aparentemente uma atividade inócua, pois os esforços destinados presencialmente eram desconsiderados frente a divisão e degravação de sessão na íntegra posteriormente.

Nesse momento, a presença da pesquisadora, capturando a realidade para revelar o diagnóstico pontual nesta atividade, observou que este era um dos problemas extenuado, que gerava certo desconforto e indagações por parte da equipe, se efetivamente havia necessidade do acompanhamento presencial, desgaste e revezamento, além de sobrecarga às atividades. O tempo (horas/relógio) para degravação, não é diferente do tempo de captura, codificação, decodificação e produção de texto, fazendo com que para cada cinco minutos de discurso, se tornem em média, sessenta de degravação. Esta média foi calculada e está detalhada na próxima seção desta tese, quando realizado o mapeamento de processos. A fase exploratória da pesquisa permitiu a revelação curiosa de um grupo absorto em seu processo de trabalho, com a impressão de um labor que nunca conseguiria ser finalizado, pois os profissionais encerravam sua semana de atividades com pronunciamentos por degravar, partes de discursos de deputados de sessões ordinárias por decodificar e produzir em texto e ainda, adentrava-se à semana

subsequente com trabalho atrasado e novas sessões por virem. Como se fosse uma grande bola de neve que só crescia, nunca reduzia o tamanho, como descreve uma das entrevistadas,

[...]o discurso era taquigrafado e transcrito na íntegra, portanto, tinha que ser taquigrafado com muita rapidez, após a tradução isto era demorado. Voltava-se para a casa à noite com dor na mão e no braço, como eu e muitas colegas. Na minha avaliação, levava-se muito tempo num apanhamento, gerava angústia, pois não se concluía um trabalho e novamente entrar no plenário. Ficando sempre trabalho para o dia seguinte. (E1)

É inegável a condição crítica e desgastante a partir do depoimento, mas não significa que, este grupo não media esforços para concluir suas tarefas. Na observação ao longo do diagnóstico, foi possível vislumbrar a expressão de prazer quando conseguiam finalizar um documento e encaminhar à publicação a Ata Taquigráfica das sessões realizadas. O que reportou à expressão encontrada na literatura de prazer-sofrimento (Alves, 2014; Kose, 2005) na atividade taquigráfica como linha de montagem, em que mesmo passando por dores musculares, lesões corporais por esforço repetitivo, ainda sentiam prazer ao labor quando visualizavam a tarefa cumprida.

Alves (2014) descreve a expressão “prazer-sofrimento” como, sofrimento vivenciado pelo trabalhador quando, apesar de seu engajamento, da sua mobilização subjetiva, não consegue dar conta de sua tarefa. A saúde, ao contrário, deriva do prazer que começa quando, graças a sua inteligência, inventividade, o saber-fazer e sua mobilização, consegue criar soluções convenientes e realizar o trabalho, o que foi realmente presenciado nesta fase exploratória da pesquisa, conectando os problemas evidenciados na literatura, com relação as doenças ocupacionais, Dort, Ler, entre outras (Alves, 2014; Kose, 2005) à prática diária do profissional taquígrafo.

A literatura que abarca este trabalho (KOSE, 2005; MENEZES, 2007; ALVES 2011; ALVES, 2014) expressa o sofrimento pelo labor mecânico fragmentado na taquigrafia. Portanto, foi necessário investigar a produção, porque, o que até então foi presenciado e questionado diretamente nas intervenções com os profissionais taquígrafos, que semanalmente externavam suas dificuldades e problemas de saúde, nos encontros promovidos pela pesquisadora, coincidiu à literatura

supracitada e, o grupo estava tão imerso em seus problemas que não imaginava alternativas para aliviar o esgotamento, simplesmente se externavam suas angústias e não apontavam soluções. (KOSE, 2005; MENEZES, 2007; ALVES 2011; ALVES, 2014)

Face a realidade observada, remeteu a exploração de possíveis tecnologias que atendessem e/ou auxiliassem o processo de produção taquigráfico e provocar o grupo a pensar em formas que pudessem auxiliar a atividade. A próxima subseção detalha a exploração.

4.2.1 A Produção Taquigráfica – Explorando Recursos

Na tentativa de encontrar subsídios tecnológicos para otimizar o trabalho dos profissionais taquígrafos, segundo Menezes (2007), o advento da tecnologia, com a adesão de *softwares* de gravação de voz em texto, ou mesmo recursos em áudio e vídeo, promoveram mudanças no cotidiano das tarefas e em parte auxiliando o processo de produção, até então realizado manualmente. Porém a literatura (SANTOS, 2006; MENEZES, 2007; ALVES, 2014) alerta que o aprimoramento da tecnologia é fato incontestável hoje na atividade. Foram, então, rastreadas ferramentas tecnológicas de transcrição de voz em texto empregadas para execução de tarefas, que pudessem auxiliar o processo de trabalho dos taquígrafos e minimizar o desgaste. Nesta lógica, Santos (2006) esclarece a existência de *softwares* que transcrevem imediatamente voz em texto, e que são utilizados em diversos órgãos públicos e privados em países desenvolvidos, como por exemplo,

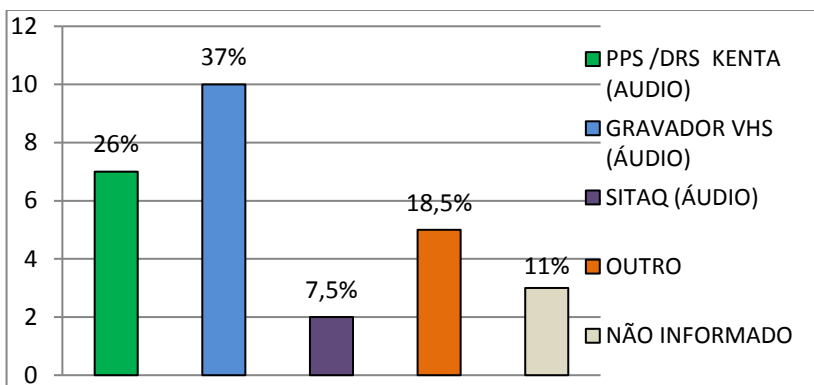
A Voice Recognition Systems [...] uma empresa britânica que tem como clientes o Ministério da Defesa do Reino Unido; a Força Policial de Gloucestershire, no reino Unido; o Banco da Inglaterra; a Intel Corporation Ltda.; a Procter & Gamble, dentre outros, e podem servir como ferramenta importante para evitar desnecessária digitação e esforço físico. (SANTOS, 2006 p.145)

Como bem esclarece a autora, “podem” servir, entretanto as novas tecnologias não substituem o trabalho do taquígrafo, que é capaz de produzir textos adequados a gêneros específicos.

A partir da investigação a respeito do uso de *software* de transcrição de voz em texto nas Assembleias Legislativas no Brasil, traduz-se que, pelo contato direto via telefone, junto ao responsável pelo

setor de taquigrafia de cada Unidade da Federação, não foi confirmada a utilização da referida ferramenta. Todavia, demonstraram quais são seus instrumentos de apoio ao trabalho taquigráfico. O agrupamento das informações coletadas com os profissionais citados, podem ser observadas nos quadros (Gráfico 3 e Quadro 14) que detalham as ferramentas e respectivamente os estados que as utilizam.

Gráfico 3 - Tecnologias de apoio à taquigrafia no contexto brasileiro



Fonte: Da autora, 2015.

Quadro 14 - Descrição das Tecnologias por Unidades da Federação.

Uf	Pps /Drs Kenta (Áudio)	Gravador Vhs (Áudio)	Sitaq (Áudio)	Outro	Não Informado
AC		X			
AL		X			
AM		X			
AP					X
BA	X				
CE			X		
DF			X		
ES					X
GO		X			
MA	X				
MG	X				

MS		X			
MT		X			
PA				X	
PB	X				
PE				X	
PI		X			
PR		X			
RJ	X				
RN		X			
RO				X	
RR				X	
RS	X				
SC				X	
SE					X
SP	X				
TO		X			
Total	7	10	2	5	3

Fonte: da autora, 2015.

Observa-se com as informações expostas que, o uso de dispositivos como gravadores VHS, apesar de ultrapassados, ainda são maioria como apoio ao trabalho dos taquígrafos, pois representam 37% dos Estados do Brasil, seguidos de 26% que utilizam a ferramenta de áudio da Kenta, 18% de outros recursos – como *tablets*, celulares, *media player*, entre outros -, 11% preferiram não informar se usam algum recurso e um número ainda mais reduzido, 7,5% utilizam outra ferramenta de gravação de áudio nomeado Sitaq. Portanto, o que leva as Unidades da Federação a não utilizarem uma ferramenta de transcrição de voz em texto intriga, gerando uma grande dúvida a respeito da viabilidade do mesmo.

Ante o exposto e mediante o contato direto - onde algumas Unidades relataram que os testes com softwares de tradução de voz em texto não foram bem-sucedidos, não é possível afirmar que há precisão e confiabilidade de informações nas tecnologias atualmente existentes a esta atividade específica. A atividade taquigráfica requer atenção especial, tendo em vista a peculiaridade e especificidade da mesma, tanto no acompanhamento das sessões, sejam elas plenárias ou em audiências,

quanto na tradução de todo o conteúdo em texto, para finalmente formalizar o documento em uma Ata Taquigráfica. Alguns pré-requisitos são fundamentais a um sistema de transcrição de voz em texto, dentre eles, desde o processo de entrada de informações até o produto final, que são as Atas das sessões, a partir da intervenção e construção de requisitos com os especialistas de domínio, foram apontadas as seguintes necessidades:

O conjunto deve ter uma estrutura que atenda todas as modalidades de sessões e setores envolvidos, quais sejam a taquigrafia do plenário e das comissões, comportando sessões plenárias de qualquer tipo, CPIs, audiências públicas dentro e fora do Palácio Barriga Verde; Assertividade mínima aceitável na transcrição de 80%.

Dispensabilidade da calibragem pessoal com cada orador para reconhecimento das vozes nos pronunciamentos futuros.

Flexibilidade sistêmica, ou seja, possibilidade de execução da transcrição totalmente manual caso necessário.

Independência da internet ou outros meios de comunicação, podendo ser utilizado em modo *on-line* ou *off-line* (transcrição posterior mediante gravação).

Possibilidade de adição de outros documentos, sinais indicativos do discurso e informações ao texto, que devem ser incorporadas ao mesmo texto transcrito.

Deve permitir o tratamento de situações limítrofes em termos de discursos, como discussões acaloradas e interrupções intempestivas.

Deve haver recursos de inteligência artificial no sentido de utilizar dicionários léxicos, gramaticais e de apoio para nomenclaturas, no sentido de melhorar o resultado final e diminuir a carga de trabalho da revisão primária (da própria taquígrafa).

O *software* de transcrição deve ter eficácia e eficiência comprovados mediante estações de trabalho instaladas, processando número semanal médio de horas de som igual ou superior ao verificado na ALESC em meses de pleno exercício parlamentar.

O *software* deverá contar com suporte e controle contínuos de eficiência da transcrição, com melhorias periódicas dos bancos de dados, mediante coleta de conjuntos de horas de voz gravadas, aplicados em processos de aprendizagem de máquina (aprimoramento automático), supervisionados e testados em laboratório, para efetivo aperfeiçoamento. (ALESC, 2017)

Sendo assim, a Coordenadoria colocou-se à disposição para testes de novas tecnologias, nos anos de 2015 e 2016, que dessem suporte e pudessem trazer dinamicidade, facilitando o processo de trabalho. Entretanto, no transcorrer dos mesmos e experimentação de ferramentas de transcrição de voz em texto (*Voice Interaction, Lumia, RadioPro Transcriitor*), infelizmente não atenderam as necessidades do setor. Não cumpriram os requisitos mínimos exigidos e não viabilizaram a aquisição, pois a diversidade de oradores dificultava a assertividade da tradução, uma vez que gera um retrabalho significativo de revisão e não uma solução que promova dinamicidade e efetividade ao dia a dia dos taquígrafos.

As especificações técnicas elaboradas pelo Termo de Referência da Diretoria de Tecnologia de Informação (ANEXO A), onde o índice de assertividade e confiabilidade não ultrapassava 60%, e em alguns casos não atingia 20% de assertividade, ratificam a realidade. Todavia, não significa refutar novas possibilidades tecnológicas, primando a qualidade e mensurando alternativas de inovação na atividade. Destarte, com auxílio do modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, detalhado na seção 2.2.1, intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade, (Nonaka e Takeuchi, 2008 p. 82), foi possível identificar um panorama do setor no desenvolvimento dos processos de rotina e execução das atividades pelo capital humano. Nesse panorama, agrupando e categorizando os problemas gerais, tanto rotineiros administrativos (organização do fluxo de trabalho e redistribuição de tarefas), como problemas complexos que dizem respeito ao processo de trabalho dos especialistas de domínio, clarificaram a investigação e remeteu a possibilidade de mensurar o clima organizacional.

Siqueira (2008) atenta que o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Em detrimento dessa

leitura, o questionário de Escala de Clima Organizacional – ECO¹⁰, foi aplicado individualmente, e permitiu um panorama inicial do comportamento organizacional do setor.

Submetidos ao instrumento (APÊNDICE I), os participantes descrevem as características da organização em que trabalham, para posteriormente, a pesquisadora definir as diretrizes inerentes à pesquisa. A ECO – é uma escala composta por 5 fatores (multifatorial), seus resultados devem ser apurados por fator, conforme ilustra o quadro. (Quatro 15)

¹⁰ A Escala de Clima Organizacional - ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões no clima organizacional. Sua origem é a consolidação do teste de 127 itens construídos para representar 12 dimensões, examinados por 40 juízes e aplicados à 1.244 trabalhadores. Após os testes e correlações entre os fatores, a Escala final validada ficou composta por 63 itens agrupados nos 5 fatores. (SIQUEIRA, 2008)

Quadro 15 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Apoio da Chefia e da Organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle / Pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Siqueira (2008)

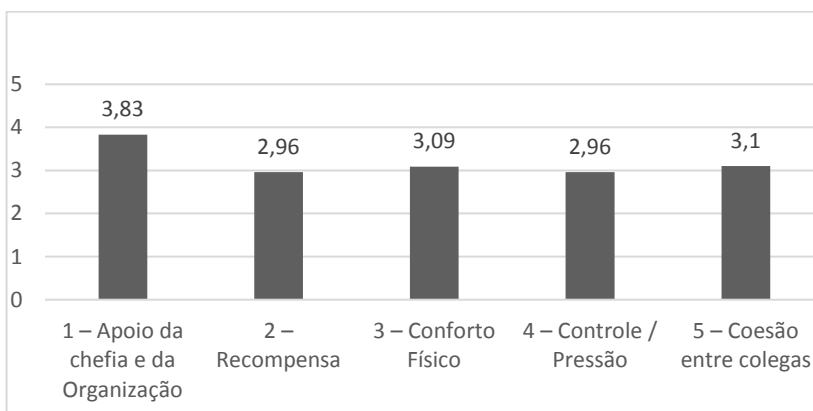
Para o cálculo das médias e posterior mensuração dos resultados, os participantes preenchem o quadro das questões com a escala que concerne de 1, discordo totalmente à 5, concordo totalmente, e então, após os valores marcados, somam-se cada fator e divide-se pelo total de itens. Considera-se nesta escala que, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Ou seja, valores maiores que 4 indicam bom clima organizacional, e os valores menores que 2,9 apontem clima ruim. Porém, no fator 4, controle/pressão, é inverso, quando os valores apresentados são maiores que 4, pior o clima, pois é a demonstração clara da excessiva pressão e controle (SIQUEIRA, 2008 p. 34).

Na sequência, o resultado dos sete¹¹ questionários compilados poderão ser verificados, bem como a análise dos mesmos.

4.2.1.1 Apresentação dos Dados Coletados na ECO

Submetidos ao questionário para mensuração do Clima Organizacional, apresentando preliminarmente as características da organização, para posteriormente investigá-la com afinco, os participantes descreveram sua percepção conforme dados que seguem.

Quadro 16 - Compilação dos Dados da ECO



Fonte: da autora, 2017.

Como pode-se observar, no que diz respeito ao suporte afetivo estrutural operacional da **chefia e da organização** (fator 1), fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades de trabalho, os participantes expressaram um valor médio de 3,83, o que representa não estarem totalmente satisfeitos, visto que o número está abaixo de 4, e só apenas acima deste valor representaria um bom clima organizacional. Por conseguinte, no fator 2, **recompensa**, que premia a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador, evidencia um desagrado, avançando a um total de 71% dos respondentes insatisfeitos, com uma média de 2,96, muito abaixo de 4, o que revela um quadro

¹¹ Na data de aplicação, a referida unidade de análise contava com sete servidores presentes e aceitaram participar em sua totalidade, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, já citado e anexado a pesquisa, respondendo ao questionário individualmente.

merecedor de atenção, especialmente considerando a mensuração do clima organizacional no setor público.

No fator 3, que concerne ao **conforto físico**, revelando uma média de 3,09, o desconforto constata-se, tendo em vista os participantes não estarem satisfeitos com o ambiente proporcionado pela organização. Já no fator 4, onde a análise é inversa, ou seja, quando o resultado for acima de 4, significa que há excessivo **controle e pressão** exercidos pela organização e supervisores, é visível que o resultado demonstra um clima organizacional bom, pois com 2,96 na média apresentada é possível mensurar que não havia rigor ou cobrança excessiva nas tarefas realizadas. Para finalizar, o fator 5, onde mede-se a **coesão entre colegas**, observa-se que com 3,1 da média extraída, a harmonia não é expressiva, pois abaixo de 4, os números não demonstram uma integração efetiva de trabalho colaborativo e amistoso.

Tendo em vista o foco na cultura organizacional, remete ao cuidado de investigar minuciosamente a relação entre o grupo, pois considerando o que preceitua Schein (2001), a cultura é compreendida como propriedade de grupo, o qual possui vivências comuns e intercambiam seus valores e crenças, elucidando o comportamento organizacional. Portanto, o entendimento da relação entre o grupo é essencial para o sucesso da pesquisa.

Na continuidade do trabalho, seguindo o passo a passo dos procedimentos da pesquisa-ação, o diagnóstico compreende a identificação do problema imergindo ao campo de pesquisa diretamente, vivenciando as atividades pertinentes ao setor de taquigrafia no seu cotidiano, o que além do cenário já exposto pela mensuração do clima organizacional, faz-se necessário compreender a dinâmica do setor para então priorizar o problema e planejar as possíveis ações.

4.2.2 Identificação do problema

Tratando-se de um estudo pautado na criação de um modelo de gestão de cultura organizacional, e entendendo a cultura organizacional como propriedade de um grupo, o qual possui vivências comuns e intercambiam seus valores e crenças, produto do aprendizado social, elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da organização, momentos de integração foram imprescindíveis. Para vivenciar efetivamente a pesquisa, reuniões quinzenais foram realizadas e promoveram o espaço em que o grupo externou suas dificuldades, visões, percepções, opiniões, ideias e sentimentos.

No dia-a-dia de produção das atividades, o que se percebeu até então na literatura relacionado ao labor mecânico fragmentado (KOSE, 2005; MENEZES, 2007; ALVES 2011; ALVES, 2014), efetivamente se concretizou, tendo em vista a execução das tarefas em Plenário, particionadas por tempo, de cinco em cinco minutos de intervenção, com a codificação dos fonemas em taquigramas e posteriormente tradução dos símbolos em texto, auxiliados pela ferramenta de som RadioPró, revelou inclusive as doenças ocupacionais pela da carga excessiva de trabalho.

O trabalho realizado pelos profissionais, nas sessões ordinárias, que acontecem semanalmente, três vezes por semana, significava o acompanhamento presencial de quatro horas, com um revezamento controlado por uma escala de tarefas, cronometrado por um relógio manual a cada cinco minutos. Este tempo, de acompanhamento e taquigrafia, assim que o profissional retirava-se do Plenário, levava-se em média, 60 minutos para traduzir, digitar e revisar seu apanhamento. Ou seja, para cada cinco minutos de apanhamento, eram 60 minutos de trabalho. Quando o diagnóstico foi iniciado, eram aproximadamente seis apanhamentos¹² por profissional, número variável, tendo em vista o tamanho da sessão e o número de profissionais presentes naquele momento. Estes dados podem ser clarificados pelo Quadro 16, quando foi realizado o mapeamento de processos. Além dos fatores já mensurados pela Escala de Clima Organizacional, em especial no que tange à recompensa, conforto físico e coesão entre colegas, que expressaram sua insatisfação e descontentamento, foi constatada na rotina de trabalho que havia um acúmulo expressivo de tarefas, resultando em um atraso significativo na entrega no produto final do trabalho dos taquígrafos, a Ata Taquígráfica, documento originário da atividade de apanhamento taquígráfico em Plenário.

Este cenário foi esclarecido pelo mapeamento de processos realizado, com o auxílio da equipe de Assessoria de Planejamento Institucional da Assembleia, a partir da representação dos processos, o problema se evidenciou.

¹² Absorção da informação pela oratória e conversão em taquigramas.

Quadro 17 - Apresentação do problema – mapeamento de processos

	Tempo	Nº de Vezes	Total
Número de taquígrafas	6		
Interações da taquígrafa no plenário	27		
Durante a sessão			
Registrar Notas	5 min	27	135 min
Fazer Transcrição	50 min	6	300 min
Fazer Transcrição (parcial durante a sessão)	300 min	1	300 min
Total			735 min
Depois da Sessão			
Terminar Transcrição	855 min	1	855 min
Fazer Autorrevisão	50 min	27	1350 min
Montar Documento	40 min	1	40 min
Total			2245 min
Esforço Total			2980 min
Cada Taquígrafa trabalhará após a sessão			06h07min

Fonte: Relatório da Adequação das Atas Taquígráficas do Plenário. Escritório de Processos Organizacionais/Assessoria de Planejamento Institucional, 2015.

O quadro mostra um volume desproporcional de trabalho pelo número de taquígrafos, considerando o acompanhamento obrigatório da sessão. O tempo de trabalho, para cada taquígrafa, após o término da sessão, é de 6h07min, o que em uma rotina de 30h semanais, as 06 horas de trabalhos extras necessários para concluir cada uma das três sessões ordinárias implicam um total de 18 horas de trabalho semanal fora do plenário. Estes dados baseados no mapeamento de processos realizado permitiu o cálculo do tempo de execução da hora trabalhada pela demanda existente, conforme o Quadro 18.

Quadro 18 - Distribuição de tempo de sessão por hora trabalhada

Tempo da sessão	Tempo de gravação	Equivalência em horas
1 hora	720 minutos	12 horas
4 horas	2.880 minutos	48 horas
12 horas	8.640 minutos	144 horas

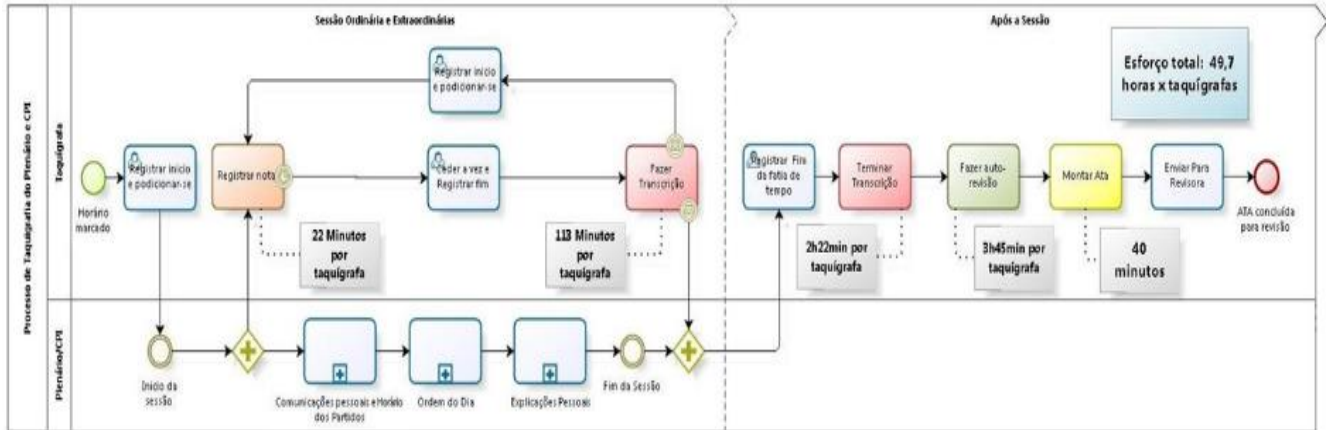
Fonte: da autora, 2017.

Considerando que, as sessões ordinárias possuem em média 4 horas de duração, distribuídas em três dias na semana, somam-se um total de 12 horas, o que equivale a 144 horas trabalhadas. As sessões extraordinárias são esporádicas, portanto, tendo em vista o volume menor, não se faz necessário o detalhamento, até porque, as sessões ordinárias podem oscilar quanto à sua duração, sendo em dia menor, em outro maior. Portanto, faz-se uma média entre as duas situações de 12 horas semanais.

As sessões especiais e solenes são distribuídas conforme demanda, e habitualmente ocorrem duas por semana, variando conforme o mês, totalizando 4 horas de sessão, equivalendo a 48 horas de produção (48h/t). Totalizando 16h/t, convertidos pelo tempo de execução da tarefa, equivale a 192 horas de trabalho semanal que, dividido pelo número de profissionais, 06 pessoas na produção, cada um com 30 h/t, já revela um saldo negativo de 12 horas, isso sem contar o tempo necessário para a montagem e revisão final do documento, que impreterivelmente é realizado.

Nessa esteira, foi possível vivenciar um grupo exaustivamente cansado, agitado, que não conseguia encerrar sua semana de trabalho, sempre postergando para semana subsequente o que não finalizou. Cenário este que mostrou a dificuldade na execução das tarefas coletivas, e inclusive certa insegurança na atuação, pois a carga de tarefas, gerava uma expectativa negativa à revisão (dois profissionais dedicados especificamente a esta tarefa), que quando recebia o trabalho, com uma gama de informações já transcorridas há semanas atrás, dificultava o processo de revisão do documento. Levando-se em conta ainda o descanso necessário para fazer a tradução dos taquígramas, frente ao esforço repetitivo, observou-se o acúmulo que chegou há dois meses de atraso em 2015, tendo em vista o gargalo da revisão dos documentos, observados na Figura 10.

Figura 10 - Detalhamento do acúmulo da produção



Fonte: Relatório da Adequação das Atas Taquígráficas do Plenário. Escritório de Processos Organizacionais/Assessoria de Planejamento Institucional, 2015.

Destaca-se ainda que, em função do exaustivo trabalho, o agravante número de atestados e licenças médicas, não permitia a totalidade da atuação do efetivo, pois o volume de registrado em 2015 (APÊNDICE J), era expressivo, variando sempre entre 50% e 70% do total efetivo do setor, ou seja, mesmo com um número de profissionais lotados na atividade específica de taquígrafar, dificilmente se podia contar com 100% do grupo. Comprova-se também pelo depoimento na pesquisa que a entrevistada declara, [...] *estávamos trabalhando antes num ritmo insalubre, que incidia em funcionárias tirando licença médica com frequência* (E2).

De qualquer forma, ponderando a capacidade cognitiva do taquígrafo, Dell’Isola aponta que,

(...) a taquígrafia traz inúmeros benefícios para a mente humana, pois exercita a memória, uma vez que se devem memorizar símbolos fonéticos, auxilia na rapidez do pensamento e na habilidade de interpretação e concentração, aumenta a atenção, a agilidade cerebral e a coordenação motora, entre outros benefícios. (DELL’ISOLA, 2012 p. 237)

Com as considerações do autor, é possível notar, mesmo com “prazer-sofrimento”, a capacidade destes especialistas de domínio é excepcional, e instiga o anseio de tornar esta expertise ainda mais acentuada e capaz de adaptar-se a novas situações. Neste momento, com o problema em tela, pensar em um plano de ação, consistiu na compreensão do todo, não pontualmente na execução das tarefas, mas desde a origem cultural da produção, neste caso, fragmentada, compartimentada individualmente, estanque e mecânica. Parafraseando Barroso (2017), ministro do Supremo Tribunal Federal, *precisamos de um projeto progressista, que envolve três eixos: econômico, com empreendedorismo, inovação, risco e competição, em lugar da dependência e favorecimentos* [...].

Nesta esteira, priorizando neste momento alternativas para solução dos problemas evidenciados, em especial, pela forma de produção, que o mapeamento de processos demonstrou um trabalho exaustivo e ineficaz do ponto de vista operacional, a próxima seção apresenta o plano de ação.

4.3 PLANO DE AÇÃO – 2ª FASE DA PA

*Solução dos problemas apenas restaura a normalidade.
Aproveitar oportunidades significa explorar novos caminhos.
Peter Drucker*

A elaboração do plano de ação consiste em definir com precisão: a) quem são os atores ou as unidades de intervenção; b) como se relacionam os atores: convergências, atritos, conflito aberto; c) quem toma as decisões; d) quais os objetivos tangíveis da ação; e) como dar continuidade à ação, apesar das dificuldades; f) como assegurar a participação da população e incorporar sugestão; e, por último, g) como controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados. (Thiollent, 1998)

A ação corresponde ao que precisa ser feito para realizar a solução de um determinado problema. Neste caso, a introdução de uma proposta de alteração no processo de trabalho do taquígrafo, avultou ser uma possibilidade de transformação. Então, respeitando os aspectos culturais de produção e intencionando uma forma de minimizar os problemas referentes à exaustão pelo trabalho repetitivo e cumulativo, doenças ocupacionais, e até mesmo aumentar a autoestima e coesão do grupo, propôs-se uma maneira diferenciada de produção em todas as sessões que contemplam as atribuições da coordenadoria.

No cerne deste plano, um novo manual de produção (Manual para Taquigrafia: Nova configuração das atas taquigráficas – APÊNDICE K), construído conjuntamente com os taquígrafos, proposto à Diretoria Legislativa, alterna a sistemática do trabalho, até então, transcritos literalmente e apresenta um novo layout aos documentos oficiais produzidos. O manual, em consonância com o Regimento Interno, retextualizou as Atas taquigráficas, configurando-as da seguinte forma: a produção das Atas taquigráficas nas sessões ordinárias e extraordinárias, que anteriormente apresentava-se com transcrição *ipsis litteris*, em todo o corpo do documento, passa-se a produzir em síntese analítica¹³ nos pronunciamentos dos deputados nas Breves Comunicações, no Horário dos Partidos e Explicação Pessoal. Na Ordem do Dia, tendo em vista os desdobramentos e a exigência estabelecida no Art. 107, inciso 5º do Regimento Interno, onde expressa que “na votação pelo processo nominal, os nomes dos votantes e o resultado da votação é registrada em ata”, traduzida na íntegra.

Segundo Santos (2004, p. 11) a retextualização é a passagem de um texto de um gênero para outro ou a passagem da modalidade oral para

¹³ Estabelecida a partir do Manual para Taquigrafia: Nova configuração das Atas Taquigráficas, pensado a esta tese.

a modalidade escrita, fazendo-se alterações para atualizar a linguagem de forma a adequar o texto a essa nova realidade socialmente estabelecida. Ainda conforme a autora,

Essas alterações implicam mudanças sensíveis e operações complexas, principalmente na linguagem utilizada, e interferem tanto na forma como no sentido. Inicialmente esta reformulação linguística leva em consideração as seguintes variáveis: o propósito da retextualização, a relação entre o produtor do texto original e o transformador, a relação tipológica entre o gênero textual original e o gênero da retextualização, ou seja, a transformação em uma modalidade diferente de texto. (SANTOS, 2004 p.11)

A realização de uma nova configuração da forma de produção, sem ferir os preceitos legais da organização, requereu o levantamento do histórico do Regimento Interno da Casa Legislativa, em que constam os artigos pertinentes a tarefa competente à Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário, conforme pode-se observar no quadro 19

Quadro 19 - Histórico do Regimento Interno

Ano	Nº do Artigo (transcrito integralmente)
1886	Art. 201 - As Atas das Sessões da Assembleia conterão uma exposição sumaria do que se tratar e deliberar durante as mesmas.
1911	Art. 182 - As Atas das sessões do congresso conterão uma exposição sumaria do que se tratar e deliberar durante as mesmas, se fará n'ellas menção dos nomes dos Deputados que foram chamados à ordem, excepto quando o congresso expressamente o determinar.
1935	Art. 145- De cada sessão da Assembleia lavrar-se-á, além de ata destinada ao Jornal oficial, outra, resumida, da qual deverá constar uma exposição sucinta dos trabalhos, afim de ser lida em sessão e submetida ao voto dos presentes.
1947	Art. 45- De cada sessão da Assembleia lavrar-se-á, além de ata destinada ao Jornal Oficial, outra, resumida, da qual deverá constar uma exposição sucinta dos trabalhos, afim de ser lida em sessão e submetida ao voto dos presentes.

1948	Art. 45 § 1º - As atas das reuniões públicas serão dadas a Lume, obrigatoriamente, no Diário da Assembleia, no dia seguinte da reunião.
1963	Art. 45 § 1º- As atas das reuniões Públicas serão dadas a Lume, obrigatoriamente, no Diário da Assembleia, no dia seguinte ou da reunião.
1968	Art. 52 §1º, a sumula das atas das reuniões públicas serão dadas Lume, obrigatoriamente, no Diário da Assembleia do dia seguinte da reunião.
1983	Art. 51 § 1º, a sumula das atas das reuniões públicas serão dadas a Lume, obrigatoriamente, no Diário da Assembleia, do dia seguinte da reunião.
1987	Art. 48- Será também elaborada, de cada sessão, ata circunstanciada, contendo todos os por menores dos trabalhos que será publicado no Diário da Assembleia nacional Constituinte.
1988	Art. 50- De cada sessão da Assembleia Estadual Constituinte lavrar-se-á atas sucinta que conterà, além da indicação do seu número, data e horário do seu início e término, identificação de quem a tenha presidido, número de Deputados Constituintes presentes e ausentes e mais uma sùmula do expediente lido e dos trabalhos desenvolvidos.
1989	Art. 89 – O Diário da Assembleia publicará todas as atas taquigráficas, com toda sequência dos trabalhos.
1990	Art. 92 – O Diário da Assembleia publicará todas as atas taquigráficas com toda sequência dos trabalhos.
1994	Art. 92 – O Diário da Assembleia publicará todas as atas taquigráficas com toda sequência dos trabalhos.
2004	Art. 121- O Diário da Assembleia publicará na íntegra o desenvolvimento dos trabalhos de cada sessão.
2009	Art. 121-O Diário da Assembleia publicará na íntegra o desenvolvimento dos trabalhos de cada sessão.
2010	Art. 121- O Diário da Assembleia publicará na íntegra o desenvolvimento dos trabalhos de cada sessão.
2013	Art. 121- O Diário da Assembleia publicará na íntegra o desenvolvimento dos trabalhos de cada sessão.
2015	Art. 121 - O Diário da Assembleia publicará na íntegra o desenvolvimento dos trabalhos de cada sessão.
Atual	Art. 121 - O Diário da Assembleia publicará na íntegra o desenvolvimento dos trabalhos de cada sessão.

Fonte: da autora, 2017.

Destarte, como se pode visualizar e interpretar, não há impedimento quanto à legislação competente para retextualização¹⁴ das Atas Taquigráficas, visto que se mantém a publicidade integral do desenvolvimento dos trabalhos, no Diário da Assembleia, respeitando a essência dos discursos, descrevendo a rotina da sessão em sua magnitude. Ratificado ainda pela Resolução 001/2006, que **não exige** da CTP, que a transcrição da seja “*ipsis verbis*”, como é o caso da Coordenadoria de Taquigrafia das Comissões- CTC, em que no Art. 28, § IV está determinado “fazer a revisão dos textos de acordo com as normas da língua portuguesa, observando-se que nas audiências públicas serão respeitados o pensamento e o estilo do orador e nas reuniões de CPIs a transcrição será “*ipsis verbis*”. (RESOLUÇÃO 001/2006)

Já nas sessões especiais e solenes, a alternativa consiste em, não mais presenciar as sessões e sim, degravar integralmente dividindo o volume de tempo total – seja uma, duas ou três horas de gravação - pelo número total de profissionais taquígrafos, inclusive os profissionais terceirizados, o que representaria não mais uma quebra e desfalque de efetivo no setor em dia de sessão e também reduziria a sobre carga de tarefas, dividindo o esforço entre todos e compartilhando a experiência com os auxiliares administrativos, que até então só acompanhavam as tarefas de longe sem integrar-se ao trabalho dos especialistas. Estes, por sua vez, com sua expertise e profissionalismo poderiam compartilhar sua experiência e competência com os degravadores iniciantes e melhorar sua redação, o que representaria mais um esforço coletivo conjunto, minimizando o desgaste, quando, o que antes seria 30 minutos de degravação por taquígrafo, com apoio dos degravadores poderia reduzir em no mínimo 10 minutos por profissional. O ganho de tempo de produção, por mais que pareça pouco é muito representativo, dez minutos significam menos duas horas de esforço de digitação e revisão.

Quanto à preservação da memória dos documentos, toda a produção é publicada no Diário da Assembleia e também armazenada na Rede interna e externa, para que toda a Casa Legislativa e sociedade tenham acesso. Este aporte será detalhado na seção subsequente desta pesquisa.

¹⁴ Termo defendido pela autora Alessandra de Souza Santos, especialista em Taquigrafia, técnica do Ministério Público do estado de Minas Gerais, em seu artigo “Novas perspectivas de uso da taquigrafia em órgãos públicos. Disponível em: <https://aplicacao.mpmg.mp.br/xmlui/handle/123456789/263>.

4.4 CURSO DE AÇÃO – 3ª FASE DA PA

Não haverá borboletas se a vida não passar por longas e silenciosas metamorfoses.
Rubem Alves

Na premissa de encontrar maior efetividade e menos desgaste, seleciona-se um curso de ações, que inicia promovendo uma desaprendizagem, o que direciona a deduzir que as organizações precisam primeiramente desaprender crenças e métodos estabelecidos, que criaram armadilhas de regras e competências, a fim de serem receptivos a novas informações, na configuração da organização, colapsando a rotina, hábitos e estruturas cognitivas. (AKGÜN et al, 2007; STOYKO, 2009 MORGAN, 2010)

Atrelando às cinco condições promotoras em nível organizacional, intencionando promover a espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (2008), mencionado no capítulo 2 desta tese, foi provocado aos membros da organização um colapso de suas rotinas, hábitos e estruturas cognitivas, uma interrupção do estado habitual de resistência ao novo e ao conforto. A flutuação e caos criativo, como bem descrito por Nonaka e Takeuchi (2008) foram providenciais, por tirar o grupo de uma zona de conforto, com vícios incrustados (como hábitos operacionais que geravam retrabalho constante e dificultavam a organização das tarefas) para um novo olhar à atividade com respeito ao seu ambiente de trabalho. Uma declaração realizada com uma das entrevistadas evidencia a referida zona de conforto,

(...) a tarefa era realizada na íntegra tornando-se enfadonha e cansativa, repetição de um modelo engessado que proporcionava segurança, mantendo de conforto daquele que comandava ou dirigia o processo. (E3)

O fato de a pesquisadora estar na direção da unidade, como Coordenadora, permitiu a tomada de medidas emergentes inicialmente, mas que no desdobramento do trabalho foram reconhecidas como providenciais para que o exercício da atividade fluísse com mais leveza. Do ponto de vista **administrativo**, algumas ações foram propostas e implementadas, como exemplo: Categorização, definição de função e atribuições aos profissionais terceirizados do setor, organização e redistribuição de tarefas, criação de banco de dados com as informações

do setor, devidamente disposto na rede interna (Montreal) e alimentado diariamente, controle e fluxo de tarefas compartilhado e acessível a todos os membros da equipe de trabalho, sincronização e compartilhamento de pastas com outras unidades da Alesc (Coordenadoria de Expediente e Apoio ao Plenário) para captura de documentos, evitando retrabalho no setor, pois eram recebidos fisicamente e precisavam ser redigitados, criação de e-mail para o setor, com a distribuição para todos os gabinetes, divulgando o canal de comunicação em sincronia para toda a Casa legislativa, aquisição de mobiliário ergonômico (apoio de pés) para todos os profissionais, e equipamentos periféricos (micro computadores, impressora, entre outros) para atendimento de demanda, digitalização de documentos oficiais e reorganização de arquivo físico, definição de horário dos profissionais terceirizados, para revezamento nos dois turnos da atividade, sem que o setor fosse prejudicado, pois o expediente acontece das 07h às 19h.

Já no que diz respeito à **operacionalização** da produção das especialistas de domínio, as taquígrafas, inicia pela ruptura do acompanhamento presencial nas sessões especiais e solenes, que além de desfalcar a produção do grupo, gerar sobre carga as demais profissionais, era inócua, pois a degravação acontecia de qualquer forma, independentemente do fato de pessoalmente taquigrafar a sessão. Decisão esta que gerou inclusive a redução de custos no erário da Casa Legislativa, pois pagava diárias aos profissionais que se ausentavam da unidade para outro município, para presenciar a sessão, ou recebiam pagamento de horas extras quando a sessão acontecia à noite na sede. Mesmo que possa parecer pouco, pois refere-se a apenas uma célula da Assembleia, o corte desse gasto foi uma medida positiva no que tange a contribuição do setor ao montante investido anualmente nessas sessões, que necessitam de toda uma equipe de profissionais para organização e execução de um evento desse porte (estrutura de som, cerimonial, estrutura, entre outros). Ademais, as profissionais que antes se deslocavam ou trabalhavam a noite, não mais se desgastaram e puderam realizar a degravação da sessão no dia seguinte à realização, com a produção redistribuída entre os demais profissionais do setor, reduzindo o tempo, contando com apoio dos degravadores auxiliares e não interferindo em sua rotina de produção do dia.

A próxima medida, alinhada ao caos criativo de Nonaka e Takeuchi (2008), foi a quebra da concepção cultural de produção taquigráfica das sessões ordinárias e extraordinárias, criando um novo *layout* para a documentação oficial produzida no setor, expresso no Manual para Taquigrafia, já anteriormente citado e adotado a partir da 76ª

Sessão Ordinária, realizada em 09 de setembro de 2015, e colocado em prática com uma sequência lógica diferente do habitual. A partir deste momento, o profissional taquígrafo, foi provocado à desaprendizagem, conforme já esclarecido no início dessa seção, do que até então era realizado mecanicamente, repetindo o que o orador (deputado discursando) proferia, fragmentadamente (independentemente do tempo que o orador falasse, apanhava 5 minutos) passa a acompanhar o orador integralmente em seu discurso, seja ele, dez, 15 ou vinte minutos, no ritual da sessão, presenciando, ouvindo, capturando a essência das informações e através de sua capacidade de conexão, interpretação, inteligência, transformando esse discurso em uma síntese analítica (técnica executada, explicada no passo a passo do Manual já citado).

(...) o fato de acompanhar o discurso por orador, traz a oportunidade de melhorar o entendimento do tema que está sendo debatido, o que facilita a redação da síntese. Por outro lado, a elaboração da síntese desenvolve um senso crítico, que melhora os textos escritos na íntegra. (E4)

A desaprendizagem provocada aqui não significou refutar uma cultura já arraigada, mas sim evitar a armadilha de uma zona de conforto, que pode induzir ao erro e comprometer o ambiente e, reportando ao que a literatura preconiza, o desaprendizado é doloroso e causa resistência à mudança, porém, está emergindo como um importante elemento de mudança e inovação nas organizações, é preciso desaprender alguma coisa antes de se aprender algo novo. (BECKER, 2008; TEMPLETON; SNYDER, 2000; SCHEIN, 2009) A resistência de uma parcela do grupo foi inevitável e fez parte da interação em vários momentos, mas mesmo assim, não impediu a evolução das ações e o progressivo aprendizado, o que foi revelado por uma das entrevistadas,

(...) lamentavelmente, houve certa resistência por parte de alguns membros da equipe de trabalho, o que gerou um clima ruim em certos momentos. De minha parte, achei que as alterações realizadas com a intervenção da pesquisadora, construtivas, sem contar o senso de igualdade de tratamento que permeou nestes dois anos (qual não acontecia em anos anteriores). (E2)

Nesta linha de raciocínio, o profissional que antes apenas reproduzia o discurso passa a fazer parte dele, depositando sua habilidade, raciocínio e competência para construção da ideia do orador em sua totalidade. Um revezamento que até então era executado por tempo (5 minutos) passa a ser realizado por autor, com muito mais tempo e distância entre uma intervenção e outra, com uma escala controlada visualmente e acordada entre as taquígrafas, com o aviso de seu retorno ao setor e a chamada para a próxima dirigir-se ao Plenário. Nessa concepção, a taquígrafa torna-se responsável pelo apanhamento na íntegra, portanto, já executa a revisão prévia do mesmo, reduzindo o gargalo da revisão, minimizando um montante de trabalho exaustivo e desgastante à revisora, que então passa a ser leitorista final, não interferindo no teor da produção, pois a mesma contém a identidade da taquígrafa e precisa ser preservada. Na atividade, em que a revisão antes era prévia, passa a ser compartilhada entre os pares, ou seja, as taquígrafas passaram a dividir seu pensamento com as colegas, pedindo opinião, solicitando ajuda em dúvidas, e participando coletivamente da produção.

O cenário de revezamento temporal (um tanto confuso ao observador externo) até então presenciado, foi substituído por um grupo muito menos agitado, mais concentrado – na medida em que retorna ao seu equipamento para produzir seu texto, já memorizou tudo o que é essencial e vai concentrar-se em discorrer com coesão, coerência e brevidade o discurso de seu orador – e proativo, colocando-se à disposição dos colegas para ajudar, dividindo seu conhecimento com os profissionais terceirizados e inclusive questionando as decisões tomadas no Plenário, discutindo opiniões e arguindo com propriedade sobre os assuntos, pois passaram a investigar os temas proferidos pelos deputados com afinco. Elucida-se ainda que, a equipe de profissionais terceirizados, que até então auxiliavam administrativamente nas tarefas burocráticas rotineiras, passaram a fazer parte do processo de produção, degravando, dividindo sessões, montando documentos, enfim, participando ativamente, dando sua parcela contributiva com muito mais entusiasmo e valorização ao trabalho realizado. Revelado pelo próprio depoimento em entrevista, [...] *ponto positivo que observo hoje no setor é a cooperação e envolvimento que temos dos funcionários terceirizados e estagiários, que passaram a colaborar com afinco no processo* (E2).

As descrições desta pesquisadora, no curso dessas ações, são comprovadas com os relatos nas entrevistas realizadas com as profissionais que vivenciaram a mudança no processo de operacionalização de suas atividades, e estão detalhadas minuciosamente na próxima seção deste trabalho, em que, desvela-se o estudo das

consequências da ação, no que concerne à avaliação, em conformidade às técnicas de execução para mensurá-la.

4.5 AVALIANDO AÇÕES – 4ª FASE DA PA

Em continuidade ao processo de pesquisa para criação do Modelo de Gestão de Cultura Organizacional, intencionado por esta pesquisadora, a avaliação das ações tomadas aconteceu desde a primeira mudança de paradigma, em 2015, com as reuniões quinzenais, até o presente momento, em que a realização de entrevista estruturada (APÊNDICE L) com perguntas formuladas em consonância aos objetivos da pesquisa, teve o intuito de extrair a percepção dos especialistas de domínio participantes.

O novo *layout* aos documentos oficiais produzidos pela CTP, permitiu ganho de eficiência na realização de inúmeras tarefas, bem como a interação simultânea dos apanhamentos, o que repercutiu em economia de tempo, otimização do processo de produção e publicação das Atas. Este cenário pode ser verificado no quadro (Quadro 20) que mensura a mudança no processo de produção.

Quadro 20 - Mensuração da atividade sob o novo layout

	Tempo	Número de Vezes	Total
Número de taquígrafas	6		
Interações da taquígrafa no plenário	16		

Durante a sessão

Registrar Notas Com. Pessoais e H. Partidos	9,5 min	9	85,5 min
Registrar Notas Ordem do dia	5,0 min	4	20,0 min
Registrar Notas	9,5 min	3	28,5 min
Resumir Notas Com. Pessoais e H. Partidos	441,5 min	1	441,5 min
Fazer Transcrição ordem do dia	105,5 min	1	105,5 min
Total			681,0 min

Depois da Sessão

Resumir Explicações Pessoais	50,0 min	3	150,0 min
Terminar Resumos	8,5 min	1	8,5 min
Terminar Transcrição	94,5 min	1	94,5 min
Fazer Autorrevisão Ordem do dia	50,0 min	4	200,0 min
Montar Documento	20,0 min	1	20,0 min
Total			473 min
Esforço Total			1154 min
Cada Taquígrafa trabalhará após a sessão			01h18min

Fonte: Relatório da Adequação das Atas Taquígráficas do Plenário. Escritório de Processos Organizacionais/Assessoria de Planejamento Institucional, 2015.

A nova forma de registrar os trabalhos nitidamente reduziu o esforço total dos taquígrafos em 61%. O trabalho reduziu para um terço do anterior. Outro dado relevante, considerando o acompanhamento obrigatório da sessão, foi o tempo de trabalho, para cada taquígrafo, após

o término da sessão. Este tempo foi reduzido em 79%, de 6h07min para 1h18min. O trabalho de cada pessoa, após a sessão, reduziu para um quinto do anterior. De forma sintetizada, o Escritório de Processos Organizacionais da Alesc, elaborou um folder resumido apresentando o cenário “Antes e Depois”, que pode ser observado em anexo (ANEXO B).

Concomitante a esta mudança, todas as gravações em áudio, então somente usadas para produção, passaram a ser disponibilizadas em rede para toda a Assembleia, nomeadas e acessadas através da *Homepage* da Assembleia, na Aba “Consulta – Taquigrafia Plenário”, que permite a visualização da Ata e oitiva de todas as sessões plenárias realizadas, sejam elas, ordinárias, extraordinárias, especiais ou solenes. O armazenamento, que concerne à Memória Organizacional, está salvaguardado, pois neste curso de ação, respeitando os conceitos de conhecimento tácito e explícito, os autores, Freire et al., (2012) reconhecem que o certo é que a cultura de uma sociedade ou de uma organização não pode dispensar o esforço para registrar de maneira inteligente e inteligível os casos que, historicamente, constituem sua trajetória. Os autores traduzem que, são indispensáveis meios competentes de registro de informações, especialmente os relevantes e enfatizam o desenvolvimento da mídia e seu papel na construção da Memória Organizacional, em tempo, enfatizam que,

A mídia, isto é, o meio, tem papel múltiplo na tarefa de construção permanente do conhecimento. A ela incumbe favorecer a criação de novos conhecimentos, despertar interesse e atrair atenção, oportunizar a socialização, registrar e disseminar conhecimento, favorecendo sua explicitação. (FREIRE et al., 2012)

Nesta concepção, os arquivos das gravações e das filmagens são armazenados em *storage*¹⁵, equipamento de armazenamento elaborado pela Diretoria de Tecnologia de Informação da Casa, pela Coordenadoria de Redes, e atualmente, além desta armazenagem física, todas as sessões, ordinárias, extraordinárias, especiais, audiências públicas, reuniões de

¹⁵ Serviço de alta disponibilidade para armazenamento de dados, indicado para empresas que necessitam de altos níveis de qualidade, flexibilidade, controle e escalabilidade para suas operações a custos baixos. Fonte: prodeb.ba.gov.br.

comissões estão disponíveis em sistema *Cloud Computing*¹⁶, acessível a toda população no *youtube*. O que representa uma evolução na organização e um salto significativo nos moldes de trabalho até então realizados. O trabalho, assim, desenvolve-se de maneira produtiva e eficiente, com a intervenção contínua das especialistas de domínio, as taquígrafas, que não só participaram continuamente na construção da retextualização, como também, constroem um novo olhar sobre sua atividade, transcorrendo pela mudança gradativa de uma cultura pré-estabelecida e historicamente defendida pelo exercício de taquigrafar fonemas em símbolos e posteriormente transformá-los em texto, para então iniciar o processo de produção, revisão e envio à publicação.

Entendendo as consequências da ação, a produção realizada, em antes realizavam fragmentadamente a atividade, desconhecendo o conjunto final do documento, revezamento por tempo: 5 minutos, passa a acompanhar os discursos integralmente, elaborando o trabalho por orador, apanhamento do deputado em seu discurso total, variando conforme a parte da sessão plenária: 10 ou 15 minutos, e construindo uma síntese analítica do discurso, compreendendo o sistema como um todo e valorizando ainda mais sua parte. Ótica esta que torna explícito o que está implícito, além de declarar que não se pode ter conhecimento do "todo" por meio de suas partes, uma vez que o todo é maior que a soma delas, ou seja: "A+B" não é simplesmente "A+B", mas sim um terceiro elemento denominado "C", que agrega características próprias", como já afirmava o filósofo grego Aristóteles, "o todo é maior do que a simples soma das partes" (Alves, 2012).

No curso desta fase da Pesquisa-ação, torna-se necessária a conexão entre outros setores da Casa Legislativa, uma prática não percebida até então, mas que na construção deste processo de trabalho, foi primordial e de aprazível receptividade. O que demonstra a relevância da PA, pois na medida em que permite recortar o fluxo da vida real sob investigação em termos de situações em relação a outros níveis de análise, que não o focado, envolve desde os indivíduos diretamente participantes no processo até a própria organização e seu ambiente, passando pelos grupos e relações intergrupais (FREITAS et al., 2010).

Para otimização das atividades, algumas Coordenadorias apresentaram-se inteiramente dispostas a compartilhar seu conteúdo,

¹⁶ O conceito de computação em nuvem (em inglês, *cloud computing*) refere-se à utilização da memória e da capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet, seguindo o princípio da computação em grade.

como exemplo, de Expediente e de Apoio ao Plenário, no fornecimento dos arquivos digitalmente, o que facilitou sobremaneira a produção da Ata Taquigráfica, a Coordenadoria de Projetos e Desenvolvimento, na construção da interface amigável que posteriormente foi disponibilizada à rede externa e com acesso para toda sociedade pela Coordenadoria de Redes, a Coordenadoria de TV, que prontamente fornece vídeos e gravações de sessões, a Coordenadoria de Serviços Técnicos, no estudo do *layout* do setor, que contribuiu mudando o espaço ocupado e melhorando a infraestrutura de trabalho. Com participação efetiva, integralmente acompanhando todo processo de mudança e apoiando a tomada de decisão, bem como, auxiliando com sua expertise, a Assessoria de Planejamento da Alesc, representa uma grande parceria e demonstra sua conduta responsável, no compromisso de honrar o que está estabelecido na missão e visão da Casa Legislativa. A integração dos setores, tanto no conhecimento do trabalho setorizado como também na contribuição de sua expertise com o compartilhamento de sua atividade é de grande importância, dando visibilidade, transparência e segurança à produção, em uma dinâmica de múltiplos níveis, promovendo que a intervenção gerada seja, de fato, sistêmica.

O panorama geral da transformação, pode ser verificado, com resultado da entrevista estruturada, que revelou os aspectos invisíveis da cultura organizacional e também contribuiu para a próxima etapa da pesquisa, a quinta fase, com a especificação do aprendizado da pesquisa-ação, identificando as descobertas gerais (SUSMAN e EVERED, 1978). Para análise das entrevistas, conforme já previsto nos procedimentos metodológicos, foi adotada a técnica de Pêcheux (1993), com a análise de discurso, que permitiu a categorização a partir dos níveis da cultura organizacional de Schein (2009) e do roteiro pré-estabelecido e descrito sequencialmente.

Quadro 21 - Categoria de Análise a partir dos Níveis da CO.

Níveis da CO	Descrição	Roteiro para Entrevista Estruturada
Crenças e Valores Expostos	Relações internas do grupo, e reflete as crenças e valores originais de alguém, seu sentido do que deve ser, o que funcionará ou não	1 - Como você percebia (sentia) sua atividade quando realizada tradicionalmente, taquigrafando o discurso, convertendo fonemas em taquigramas, dividido pelo fracionamento de tempo – 5

	<p>funcionará, se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontrolláveis. (Schein, 2001)</p>	<p>minutos – e posteriormente traduzindo literalmente 100% da produção para então encaminhar à revisão?</p> <p>2 – Como você avalia a mudança no processo de trabalho, onde sua produção passou a realizar-se por síntese analítica e a interação no plenário passou a ser por orador? Como você participou dessa mudança?</p> <p>3 – Com sua expertise de Taquígrafa, como você avalia sua produção atual? O que mudou? Relate os aspectos relevantes do seu dia-a-dia, apontando críticas construtivas que poderiam melhorar sua prática e do setor como um todo.</p>
<p>Suposições Básicas</p>	<p>Ponto de vista mais profundo, resultam do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores. Se uma suposição básica passa a ser fortemente assumida em um grupo, seus membros encontrarão comportamentos baseados em qualquer outra premissa inconcebível, como por exemplo, em uma ocupação como a engenharia, seria inconcebível alguém projetar</p>	<p>4 - A partir do encontro em que realizamos a discussão sobre “cultura organizacional” e “gestão do conhecimento”, quais as sugestões que você apontaria para a construção de um modelo de Gestão da Cultura Organizacional, que atendessem aos aspectos elencados no quadro ilustrativo?</p> <p>Para lhe auxiliar, lembre os conceitos adotados pela pesquisadora, onde: Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais</p>

	<p>deliberadamente algo que fosse inseguro.</p>	<p>e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros;</p> <p>Cultura Organizacional compreende os elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização (SCHEIN, 2001);</p> <p>Gestão do Conhecimento refere-se à coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor, conseguida através da criação, partilha, aplicação de conhecimento, bem como alimentação das valiosas lições aprendidas e melhores práticas. (DALKIR, 2005)</p> <p>Sinta-se a vontade para externar sua opinião, lembrando que um modelo de Gestão da Cultura Organizacional precisa, no mínimo, entender que é preciso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover o desenvolvimento contínuo da equipe; Eliminar barreiras (resistências); Facilitar o compartilhamento do conhecimento; Cooperar com o sucesso do trabalho; Promover um bom clima organizacional; Propiciar um ambiente inovador;
--	---	--

		<p>Desenvolver a capacidade contínua de adaptação à mudança;</p> <p>Dar segurança à equipe na tomada de decisões;</p> <p>Explorar o que já foi aprendido;</p> <p>Estimular a coesão entre a equipe.</p> <p>5 - Neste momento você tem total liberdade para declarar o que desejar sobre sua vivência nestes dois anos de intervenção da pesquisadora em sua rotina de trabalho.</p>
--	--	---

Fonte: da autora, 2017.

Tendo em vista a redução no quadro funcional do setor investigado, fruto do processo de aposentadoria já anteriormente mencionado, foram realizadas cinco entrevistas no setor de Taquigrafia do Plenário, com a intervenção coletiva, porém respondidas individualmente, conforme os preceitos da PA. Os discursos foram transcritos e posteriormente categorizados conforme o quadro supracitado.

No Quadro 22 estão dispostas as informações inerentes ao perfil dos entrevistados.

Quadro 22 - Perfil dos Entrevistados

Identificação	Cargo	Idade	Tempo no Setor
E1	Analista Legislativo III	64 anos	11 anos
E2	Analista Legislativo III	52 anos	33 anos
E3	Analista Legislativo III	67 anos	11 anos
E4	Analista Legislativo III	65 anos	31 anos
E5	Analista Legislativo III	50 anos	13 anos

Fonte: da autora, 2017.

Na sequência revelam-se os resultados, individualmente, bem como análise das entrevistas.

4.5.1 Resultados da Entrevista E1

No Quadro 23, apresentam-se os dados primários referentes ao depoimento de E1, no que tange aos níveis invisíveis da cultura organizacional, às crenças e valores expostos e suposições básicas.

Quadro 23 - Níveis da CO de E1

Nível	Roteiro da Entrevista	Relatos
Crenças e Valores Expostos Aspectos invisíveis de Schein (2009)	Percepção da atividade realizada tradicionalmente.	[...]o discurso era taquigrafado e transcrito na íntegra, portanto, tinha que ser taquigrafado com muita rapidez, após a tradução isto era demorado. Voltava-se para a casa à noite com dor na mão e no braço, como eu e muitas colegas. Na minha avaliação, levava-se muito tempo num apanhamento, gerava angústia, pois não se concluía um trabalho e novamente entrar no plenário. Ficando sempre trabalho para o dia seguinte.
	Avaliação da mudança no processo de trabalho.	[...] minha avaliação é positiva, o período de
	Interação e participação na mudança.	
	Aspectos relevantes do dia-a-dia e apontamento de críticas para melhorar a prática do setor.	

		<p>permanência no plenário aumentou, mas se presta mais atenção ao discurso, reduziu o movimento da mão e do braço, filtra-se a ideia que o mesmo quer passar para quem o está ouvindo e para os meios de comunicação. Também o fato de taquigrafar só um orador no tempo de seu partido, vejo como positivo e facilitados, pois se fixa nos temas de um mesmo orador.</p> <p>[...] a produção atual, no meu ponto de vista, é mais rápida, não desgasta tanto o aspecto físico, se digita menos, se sofre menos dores nas articulações, nas mãos e nos braços. Em geral quem trabalha nesta profissão sofre muito devido aos dois movimentos repetitivos, taquigrafar e após fazer a digitação do trabalho. Antes ocorriam muitos problemas nos encaixes do trabalho de uma taquígrafa com outra colega. Gosto muito do que faço, atualmente mais ainda, as mudanças chegaram em tempo, facilitando, inovando o nosso trabalho e o setor. O ambiente, o espaço, a sala que estamos é mais limpa aprazível, perto do plenário, trouxe mais autoestima, o profissional sente-se mais valorizado.</p>
--	--	---

<p>Suposições Básicas</p>	<p>Sugestões apontadas para a construção de um modelo de Gestão da Cultura Organizacional.</p> <p>Declaração da vivência nos dois anos de intervenção da pesquisadora na rotina de trabalho.</p>	<p>[...] motivação para a equipe se manter unida, [...] eliminar as barreiras aos poucos, e mostrar o lado positivo, trocar ideias, sempre com muita participação de todas [...] inovação e organização, sem isso o trabalho não funciona [...] a organização tem que fazer parte da equipe e inovar é não deixar o trabalho ficar na rotina, ouvir sempre a opinião de todos.</p> <p>[...] as mudanças no mundo tecnológico atual são necessárias. Tem que se adaptar com cautela, sem pressa, por isso a chefia tem que ser firme nas suas decisões, comprovar com segurança, e procurar ouvir a equipe para a sua tomada de decisões.</p> <p>[...] é muito bom aprender, deve-se passar adiante as ideias e o aprendizado novo.</p> <p>[...] e coesão significa união, as vezes é difícil, mas deve-se estimular a cooperação entre as pessoas juntamente com a chefia.</p> <p>[...] o nosso trabalho anteriormente já não era rotina, atualmente menos ainda, porque os temas de cada discurso mudam e os oradores também. Gosto disso, gosto de aprender e de mudanças que venham para o bem do grupo. Mas fico muito</p>
---------------------------	--	--

		<p>triste é com a redução de taquígrafas no setor e outros órgãos do Brasil. Dá a impressão que a profissão vai ser extinta. É uma profissão muito rica em conhecimento, tem que se ter perfil para ser taquígrafa, principalmente pela memória, tem que ter agilidade com as mãos, conhecimento de português, enfim, ser taquígrafa é como tomar cachaça, vicia, já dizia minha ex-diretora. Montar uma ata do dia é como uma colcha de retalhos, ou como este pensamento “o impossível é feito de pequenos possíveis”. Enfim, que façam mais concurso para a área e que venham mais mudanças positivas em prol do grupo e da profissão.</p>
--	--	---

Fonte: Da autora, conforme dados primários de pesquisa, 2017.

Compreendendo a manifestação no discurso de E1, buscando adentrar ao segundo nível mais profundo de Schein (2009), pelo posicionamento do sujeito, observa-se que os métodos tradicionais já não mais atendiam a expectativa e satisfação profissional da participante, pois externa o que já anteriormente na literatura citava-se, com relação à exaustão, cansaço, esforço repetitivo e dores nos membros. Ao mesmo tempo, analisando o contexto, constata-se o gosto pelo trabalho e, com as mudanças propostas implementadas, externa o sentimento positivo, tanto na execução das tarefas quanto no ambiente físico, citando inclusive a elevação da autoestima e valorização profissional.

Aprofundando para o grau das suposições básicas, em que resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores, assumidas como verdadeiras (Schein, 2009), E1 externa espontaneamente que aprender e mudar faz bem ao grupo, que a motivação mantém a equipe unida e possíveis barreiras são eliminadas. Considera ainda que a inovação e organização devem fazer parte do trabalho, para não o tornar

rotineiro. Na perspectiva da participante, a profissão de taquígrafo é muito rica pela amplitude de conhecimentos necessários na construção da produção, porém externa seu receio com relação à extinção dos profissionais.

4.5.2 Resultados da Entrevista E2

No Quadro 24, apresentam-se os dados primários referentes ao depoimento de E2, no que tange aos níveis invisíveis da cultura organizacional, às crenças e valores expostos e suposições básicas.

Quadro 24 - Níveis da CO de E2

Nível	Roteiro da Entrevista	Relatos
Crenças e Valores Expostos	<p>Percepção da atividade realizada tradicionalmente.</p> <p>Avaliação da mudança no processo de trabalho.</p> <p>Interação e participação na mudança.</p> <p>Aspectos relevantes do dia-a-dia e apontamento de críticas para melhorar a prática do setor.</p>	<p>[...] entendia o processo retrógrado uma vez que hoje existem tecnologias modernas à nossa disposição que facilitam o trabalho, como a gravação do áudio para a consulta durante a transcrição. Assim, considerava a conversão dos fonemas em taquigramas inútil e dispensável. A transcrição, na íntegra, de 5 minutos de discurso, exigia muito tempo de trabalho cerca de 45 a 60 minutos em média. E com a redução de funcionários no setor por aposentadoria e licenças médicas (muito comuns), ficou inviável terminar a transcrição na sequência pois retornávamos ao plenário já em 15, 20 minutos. Isso gerava um acúmulo de transcrições à serem realizadas posteriormente, em outro dia,</p>

		<p>o que atrasava muito a finalização da ata e sua publicação. Sem contar a demora na revisão porque as atas eram longas, enormes, e por isso em minha opinião difíceis para o público interessado fazer uma pesquisa, buscar uma informação.</p> <p>[...] fazer a síntese analítica do discurso completo do orador, possibilita-nos total compreensão da informação que o deputado que passar. É um processo mais ágil e rápido que conseguimos executar plenamente com o efetivo atual do setor. No processo anterior, às vezes, quando entrávamos no plenário, o discurso do deputado já estava em andamento e ficava mais complicado entender o contexto geral do assunto. Também imagino que esteja mais fácil e interessante a leitura da ata pelo público em geral no formato atual.</p> <p>[...] estou bem satisfeita com a produção atual. Porque entendo que estou produzindo um material proveitoso, interessante, de fácil e entendimento, e que remete ao áudio completo da sessão que está à disposição no site da Alesc quando há esse interesse por parte do público em geral.</p>
--	--	--

		<p>Hoje consigo deixar em dia minhas atividades porque tenho tempo para executá-las com a devida correção, revisão.</p> <p>[...] estávamos trabalhando antes num ritmo insalubre, que incidia em funcionárias tirando licença médica com frequência. O esgotamento que terminávamos a semana foi trocado por uma sensação de contentamento pelo dever cumprido. Outro ponto positivo que observo hoje no setor é a cooperação e envolvimento que temos dos funcionários terceirizados e estagiários que passaram a colaborar com afinco no processo. Acho que houve um avanço no que diz respeito ao material que produzimos e em como acessar no site da Alesc. Considero importante o conhecimento dos demais setores, principalmente dos gabinetes, do que colocamos a disposição e o esclarecimento de como acessar, bem como melhorar a agilidade no envio de leituras para o nosso setor, tipo uma coisa mais automática.</p>
Suposições Básicas	Sugestões apontadas para a construção de um modelo de Gestão	[...] disponibilizar ou indicar material de estudo para ampliação do conhecimento relativo a atividade.

	<p>da Cultura Organizacional.</p> <p>Declaração da vivência nos dois anos de intervenção da pesquisadora na rotina de trabalho.</p>	<p>[...] promover experiência prática em atividade que demanda resistência.</p> <p>[...] incentivar a troca de funções, de opinião e ajuda mútua, alternar funções entre a equipe dividindo o conhecimento individual, valorizando e respeitando as opiniões das partes, para melhor trabalho em equipe.</p> <p>[...] estar aberto para tecnologias, novos métodos úteis ao setor.</p> <p>[...] manter a equipe a par das informações inerentes ao setor e estimular a troca de conhecimento entre funcionários.</p> <p>[...] estimular harmonia e enaltecer o valor de cada um para o bom resultado.</p> <p>[...] as mudanças que ocorreram ao longo dos 2 anos trouxeram resolução para questões que afligiam o setor, as quais também já citei em respostas anteriores. A falta cada vez maior de efetivo tornava iminente a busca de uma alternativa, um novo método que trouxesse um resultado eficiente, na produção para a instituição, resolvesse o problema de sobrecarga dos funcionários do setor e fosse mais condizente com as atuais tecnologias, recursos e</p>
--	---	--

		<p>processos disponíveis nos dias de hoje.</p> <p>Quanto as inovações, lamentavelmente, houve certa resistência por parte de alguns membros da equipe de trabalho, o que gerou um clima ruim em certos momentos. De minha parte, achei que as alterações realizadas com a intervenção da pesquisadora, construtivas, sem contar o senso de igualdade de tratamento que permeou nestes dois anos (qual não acontecia em anos anteriores). Espero que continuemos com a mente aberta para aprender, inovar e melhorar sempre a fim de conseguir uma produção de igualdade.</p>
--	--	--

Fonte: da autora, conforme dados primários da pesquisa, 2017.

Compreendendo a manifestação no discurso de E2, buscando adentrar ao segundo nível mais profundo de Schein (2009), pelo posicionamento do sujeito, percebe-se que os métodos tradicionais também não mais atendiam a expectativa e satisfação profissional, considerando-o retrógrado e distante das tecnologias modernas, asseverando inclusive a insalubridade na atuação com um grupo excessivamente doente pelo volume de licenças médicas. Em contrapartida, com a implementação da mudança no processo de trabalho, E2 externa claramente que o esgotamento na atividade antes vivenciado foi trocado pela sensação de contentamento e dever cumprido. Demonstra satisfação pela cooperação e envolvimento de toda a equipe no trabalho e também dos demais setores da Casa Legislativa que passaram a reconhecer a atividade realizada pela taquigrafia com o devido valor, em especial pela visibilidade conquistada com a transparência e disponibilidade das informações na homepage, com acesso à toda sociedade.

Aprofundando para o grau das suposições básicas, em que resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores, assumidas

como verdadeiras (Schein, 2009), E2 externa o avanço no que diz respeito ao material produzido no setor, declarando que as mudanças que ocorreram promoveram resolução para questões que os afligiam, que o novo método trouxe um resultado eficiente, condizente com as atuais tecnologias, recursos e processos disponíveis atualmente.

Na perspectiva da participante, lamenta a resistência de alguns em certos momentos, porém acredita que as alterações foram construtivas, inclusive pelo senso de igualdade no tratamento da equipe e, deseja que o grupo continue com a mente aberta para aprender, inovar e melhorar.

4.5.3 Resultados da Entrevista E3

No Quadro 25, apresentam-se os dados primários referentes ao depoimento de E3, no que tange aos níveis invisíveis da cultura organizacional, às crenças e valores expostos e suposições básicas.

Quadro 25 - Níveis da CO de E3

Nível	Roteiro da Entrevista	Relatos
Crenças e Valores Expostos	Percepção da atividade realizada tradicionalmente.	[...] muito trabalho e tensão para traduzir o discurso, uma vez que os 5 minutos estipulados correspondiam entre 3 a 4 páginas digitadas, utilizando-se de 30 a 40 minutos para encaminhar à revisão.
	Avaliação da mudança no processo de trabalho.	
	Interação e participação na mudança.	[...] a mudança possibilita otimizar a elaboração do pronunciamento do deputado, ressaltando a fidelidade de sua ideia. Penso que a referida mudança proporciona interação com o orador que, muitas vezes, disponibiliza o seu material de apoio à taquígrafa.
	Aspectos relevantes do dia-a-dia e apontamento de críticas para melhorar a prática do setor.	

		<p>[...] dificuldades ainda existem para alcançar a evolução pretendida. No entanto, muitas vezes, surpreendo-me na elaboração de meus textos, e assim vou galgando o caminho almejado: superação. Além disso, tenho tendência ao desafio, enfrentando as adversidades surgidas por meio da busca de informações, leituras e diálogos. Atitude comprometida ao bem comum da equipe. Por fim, seria bom lembrar à equipe de trabalho que o silêncio contribui para a concentração, promovendo a elaboração de um bom texto.</p>
<p>Suposições Básicas</p>	<p>Sugestões apontadas para a construção de um modelo de Gestão da Cultura Organizacional.</p> <p>Declaração da vivência nos dois anos de intervenção da pesquisadora na rotina de trabalho.</p>	<p>[...] cursos, palestras, workshop, material de apoio, brainstorming.</p> <p>[...] ouvir a equipe sobre suas dificuldades, promover ações sugeridas sempre que possível, trocar ideias entre a equipe, compartilhar material didático.</p> <p>[...] desenvolver o trabalho proposto da melhor maneira possível e colocar-se à disposição da equipe para dirimir dúvidas.</p> <p>[...] tratar todos com educação, respeito, e dignidade. [...] pesquisar e disponibilizar novas técnicas de trabalho para a equipe. Incentivar a capacitação.</p>

		<p>[...] identificar a resistência das pessoas, implementando ações que contribuem para a solução do problema.</p> <p>[...] discutir ideias propostas pela equipe através de reuniões, objetivando a otimização do trabalho, colocando em prática o conhecimento adquirido.</p> <p>[...] agir respeitando as ideias dos componentes da equipe, que se tenha objetivos comuns, comprometimento, responsabilidade, estímulos e motivação.</p> <p>[...] inicio com um breve histórico dos trabalhos das taquígrafas do plenário: a tarefa era realizada na íntegra tornando-se enfadonha e cansativa, repetição de um modelo engessado que proporcionava segurança, mantendo de conforto daquele que comandava ou dirigia o processo. E, em tempo recente, iniciou-se a inovação pela atual coordenadora e pesquisadora inteirando-se com a rotina, realizou várias reuniões com as taquígrafas, diretores, parlamentares. Além disso, executa o trabalho conjuntamente com as taquígrafas, é carinhosa, atenciosa com todos os membros da equipe e sempre aberta ao diálogo. Concluo afirmando que a competência</p>
--	--	--

		inerente a atual coordenadora, representa a chave do seu sucesso.
--	--	---

Fonte: da autora, conforme dados primários da pesquisa, 2017.

Compreendendo a manifestação no discurso de E3, buscando adentrar ao segundo nível mais profundo de Schein (2009), pelo posicionamento do sujeito, o trabalho tradicional era muito tenso, enfadonho e cansativo, de repetição em um modelo engessado, e considerou que a mudança otimizou a sua produção, além de proporcionar interação com o orador (deputado que profere o discurso em Plenário). A participante surpreende-se com sua própria evolução na produção de suas tarefas e descreve como: superação. E3 afirma que enfrenta as adversidades que surgem, buscando informações em leituras e diálogos. O que já sugere o aprofundamento ao grau das suposições básicas, de Schein (2009), em que resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores, assumidas como verdadeiras, pois externa nitidamente seu comprometimento ao bem comum da equipe, o compartilhamento de seus conhecimentos, a aceitação à inovação e mudança de rotina.

Na perspectiva da participante, a atuação da coordenadora da equipe foi fundamental no processo, integrando-se à rotina das atividades, executando o trabalho conjuntamente, realizando reuniões com as taquígrafas, diretores e parlamentares, além de promover um tratamento afetuoso com todos os membros da equipe. Afirma que a competência na atuação foi a chave para o sucesso.

4.5.4 Resultados da Entrevista E4

No Quadro 26, apresentam-se os dados primários referentes ao depoimento de E4, no que tange aos níveis invisíveis da cultura organizacional, às crenças e valores expostos e suposições básicas.

Quadro 26 - Níveis da CO de E4

Nível	Roteiro da Entrevista	Relatos
Crenças e Valores Expostos	Percepção da atividade realizada tradicionalmente.	[...] uma tarefa extremamente cansativa, que demandava dois tipos de esforço físico: o de taquígrafar e, posteriormente o de digitar. Quanto à transcrição e

	<p>Avaliação da mudança no processo de trabalho.</p> <p>Interação e participação na mudança.</p> <p>Aspectos relevantes do dia-a-dia e apontamento de críticas para melhorar a prática do setor.</p>	<p>digitação dos textos na íntegra, além do grande cansaço pela exiguidade do tempo para a execução do trabalho, a tarefa era extremamente repetitiva, e não proporcionava a possibilidade de acompanhar o desenrolar dos fatos e a tramitação da matéria.</p> <p>[...] o fato de acompanhar o discurso por orador, traz a oportunidade de melhorar o entendimento do tema que está sendo debatido, o que facilita a redação da síntese. Por outro lado, a elaboração da síntese desenvolve um senso crítico, que melhora os textos escritos na íntegra.</p> <p>[...] percebeu-se que a qualidade do trabalho individual melhorou muito, o que também influenciou o resultado apresentado pela equipe. A mudança acontece quando a produtividade é valorizada, e as críticas são sempre construtivas, visando o crescimento do grupo.</p>
<p>Suposições Básicas</p>	<p>Sugestões apontadas para a construção de um modelo de Gestão da Cultura Organizacional.</p>	<p>[...] acesso à material de estudo e curso de capacitação, participar de congressos.</p> <p>[...] quanto a resistência, conhecer aquilo que a causa.</p> <p>[...] promover rodízio das atividades e funções, valorizar</p>

	<p>Declaração da vivência nos dois anos de intervenção da pesquisadora na rotina de trabalho.</p>	<p>o trabalho da equipe, evitar conflitos, respeitar o próximo. [...] empregar tecnologias úteis ao setor, conhecer novos métodos e tecnologias, acatar sugestões e novidades.</p> <p>[...] a qualidade do trabalho apresentado pelas taquígrafas melhorou, e o grupo é bem recebido pelos que necessitam das informações produzidas pelo setor. Apesar do reduzido número de colaboradores, os prazos conseguem ser respeitados.</p>
--	---	---

Fonte: da autora, conforme dados primários da pesquisa, 2017.

A compreensão da manifestação no discurso de E4, revela que os moldes tradicionais da atividade taquígráfica eram extremamente cansativos, tanto pelo esforço de taquígrafar quanto por digitar, além de ser repetitivo, que não proporcionava a possibilidade de acompanhar o desenrolar dos fatos e a tramitação das matérias proferidas em Plenário. O posicionamento da participante frente ao novo modelo de produção é positivo, pois afirma que acompanhar o discurso por orador traz a oportunidade de melhorar o entendimento do tema que está sendo debatido, e facilita a redação da síntese, e ainda, desenvolve um senso crítico da taquígrafa.

Discurso este que já remete ao aprofundamento no grau das suposições básicas, de Schein (2009), em que resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores, assumidas como verdadeiras, pois declara que qualidade do trabalho individual melhorou muito, o que também influenciou no resultado apresentado pela equipe, acrescentando que a mudança acontece quando a produtividade é valorizada, e que mesmo havendo críticas, são sempre construtivas, visando o crescimento do grupo.

Na perspectiva de E4, o emprego de novas tecnologias é útil e sugere conhecer novos métodos e tecnologias, demonstrando receptividade em acatar novidades. A participante reconhece que a qualidade do trabalho apresentado pelas taquígrafas melhorou, e salienta empatia àqueles que necessitam das informações produzidas pelo setor,

pois estão atualmente de fácil acesso ao público. Enaltece o contentamento com seu trabalho quando traduz que apesar do reduzido número de colaboradores, os prazos conseguem ser respeitados.

4.5.5 Resultados da Entrevista E5

No Quadro 27, apresentam-se os dados primários referentes ao depoimento de E5, no que tange aos níveis invisíveis da cultura organizacional, às crenças e valores expostos e suposições básicas.

Quadro 27 - Níveis da CO de E5

Nível	Roteiro da Entrevista	Relatos
Crenças e Valores Expostos	<p>Percepção da atividade realizada tradicionalmente.</p> <p>Avaliação da mudança no processo de trabalho.</p> <p>Interação e participação na mudança.</p> <p>Aspectos relevantes do dia-a-dia e apontamento de críticas para melhorar a prática do setor.</p>	<p>[...] a taquigrafia é uma paixão que está na minha vida. Em relação a transcrição sentia tranquilidade no início. Porém, em função do quadro de funcionários diminuir o que era prazeroso tornou-se exaustivo e, muitas vezes, causando doenças ocupacionais.</p> <p>[...] quanto à mudança, inicialmente achei e foi um desafio, mas mudanças ocorrem hoje e futuramente também. Então, como profissional busquei encontrar no novo processo de trabalho o meu modo/jeito de realizar, e assim, atualmente é uma inovação que faz parte do dia a dia.</p> <p>[...] no momento a produção do trabalho continua sendo um desafio, porque o discurso do orador é analisado e necessita que o texto produzido tenha a</p>

		<p>mensagem/sentimento daquilo que foi dito. Assim, muitas vezes há necessidade de pesquisar e verificar os dados que o orador pronunciou. Mas, tudo isso é gostoso de fazer porque temos a tecnologia como aliada e devemos tirar proveito dela para apresentarmos um excelente trabalho.</p>
<p>Suposições Básicas</p>	<p>Sugestões apontadas para a construção de um modelo de Gestão da Cultura Organizacional.</p> <p>Declaração da vivência nos dois anos de intervenção da pesquisadora na rotina de trabalho.</p>	<p>[...] acredito que a promoção de desenvolvimento da equipe é feito diariamente porque sempre aprendemos novas formas de desempenhar o nosso trabalho.</p> <p>[...] as barreiras são os desafios que se apresentam e nos fazem ultrapassá-las para vivenciar algo melhor e mais frutífero profissionalmente.</p> <p>[...] na atualidade o compartilhamento se dá pelo uso da tecnologia, porém buscar sempre o conhecimento autêntico, a cooperação faz parte do cotidiano, pois unidos chega-se ao resultado almejado.</p> <p>[...] a promoção do bom clima organizacional se dá em vários aspectos, mas principalmente cada um deve ter consigo motivação pessoal.</p> <p>[...] penso que ambiente inovador é abrangente, porque nem sempre o que é inovador para um é para outro, pode ser algo obsoleto.</p>

		<p>[...] quanto a adaptação à mudança, nós, seres humanos temos condições de vivenciarmos, mas as vezes exige muito do cognitivo de cada um, é importante porque no momento que ocorrem mudanças, a segurança de decisões é primordial para seguir em frente com os novos desafios.</p> <p>[...] explorar no sentido de renovar, ou simplesmente buscar mais aprendizado. Tudo isso faz parte do crescimento profissional e a coesão se dá na participação, envolvimento, compartilhamento do processo de trabalho como um todo.</p> <p>[...] inicialmente, como já mencionei, foi um desafio. E, hoje, vejo que a mudança era necessária e aconteceu no tempo que deveria acontecer. Algumas vezes, eu senti que a nova rotina, a nova forma de ver a taquigrafia parecia algo fora do normal, mas com o passar do tempo verifiquei que precisava de um novo jeito/maneira de trabalhar e desempenhar a função. Assim, no somatório de aprendizagem, de inovação, acredito que bons frutos estamos ou começamos a colher, daqui em diante apenas precisamos dar continuidade na nova maneira de ser a taquigrafia,</p>
--	--	---

		desempenhando a tarefa como eternas aprendizizes.
--	--	---

Fonte: da autora, conforme dados primários da pesquisa, 2017.

A compreensão da manifestação no discurso de E5, revela que mesmo a taquígrafia sendo sua paixão, os moldes tradicionais da atividade, que antes eram prazerosos, tornaram-se exaustivos. Seu posicionamento à mudança inicialmente foi desafiador, pela ruptura no processo da atividade, mas ponderou que mudanças fazem parte do dia-a-dia e sempre estarão presentes, portanto encontrou no novo método de trabalho seu modo/jeito de realizar, e incorporou positivamente a transformação. A participante revela que o aprendizado é constante, e que muitas vezes há necessidade de pesquisar e verificar os dados que o orador pronunciou, e externa sua satisfação em realizar, inclusive porque tem a tecnologia como aliada e faz bom proveito do recurso para apresentar um excelente trabalho.

O aprofundamento ao grau das suposições básicas, de Schein (2009), revela-se quando, na perspectiva de E5, a mudança era necessária e aconteceu no tempo que deveria acontecer, rompeu um paradigma, mas promoveu um novo olhar à atividade, acredita que o somatório da aprendizagem com a inovação na produção, tem rendido bons frutos e postula que é preciso dar continuidade na nova maneira de criar na taquígrafia, desempenhando a tarefa como eterno aprendiz.

4.6 ESPECIFICANDO APRENDIZADO – 5ª FASE DA PA

Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.
Paulo Freire

O ciclo da PA se completa, ou melhor, reinicia, tendo em vista a constante retroalimentação da aprendizagem no processo, com a especificação do aprendizado, considerando as etapas vivenciadas até o presente momento, a última fase da pesquisa-ação concerne em agregar todo o arcabouço construído e, a partir das fases conclusas, efetivamente refletir sobre o processo gerando conhecimento.

Godoi et al. (2006), alude que a mudança proposta pela pesquisa-ação pode ser entendida como um processo de aprendizagem, do qual os frutos são as transformações reais em diferentes aspectos:

Aquilo que as pessoas fazem;
Como elas interagem com o mundo e com os outros;
Seus significados e valores;
Os discursos nos quais elas entendem e interpretam em seu mundo. (GODOI et al., 2006 p. 212)

Destarte, as próximas subseções dedicam-se a apresentar o modelo de gestão da cultura organizacional para o setor público com ênfase em ambiente legislativo, construído a partir da articulação teórico-prática da pesquisadora com a intervenção na unidade de análise investigada.

4.6.1 Identificando as Descobertas da PA

Eden e Huxham (1996) enaltecem que para uma pesquisa-ação de qualidade, é preciso um método sistemático e organizado de coleta de dados e de reflexão sobre os resultados, à luz do referencial teórico. A adoção da visão de mundo ancorada à Teoria Geral dos Sistemas abarcou e proporcionou segurança no desenvolvimento da pesquisa. A sustentação da visão sistêmica, desde a primeira fase da intervenção, com o diagnóstico, desdobrando o plano de ação, direcionando o caminho na tomada de medidas, posteriormente avaliando as consequências das ações, permitiu constantemente o olhar à totalidade, mesmo que a execução tenha sido em uma célula da organização, o entendimento da mesma na construção da estrutura do todo foi fundamental para compreender e intervir no propósito de promover a transformação. Sendo assim, as próximas subseções detalham a construção do modelo de Gestão da Cultura Organizacional.

4.7 A CONSTRUÇÃO DO MODELO

Em consonância com Schein (2009 p. 29) ao afirmar que, a cultura resulta da aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros, e também considerando que a cultura organizacional compreende os elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização, a construção do modelo nesta tese, conduz em não correr o risco de simplificar a realidade a ponto de desconsiderar os múltiplos níveis de interação entre os membros e/ou refutar a complexidade dos mesmos.

O modelo intencionado contempla os preceitos condizentes à cultura organizacional, e por assim ser, preza pelo entendimento que a cultura é profunda (quando se aprende o que funciona, desenvolvem-se crenças e certezas que saem da consciência e se tornam regras tácitas de como fazer, pensar ou sentir), é ampla (decifrá-la pode se tornar uma tarefa infinita, por assim ser há necessidade de estabelecer foco) e também é estável (os membros de um grupo geralmente preferem se proteger à suas certezas culturais a situações caóticas ou imprevisíveis). Nesta direção, reconhecendo que uma possível mudança pode gerar ansiedade e resistência aos membros (Schein, 2001), o alicerce da gestão do conhecimento será a estrutura que proporcionará a solidez e flexibilidade, permitirá a criação, partilha, aplicação de conhecimento, bem como alimentará as lições aprendidas e melhorará a prática dia após dia na organização. Adota-se como princípio o engajamento dos indivíduos de modo que se sintam confortáveis, seguros, e possam intercambiar suas relações sem que ocorram interrupções que enfraqueçam sua atuação profissional e ao mesmo tempo proporcionem o sentimento de pertencer à um grupo sólido, na construção do processo de trabalho, e flexível/adaptável ao ambiente, cenário legislativo.

4.7.1 Conceituação de modelagem

Seguindo rigorosamente as técnicas de pesquisa como já foram devidamente detalhadas na intervenção, com a coleta dos dados e análise dos mesmos, procede-se a construção do modelo, que por princípio norteador nesta tese prevê maior controle sobre o entendimento da situação do estudo (ZILBOVICIUS, 1999). A construção, permeia por uma versão prévia que, a partir da verificação posterior com a execução de um Grupo Focal (BONFIM, 2009) tende a ser aperfeiçoado com a interação dos demais setores da Casa Legislativa, Coordenadores e Diretores, coletando percepções, opiniões e sentimentos frente ao objeto do estudo.

Nesta direção, uma modelagem, conforme preconiza Zilbovicius (1999), se refere a,

(...) um modo de pensar os problemas organizacionais construído por princípios interligados, segundo uma lógica na qual se baseiam decisões e escolhas organizacionais (ZILBOVICIUS, 1999 p.40).

Em concordância ao pensamento, Nonaka e Takeuchi (1997) tratam a modelagem no âmbito da conversão do conhecimento (tácito em explícito e vice-versa) e aludem representar de forma sintética e abstrata a realidade encontrada em determinada situação e/ou para representar as formas intermediárias (de trabalho) e final (de apresentação) da conversão de conhecimento tácito em explícito no estudo de redes de ações encadeadas com certa lógica (RIGHI, 2007).

Para Zaggo (2000),

(...) um modelo se propõe a ordenar variáveis e ideias sobre um determinado fenômeno, objetivando a visualização da sua configuração ou arquitetura, permitindo a sistematização e entendimento do seu conteúdo, a partir do qual define-se e avalia-se a racionalidade dos cursos de ação. (ZAGGO, 2000 p. 109)

A partir da conceituação dos autores há o entendimento que, um modelo, é aplicável a situações nas quais se pretende estudar uma situação que tenha certo nível de complexidade, buscando intencionalmente simplificá-la, em especial nesta tese, em que objetiva propor um modelo de gestão da cultura organizacional com vistas a apoiar a transformação do comportamento organizacional.

Face ao exposto, o enlace da gestão do conhecimento à cultura organizacional representa a capacidade de articulação entre os conceitos da GC, a aplicabilidade da espiral do conhecimento, na conversão do conhecimento tácito em explícito, de Nonaka e Takeuchi (2008), permitindo um processo de desaprendizagem e aprendizagem organizacional, em meio a interação dos elementos culturais, comportamento organizacional, e também dos agentes que direta e indiretamente afetam o processo de trabalho dos indivíduos na organização. O desenho deste cenário desejado, em que a GC e a CO entrelaçam seus conceitos pode ser imaginado como um sistema aberto, como já referenciado por Morgan (2010), tendo o ambiente em mente, acentuando a relevância de ser capaz de: perceber mudanças na tarefa e nos ambientes contextuais, superar e administrar limites críticos e áreas de interdependência, e, desenvolver respostas operacionais e estratégias adequadas. (MORGAN, 2010 p.61)

A visualização deste cenário pode ser contemplada a seguir, através da figura ilustrativa. (Figura 11)

Figura 11 - Equipe no Sistema aberto



Fonte: Da autora, 2017.

Primeiro nível de análise da cultura organizacional, em que os aspectos formais visíveis são expostos: estruturas e processos organizacionais, aspectos operacionais e tarefas, desempenhados pela equipe profissional a partir de seus processos de trabalho e executando suas tarefas por fronteiras permeáveis. Cenário que também pode ser observado na próxima figura ilustrativa. (Figura 12)

Figura 12 - Execução das Tarefas Operacionais pela Equipe



Fonte: Da autora, 2017.

A concepção visual do modelo delinea-se pela integração do aprendizado pautado no referencial teórico e na intervenção prática com a aplicação da PA na organização em questão. Desta integração é possível conceber inicialmente o passo a passo da construção do modelo e sequencialmente remete ao detalhamento através dos níveis da cultura organizacional. Atentando ao fato que a organização em tela se refere à um ambiente legislativo, há forças estruturais, legais, políticas e temporais, que têm um efeito significativo no andamento das atividades, todavia, não serão consideradas diferenciadamente, ou sob pesos e medidas dispare. Ponderando Schein (2001), o conjunto de forças que determina o comportamento do sistema não é desconsiderado, entretanto mesmo podendo afetar de modo profundo nos resultados, no modo de operação, nas estratégias e nas metas, estarão presentes concomitantemente no desenvolvimento da organização, por conseguinte, a intenção de flexibilidade do modelo, atende também esta realidade.

As referidas forças serão elucidadas sequencialmente com a ilustração aportada pela figura 13, e, nesta tese, como cita Schein (2001) reportarão à *força e clareza do fundador da organização, quantidade e intensidade das experiências compartilhadas de seus membros e, o grau de sucesso da organização*. São agentes que mesmo parecendo indiretos, muitas vezes determinam, direcionam e causam turbulências, todavia que aqui serão tratadas como as condições promotoras que Nonaka e Takeuchi (2008) alude a partir das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional: (1) Intenção; (2) Autonomia; (3) Flutuação e caos criativo; (4) Redundância; e (5) Requisito variedade, já esclarecido no segundo capítulo deste trabalho.

Figura 13 - Agentes indiretos – Forças externas



Fonte: Da autora, 2017.

Reportando-se ao papel da organização na criação do conhecimento, salienta-se a importância de promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Esta concepção permite, que mesmo em um cenário adverso, em constantes mudanças, há condições de promover a espiral do conhecimento e enfrentamento os desafios. Nessa esteira, adentra-se ao segundo nível de interação para o modelo de gestão da cultura organizacional, em que há (como já pode ser observado na figura 13) o intercâmbio de elementos culturais, o qual circunda o primeiro nível de análise da cultura organizacional, na execução de tarefas operacionais pela equipe e neste momento é abarcado pelo invólucro da espiral do conhecimento. Espaço de envolvimento entre a equipe, aglutinação de saberes, compartilhamento de conhecimento, e ancorando aos princípios da aprendizagem organizacional, é fundamental para a capacidade de mudança contínua e renovação de uma organização.

A influência da cultura organizacional na aprendizagem ajuda a ampliar a compreensão da aprendizagem como um fenômeno social e também a descobrir seu propósito, quando e como fazer, de acordo com rotinas e usando artefatos específicos, para, na sequência, compreender o porquê foi feito (FLORES et al., 2012; AKGÜN et al., 2007; STOYKO, 2009). A espiral do conhecimento relaciona-se, neste cerne, diretamente ao que preconiza Sveiby (1998) quando afirma que a gestão do conhecimento é a arte de gerar valor a partir dos bens intangíveis da organização, centrando-se em aproveitar recursos existentes na organização, proporcionando a seus integrantes o emprego de melhores práticas e reinvenção de processos. Ao cenário fértil e palco de interconexões culturais, agregam-se, portanto, três vertentes:

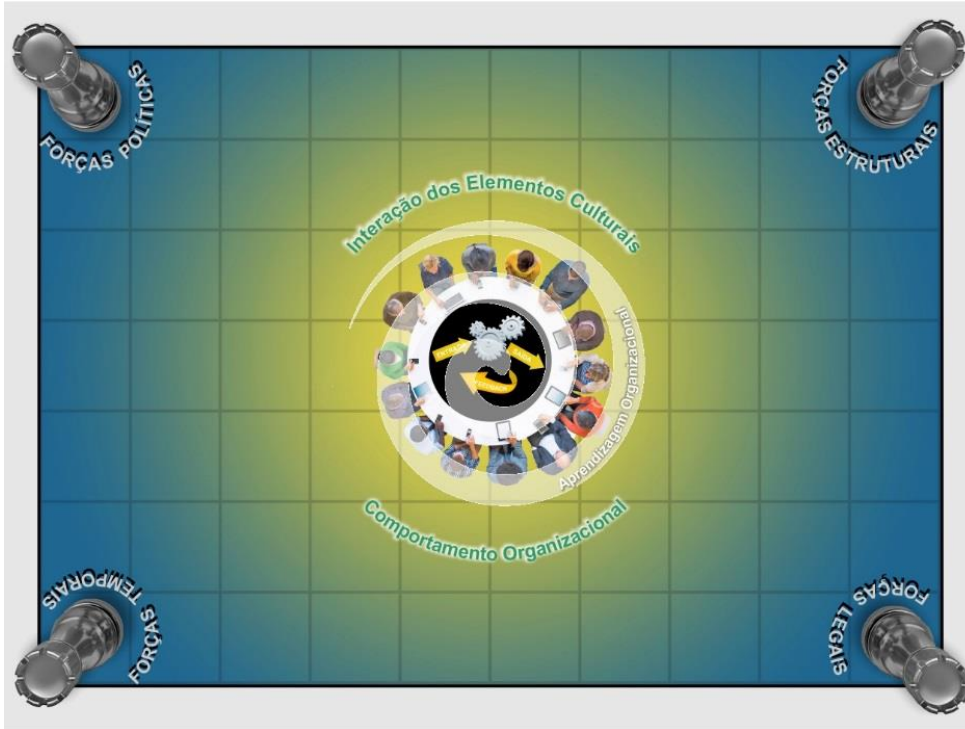
1. Intercâmbio de crenças e valores individuais integrado ao comportamento organizacional: padrões, costumes, hábitos, significados, linguagem, rituais, sinais, manifestações, forças latentes (SCHEIN, 2001).

2. Espiral do conhecimento: conversão do conhecimento tácito em explícito, a partir da criação, partilha e aplicação do conhecimento, sustentadas pelos pilares da GC em que, na dimensão “Pessoas” valoriza-se o ativo intelectual, faz-se a interação e compartilhamento de conhecimento; no que tange “Tecnologias” considera-as como suporte para eliminar retrabalho e otimização da atividade; no que diz respeito aos “Processos” buscam-se melhores práticas, renovando constantemente as atividades; e por assim ser, a “Estrutura organizacional” deve priorizar a flexibilidade e dinamismo, para que seja capaz de adaptar-se as mudanças (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

3. Aprendizagem Organizacional: capacidade para responder turbulência ambiental e competitiva; complementar sistemas sócio tecnológicos; inovação e adaptação; renovação estratégica, para que se possa aprender a explorar o que já foi aprendido (TEMPLETON; SNYDER, 2000; AKGÜN et al., 2007; STOYKO, 2009).

Resultado desta compreensão e com base no que a literatura apresenta (SCHEIN, 2001; NONAKA e TAKEUCHI, 2008; TEMPLETON e SNYDER, 2000; AKGÜN et al., 2007; STOYKO, 2009; SUELDO e STREIMIKIENE, 2016) os valores culturais são compreendidos aqui como eixo em torno do qual o comportamento organizacional gira e estão estreitamente articulados com os objetivos organizacionais. Por esta forma, visualmente é possível esclarecer o cenário quase em sua universalidade de ações, conforme a figura 15 ilustra.

Figura 14 - Intercâmbio, Espiral do Conhecimento e Aprendizagem



Fonte: Da autora, 2017.

As vertentes anteriormente mencionadas, que respaldam o centro do modelo, são assimiladas neste contexto com o terceiro e mais profundo nível de análise da cultura organizacional, em que os aspectos informais ocultos são revelados, percepções, sentimentos e pensamentos inconscientes assumidos como verdadeiros e que resultam do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores (Schein, 2001). Aprofundar a este nível requer um cuidado criterioso, tendo em vista envolver componentes invisíveis, afetivos e emocionais, orientados por aspectos sociais e psicológicos dos membros da organização. Por sua vez, a mudança transformadora que o modelo propõe para apoiar o comportamento organizacional do grupo, estabiliza a ansiedade pela sobrevivência quando faz a sinergia entre os membros e cria a segurança psicológica aos mesmos, consorciado aos passos elaborados por Schein (2001) que devem ser trabalhados de forma simultânea. São eles: (Quadro 28)

Quadro 28 - Segurança psicológica

Passos em ordem cronológica	Descrição
Uma visão positiva forçada	Acreditar que você e a organização estarão em situação melhor se aprenderem a nova maneira de pensar e trabalhar.
Capacitação	Para aprender novas maneiras de pensar, novas atitudes e novas habilidades, você precisa ter acesso a toda capacitação formal necessário.
Envolvimento do Aprendiz	Se a capacitação formal for implementada, você deve ser capaz de administrar seu próprio método de aprendizado informal.
Capacitação informal ou grupos familiares	Como as certezas culturais estão arraigadas nos grupos, todos eles devem receber capacitação informal e exercícios, para que novas normas e certezas possam ser elaboradas em conjunto.
Exercícios, instrutores e feedback	Exercícios são particularmente importantes porque neles se podem cometer erros e aprender sem prejudicar a organização.

Modelos de comportamento positivo	Ser capaz de enxergar os novos comportamentos e atitudes naqueles que você se identifica.
Equipes de apoio	Formar grupos em que os problemas relativos ao aprendizado possam ser ventilados e discutidos, conversar sobre as frustrações e dificuldades.
Sistemas e estruturas coerentes	É essencial ter um sistema de recompensa e disciplina e uma estrutura organizacional coerente com a nova maneira de pensar e trabalhar.

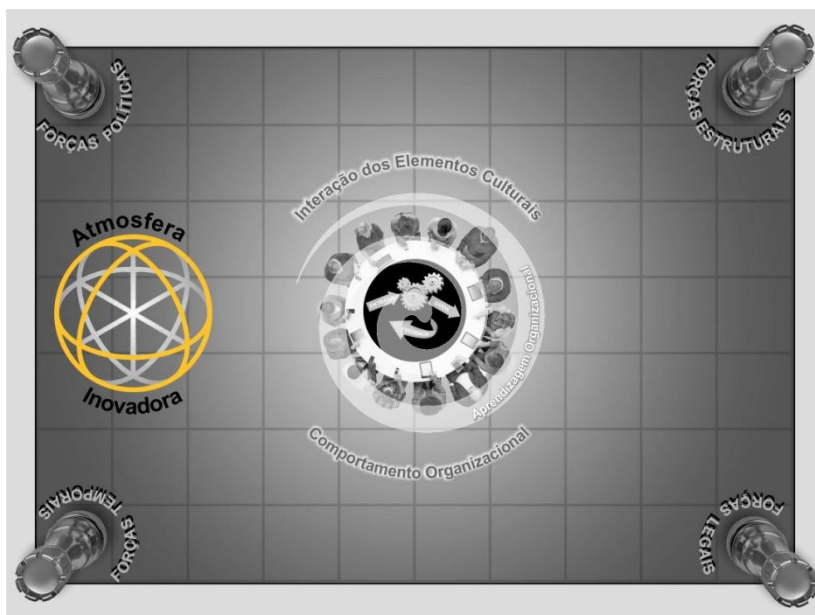
Fonte: Adaptado de Schein, 2001 p. 126.

Em concordância à esta concepção, a gestão da cultura organizacional, diferentemente da mudança cultural de uma organização (Sampaio, 2004), configura-se como uma técnica de gestão, que serve uma nova imagem de organização como comunidade social, e tenta minimizar a oposição indivíduo-organização, pela emergência de um novo paradigma onde a organização é um local potencialmente gerador de conflitos, superáveis pela negociação abrangente e permanente. E como resultado, a partir do que Sueldo e Streimikiene (2016) já preconizavam, variados graus de sucesso se alcançam com a GCO, baseado na capacidade de construir significados sociais, valores e atitudes externas ou por experiências ambíguas dentro da organização.

A sequência desse raciocínio pode ser captada nas figuras subsequentes, numeradas e identificadas, acrescidas de membros, que serão reputados componentes influenciadores, construídos a partir do envolvimento e intervenção das participantes na PA e fruto da quinta e última fase que concerne à especificação do aprendizado com a pesquisa. Por sua vez, na especificação do aprendizado em questão, condições foram apontadas ao modelo de gestão da cultura organizacional, as quais transpassam o sistema aberto, adentrando e saindo, através das fronteiras permeáveis. Contribuições de pesquisas recentes aclararam componentes também capazes de auxiliar tanto na promoção de uma atmosfera inovadora, em melhores práticas de GC, quanto a capacidade de eliminar barreiras culturais (BATISTA, 2012; JULIANI, 2015; PEPULIM, 2017)

Sequencialmente, as figuras com as respectivas denominações e explicitação apresentam-se, abarcando ao final oito componentes influenciadores à gestão da cultura organizacional para o modelo integralmente. O primeiro a ser ilustrado descortina-se como “Atmosfera Inovadora”.

Figura 15 - Atmosfera Inovadora

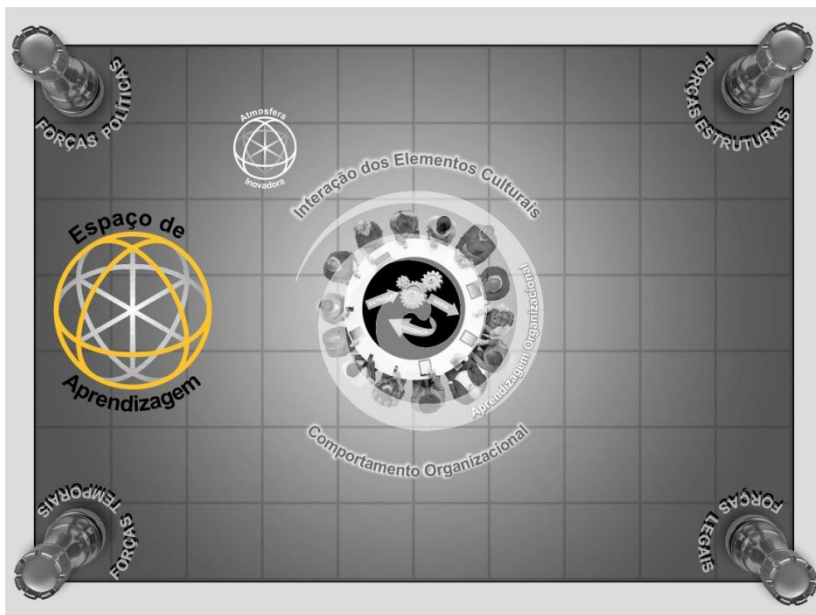


Fonte: Da autora, 2017.

A promoção de uma atmosfera inovadora implica em impulsionar o compartilhamento de conhecimento e construção de pontes entre as ilhas de conhecimento, integrando saberes, explorando o aprendizado e vislumbrando alternativas de melhores práticas de gestão de conhecimento (BATISTA, 2012; JULIANI, 2015). Visto que, o insulamento setorial, tende a ser uma prática constante na administração pública (GUIMARÃES, 2000) e um dos grandes desafios aos gestores é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas, e que tendem ao processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras.

Não distante, estendendo a necessidade de amplificar o compartilhamento e tornar a integração de saberes uma constante, o próximo componente influenciador revela-se e acopla-se ao modelo, aqui denominado como “Espaço de Aprendizagem”.

Figura 16 - Espaço de Aprendizagem



Fonte: Da autora, 2017.

A aprendizagem é um processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento (FLEURY e FLEURY, 1997) e, sustentada por duas vertentes teóricas que respaldam os principais modelos de aprendizagem, que são:

Modelo behaviorista – seu foco é o comportamento, pois este é observável e mensurável, partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, consequências, planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

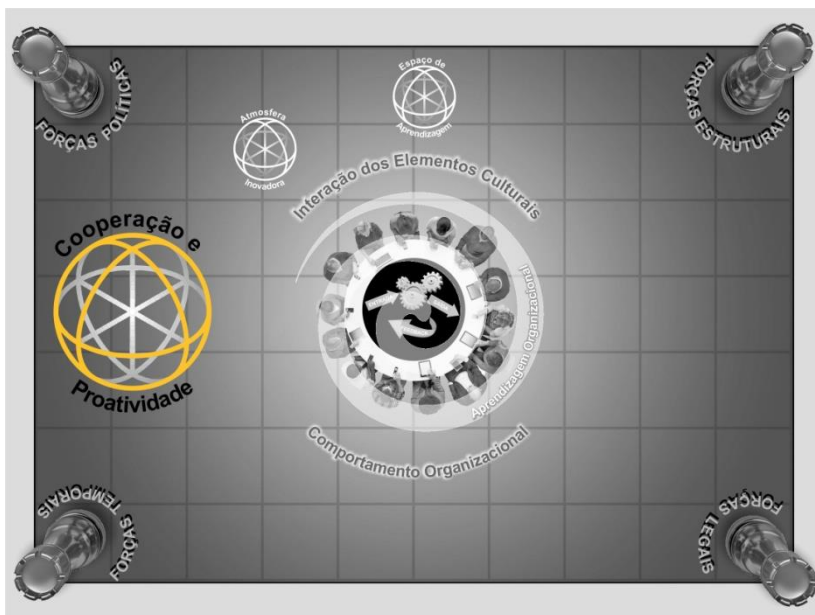
Modelo cognitivo – pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e soluções de problemas. Procura utilizar dados objetivos,

comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade. (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 20)

Face ao exposto, construir espaços de aprendizagem na organização, envolve a elaboração de mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, bem como, a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Estes espaços podem ser estimulados através do desenvolvimento contínuo da equipe, com cursos de capacitação, realização de seminários, workshops, world café, comunidades de prática, entre outros. Uma cultura de aprendizagem assume que a maneira apropriada dos humanos se comportarem no relacionamento com seu ambiente é serem solucionadores e aprendizes proativos de problemas (SCHEIN, 2009). Ademais, a solução dos problemas na concepção de Drucker (2002) apenas restaura a normalidade, aproveitar oportunidades significa explorar novos caminhos, portanto, a abertura de espaço de aprendizagem na organização pode apoiar a transformação tendo em vista não haver fronteiras para a aquisição de conhecimento, universalizado-o.

Abarcando a universalização e reconhecendo que *o conhecimento difere de todos os outros meios de produção porque não pode ser herdado, nem doado, precisa ser adquirido novamente por cada indivíduo* (DRUCKER, 2002 p. 186), o próximo componente influenciador desponta, que permeando pelos dois primeiros já explicitados, configura-se como “Cooperação e Proatividade”. (Figura 17)

Figura 17 - Cooperação e Proatividade



Fonte: Da autora, 2017.

A escolha dos termos Cooperação e Proatividade para este componente influenciador consiste em fazer a fusão entre seus significados na interrelação dos membros da organização, tanto pela realização conjunta de uma ação para uma finalidade, como pelo comportamento de antecipação e de responsabilização pelas próprias escolhas e ações frente às situações impostas pelo meio. Mediante a esta intenção e pensando no sistema gerencial respaldado pela abordagem da GC, atribui-se a Gestão *Middle-up-down*, que desponta para a criação de conhecimento pelos gerentes de nível médio decorrente da frequente liderança de equipes, por meio de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto o pessoal de nível operacional (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

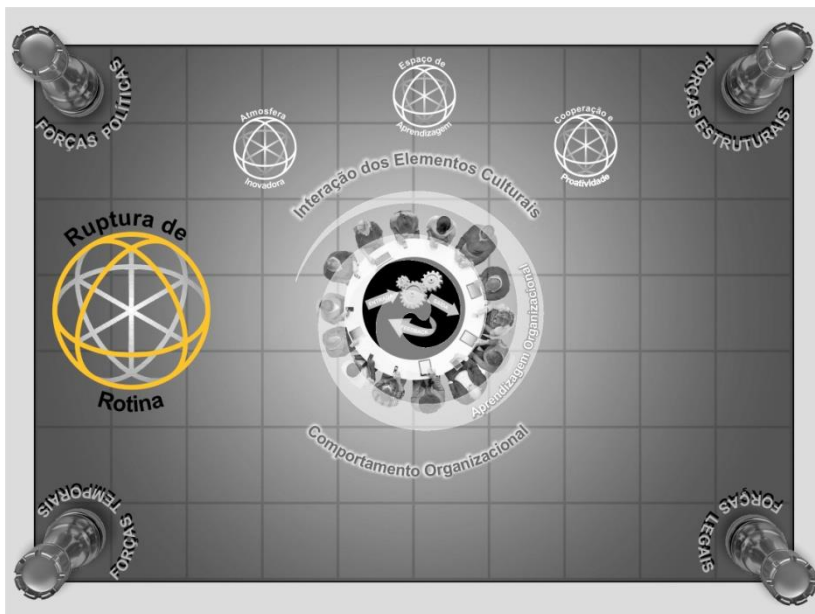
O modelo gerencial *middle-up-down* concede ao gerente de nível médio papel-chave no processo de criação do conhecimento organizacional, fortalecendo assim o elo entre a alta gerência e o pessoal da linha de frente. Neste caso, o gerente de nível médio desempenha a importante função de gerenciar de maneira eficiente e eficaz os profissionais do conhecimento. O termo *middle-up-down* foi traduzido

para o português como: do meio para baixo e do meio para cima e complementa os modelos anteriormente aceitos: O *topdown* e *bottom-up* (HOLANDA et al., 2005). Seu objetivo maior é facilitar a tomada de decisão e estimular a conversão do conhecimento provocando a interação dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Holanda et al. (2005), consideram que este modelo gerencial é de longe o mais abrangente em termos de quem é envolvido, o mais inclusivo em termos de qual é o tipo de conhecimento criado, o mais amplo em termos de onde o conhecimento é armazenado, e o mais flexível em termos de como o conhecimento é criado. A gerência de nível médio também é reconhecida como “gestores de conhecimento” e pode ser a chave para a inovação contínua, por facilitar o processo de criação de conhecimento organizacional, constituindo-se na interface que conecta a alta gerência ao pessoal de nível operacional. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Incorporando esta visão ao próximo componente influenciador a integrar-se ao modelo, em consonância aos anteriores, emerge a “Ruptura de Rotina”. (Figura 18)

Figura 18 - Ruptura de Rotina



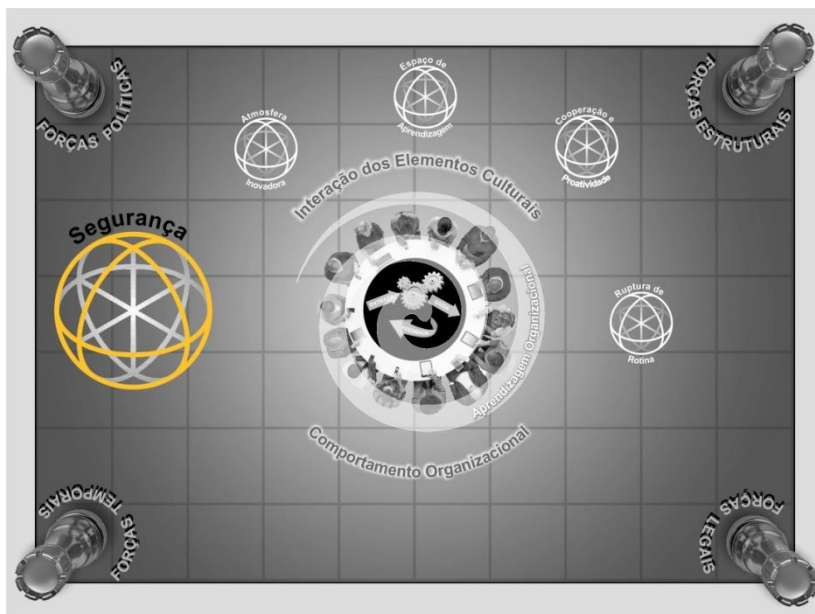
Fonte: Da autora, 2017.

Ruptura de rotina implica em quebrar a zona de conforto estabelecida, situação que, considerando que cultura é uma força estabilizadora, conservadora, um meio de tornar as coisas significativas e previsíveis, confronta-se ao paradoxo de como administrar este potencial disfuncional da estabilidade e segurança arraigada à cultura da organização. Todavia, faz-se necessário uma postura de rompimento frente ao mundo turbulento que exige maior flexibilidade e aprendizagem e deflagra a reinvenção do processo de trabalho constantemente. Schein (2007 p. 180) aduz que *qualquer mudança cultural é transformadora porque é preciso desaprender alguma coisa antes de se aprender algo novo*, e isso pode acarretar em uma dolorosa resistência, porém, a transformação só é possível quando ocorre uma ruptura com os modelos tradicionais e introduz-se uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Na lógica deste pensamento, o quinto componente influenciador desponta: “Segurança”. Elemento este que se introduz de forma a cessar possíveis adversidades e infiltrar às resistências, de maneira a desmistificar dúvidas quanto ao empoderamento à tomada de decisão e

visão sistêmica à atividade, auxiliando no rompimento de rotinas. A figura 19 ilustra-o.

Figura 19 - Segurança



Fonte: Da autora, 2017.

Com base nos passos cronológicos preconizados por Schein (2001) quanto à segurança psicológica, já mencionados no quadro 28, administra-se a insegurança e criam-se mudanças cognitivas promovendo a estabilidade e a mudança ao mesmo tempo. Ou seja, fortalece os indivíduos encorajando-os técnica e juridicamente à tomada de decisão na construção diária de suas atividades. (SUELDO e STREIMIKIENE, 2016) A necessidade de desaprender e aprender, do ponto de vista da cultura organizacional, pode gerar resistência e insegurança pelo fato dos indivíduos protegerem sua posição diante de sua identidade e sensação de pertencimento ao grupo.

Na perspectiva de assegurar e transmitir confiança aos membros da organização há também que se considerar a abertura de espaço para ferramentas que visem a otimização dos processos de trabalho. Portanto, a influência do sexto componente agrupa-se ao modelo: “Tecnologias”. (Figura 20)

Figura 20 - Tecnologias



Fonte: Da autora, 2017.

Encontrar subsídios que auxiliem os processos de trabalho e otimizem as tarefas significa dar abertura à exploração de ferramentas facilitadoras. Seja qual for a atividade, frente a eclosão tecnológica presente na contemporaneidade, a adesão da melhor forma dependerá da decisão dos indivíduos na mensuração e avaliação da complexidade de suas atividades. A adoção de uma tecnologia insere-se aqui como ferramenta facilitadora, auxiliando e agilizando os processos de trabalho, incorporando-se ao cotidiano dos membros da organização gradativamente e dando suporte as tarefas. (SANTOS, 2006; MOURA, 2009; ALVES, 2011; STEIN, 1995)

Na sequência deste raciocínio, provocado pelos atores até então expostos, o penúltimo componente que surge permeando por entre os demais e acoplado ao modelo é a “Adaptação à Mudança”. (Figura 21)

Figura 21 - Adaptação à Mudança



Fonte: Da autora, 2017.

Promover a mudança como descrito anteriormente, requer esforços constantes e envolvimento à equipe demonstrando o objetivo claro de que esta mudança trará, além de um novo olhar à atividade, benefícios na operacionalização das atividades e melhorias no comportamento da organização. O que não implica em fazer com que todos os membros alcancem os objetivos da mesma forma, o envolvimento deve permitir a escolha de *como* alcançá-los (SCHEIN, 2007). Adaptar-se às mudanças representa internalizar novos processos que levem ao novo comportamento e estar preparado para eventual alteração de rotinas caso necessário. A flexibilidade na atuação e o desengessamento de tarefas, direciona a um ambiente saudável com um bom clima organizacional, o que é sumariamente positivo nas organizações (PEPULIM, 2017; JULIANI, 2015).

Em consideração ao ambiente legislativo, uma vertente apresentada na interação dos participantes à PA foi a possibilidade de permitir transição de papéis entre os membros da equipe, com o revezamento de funções operacionais, apontados como uma forma de oxigenar a equipe e permitir a leitura sistêmica dos processos de trabalho.

Com o olhar sistêmico em tela, o próximo e último componente descortina-se com a “Eliminação de Barreiras”, discutido na literatura (PEPULIM, 2017; SUELDO E STREIMIKIENE, 2016; PONGSIRI et al, 2013) e apresentado como alternativa para dirimir diversidades culturais e aproximar o grupo de trabalho independente de suas singularidades. (Figura 22)

Figura 22 - Eliminação de Barreiras



Fonte: Da autora, 2017.

Construir solidariedade no seio da organização, trabalhando em grupo, independente das diferenças culturais, respeitando-se mutuamente, humanizando o tratamento e realizando o trabalho colaborativamente, tende a agregar valor à equipe, por conseguinte eliminando barreiras culturais que porventura possam prejudicar o andamento das atividades e dificultem a transformação do comportamento dos membros da organização (PEPULIM, 2017; SUELDO E STREIMIKIENE, 2016; PONGSIRI et al, 2013). Reportando-se à Pepulim (2017) no que tange as doze diretrizes construídas para gerenciamento de barreiras, a autora transpôs que para que os servidores públicos trabalhem em grupo, a abordagem deve ser top-down no que rege o princípio organizacional que

determina um ambiente, inclusiva no que diz respeito à equipe, humana no que diz respeito à comunidade que a compõe e colaborativa ao trabalho realizado.

Neste cerne acopla-se o último componente influenciador para a apresentação do modelo de gestão da cultura organizacional para o setor público em sua totalidade. A atuação dos componentes influenciadores neste cenário flui entre as fronteiras permeáveis, na medida em que o contexto organização exigir e, por tratar-se de um sistema aberto, a conexão entre os mesmos pode ser uma constante, com mais ênfase ou não a um elemento, ou como complemento a outro, corroborando ao entrelaçamento dos elementos culturais à aprendizagem organizacional.

Figura 23 - Interação dos Componentes Influenciadores



Fonte: da autora, 2017.

O modelo de GCO se consolida diante do entendimento que a gestão da cultura organizacional, como defendida por Sampaio (2004), diferentemente da mudança cultural de uma organização, surge como uma técnica de gestão, que serve uma nova imagem de organização como comunidade social. Por sua vez, tenta minimizar a oposição indivíduo-organização, pela emergência de um novo paradigma em que a

organização é um local potencialmente gerador de conflitos, superáveis pela negociação abrangente e permanente. Baseado na capacidade de construir significados sociais, valores e atitudes fora ou por experiências ambíguas dentro da organização, apresenta-se, portanto, o modelo de GCO para o setor público com vistas a apoiar a transformação do comportamento organizacional no cenário legislativo. (Figura 24)

Figura 24 - GCO – Gestão da Cultura Organizacional



Fonte: Da autora, 2017.

Resultado da especificação do aprendizado da PA, o modelo de GCO consolida-se na configuração de uma arquitetura que engaja os indivíduos, respeitando suas singularidades culturais e permite o intercâmbio dos elementos culturais com auxílio dos componentes influenciadores. De tal modo, não há risco de enfraquecer a atuação dos membros da organização frente ao desenvolvimento de suas rotinas organizacionais, tendo em vista que, a atuação dos componentes será simultânea (dependendo a necessidade da organização), complementar (quando um componente agregar à necessidade) ou ainda sequencial. A atuação dos componentes é influenciadora, não determinante. A gestão da cultura organizacional, neste inteiro, proporciona aos sujeitos o sentimento de pertencer a um grupo sólido/estável, na construção de seu processo de trabalho, com segurança, crenças e valores culturais preservados e ao mesmo tempo adaptável/flexível ao ambiente, preparados a situações imprevisíveis que porventura sejam submetidos.

A verificação do modelo em tela desvela-se na próxima seção desta tese, com a realização do Grupo Focal contando com a participação de servidores públicos em funções estratégicas na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (Diretores, Coordenadores e Gestores) no intuito de validar o estudo, apreendendo percepções, opiniões e sentimentos frente a pesquisa.

4.8 VERIFICAÇÃO DO MODELO DE GCO

Nesta seção de verificação do Modelo de GCO, serão apresentados os resultados da interação entre os participantes e, focalizando a análise dos conteúdos com a realização do GF, regrou-se o mesmo padrão criterioso realizado na análise de discurso das entrevistas realizadas individualmente na seção 4.5 desta tese (PÊCHEUX, 1993; MINAYO, 2000). O processo contempla dois momentos: análise específica de cada indivíduo e análise comparativa do conjunto realizado, identificando possíveis padrões e tendências nas respostas associadas ao tema abordado (MORGAN, 1997).

Objetivando apreender percepções, opiniões e sentimentos frente ao modelo de gestão da cultura organizacional proposto, GCO, como fase de verificação da pesquisa, a execução do grupo focal realizou-se no dia 29 de setembro do corrente ano, nas dependências da Assembleia Legislativa de Santa Catarina, especificamente no espaço destinado ao restaurante dos deputados, local inativo provisoriamente, mas que proporcionou conforto e segurança quanto a interação dos participantes.

A partir do padrão que a metodologia permite, os resultados foram categorizados por Bloco de Discussão, ou seja:

- 1º Bloco – Percepção;
- 2º Bloco – Opinião; e,
- 3º Bloco – Sentimento.

Para esta categorização, foi realizada a transcrição dos dados, como análise de conteúdo, que de acordo com Diehl e Tatim (2004), apesar de ser resultado de análise qualitativa, procura seguir padrões quantitativos, com o intuito de identificar a frequência de fenômenos e identificar relação entre eles. A análise de conteúdo resultou na apresentação dos quadros 29, 30, 31 e 32, que representam a compilação das respostas, sistematicamente organizadas conforme legenda, categorizadas por “Coerência”, “Aderência”, “Sugestão” e “Comentário/Reflexão”, tanto para melhor visualização, frequência e comparativos das respostas, quanto para sua análise.

4.8.1 Resultados do 1º Bloco Discussão – Percepção

O Quadro 29 apresenta a percepção dos participantes frente a visão geral do modelo de gestão da cultura organizacional apresentado, primeiro Bloco de Discussão do GF.

Quadro 29 - Avaliação sobre a visão geral do modelo GCO – Percepção dos Participantes

LEGENDA				Frequên- cia
●Coerência	✓Aderência	❖Sugestão	▪Comentário/Reflexão	
● Sim, pilares e atores são identificáveis				1
● Sim, a partir do momento em que consiste em tomada de decisão				1
● Sim, acredito firmemente no modelo, e mais ainda, é necessário				1
● Seria o modelo ideal para ser implementado na Alesc				2
✓ Sim, necessário para a própria sobrevivência das organizações				2
✓ Seria se mudasse alguns aspectos e introduzisse primeiramente a eliminação de barreiras				1
✓ Em níveis diferentes será viável desde que consiga o engajamento ou autoridade				2
✓ Seria possível sim, mas com algumas mudanças, comprometimento				2
▪ Ambientes públicos são terrenos férteis para esta ação (...)				1
▪ Acredito que sim, mas alguns elementos talvez tivessem pouca relevância ou seriam inócuos devido à configuração das forças				1

▪ Este modelo não representa a realidade da assembleia	1
▪ Penso que acontecer a ruptura de alguns sintomas que prejudicam, os outros elementos seriam facilmente desenvolvidos	1
▪ Há pessoas que iriam se adaptar perfeitamente	1

Fonte: Da autora, 2017.

A manifestação dos participantes quanto à visão geral do modelo de GCO apresentado revela a tendência de que faz sentido à realidade de sua organização, desde que ocorra o engajamento e comprometimento tanto dos servidores, quanto das autoridades responsáveis pela administração. Aludem à discussão declarando que “há insulamento nas atividades e que por ser assim, muitas vezes o trabalho precisa ser refeito, gerando retrabalho” (Moderador 1). Percebem dificuldades quanto a hierarquia, quando externam seu descontentamento à tomada de decisão isolada. Todavia, ponderam a implementação quando posicionam que o ambiente público é um terreno fértil, que há necessidade para a própria sobrevivência da organização e que com a ruptura de alguns sintomas caracterizados como prejudiciais, as pessoas se adaptariam.

Fechando o primeiro bloco de discussão, a próxima subseção apresenta o segundo bloco que diz respeito à opinião dos participantes à temática proposta.

4.8.2 Resultados do 2º Bloco de Discussão – Opinião

Em continuidade à discussão, o Quadro 30 adentra a captura da opinião dos participantes perante o modelo apresentado, que percorre desde a avaliação individual de cada componente apresentado, bem como, a sugestão de exclusão ou inserção de um novo elemento que julgassem relevante.

Quadro 30 - Avaliação a respeito da opinião sobre os componentes que integram o modelo de GCO – Opinião dos Participantes

LEGENDA				Frequên- Cia
•Coerência	✓Aderência	❖Sugestão	▪Comentário/Reflexão	
• Estes elementos podem ser a solução para uma melhoria do modelo atual, mas seria um desafio equilibrá-los para o efeito ser contínuo (...) todos são extremamente relevantes (...) a estrutura é perfeita.				5
• Atmosfera Inovadora – precisa repensar o papel do agente público. (...) não há na Alesc não havendo conhecimento				2

disseminado em cada setor, o que promove a insegurança nos envolvidos.	
• Tomados individualmente, no contexto do poder público podem ser antagônicos. Por exemplo: eliminação de barreiras e segurança / ruptura de rotina e segurança. Alguns são complementares: Atmosfera inovadora, espaço de aprendizagem e tecnologias.	1
✓ Todos são extremamente relevantes desde que sejam implementados em todos os setores.	1
✓ Seria perfeito se conseguíssemos aplicar os elementos, pois cada um deles é importante para uma boa administração pública, hoje existe muitas barreiras nos setores. Os elementos são ideais para a organização.	2
✓ Acho modelo ideal que confere a integração dos diversos atores, terá maior ou menor influência e conseguirá levar as inovações a frente	1
✓ Espaço de aprendizagem – vital para tirar da rotina e barreiras e ruídos	1
▪ Por ser uma Casa política há grande rotatividade com relação aos servidores o que quebra a continuidade e interação entre os setores	1
▪ A segurança, ruptura de rotina precisam ser trabalhados	1
▪ Na conjuntura organizacional da Assembleia é complicado aplicar, porque a segurança jurídica não propicia a tomada de decisões	1
▪ A mudança é complicada para as pessoas com mais vivência	1
▪ Falta comunicação! A partir dela e com boa vontade é possível. Sou extremamente positiva em relação ao bem estar, às mudanças.	1
❖ Da forma em que foram apresentados, não faltam elementos para esta organização estrutural	1
❖ “O momento é ideal e este”	1
❖ Adaptação à mudança e eliminação de barreiras parecem ser ações e não atores.	1
❖ Engessam nossas atividades, deveria existir uma coesão entre elas buscando um objetivo comum (...) na Alesc deveria ser delimitado qual a diretriz dos trabalhos, redesenhando a estrutura, processos, fazendo gestão do conhecimento, conhecendo as realidades e saindo das ilhas aqui estabelecidas	1
❖ Acrescentar – Liderança e/ou empreendedorismo para inovação	1
❖ Falta o elemento que faça isto acontecer (Poder)	

❖ Não sei onde se enquadra, mas acredito que é preciso identificar um elemento de conscientização dos indivíduos em relação as suas responsabilidades	1
---	---

Fonte: Da autora, 2017.

Introduzindo a discussão para provocar o grupo quanto a opinião, direcionando à uma análise de profundidade aos elementos que compõe o modelo de GCO, é possível compreender que a tendência dos participantes aponta ser a solução para uma melhoria do modelo atual, mas que seria um desafio equilibrá-lo. Consideraram todos os componentes influenciadores relevantes desde que aplicados em todos os setores, o que evidencia a necessidade de integração pelo processo de insulamento identificado no primeiro bloco de discussão.

Avaliam a necessidade de trabalhar mais profundamente alguns componentes, como eliminação de barreiras, ruptura de rotinas, espaço de aprendizagem e atmosfera inovadora, alegando inclusive a necessidade de rever o papel do servidor público. Reportam-se ao fato de que a mudança é difícil para as pessoas com mais vivência e que a rotatividade de pessoal, por ser uma Casa política, dificulta a continuidade das ações, contudo, conferem que o momento é oportuno e ideal para a absorção do modelo.

Expressam sua opinião negativa ao engessamento das atividades ao qual são submetidos e afirmam que deveria existir uma coesão entre elas buscando um objetivo comum, com a definição de diretriz ao trabalho, um redesenho de estrutura e mencionam inclusive o anseio pela gestão do conhecimento na organização. Acrescem a necessidade de conscientização dos servidores perante suas responsabilidades profissionais e finalizam a discussão abordando como sugestão a inserção de um novo elemento ao modelo: liderança e/ou empreendedorismo para inovação.

Em continuidade a apreensão da opinião dos participantes, o Quadro 31 apresenta a avaliação quanto a transformação no comportamento organizacional e impacto com a possível aplicação do modelo de GCO.

Quadro 31 - Avaliação quanto a transformação no comportamento e impacto na organização com o modelo de GCO - Opinião dos Participantes

LEGENDA				Frequência
●Coerência	✓Aderência	❖Sugestão	■Comentário/Reflexão	

• Com toda certeza. Evitaria a descontinuidade dos processos, o retrabalho, seria mais fácil e seguro a tomada de decisão, pois os processos se tornam transparentes e coesos	1
• Sim, a princípio penso que seria bem recebido, pois minha unidade é composta por pessoas com vontade de inovar, aprender e compartilhar	1
• Sim, seria muito bom se conseguíssemos aplicar com frequência “ruptura de rotina e eliminação de barreiras”	1
• Sim, mudança no comprometimento dos colaboradores uns com os outros, se conseguíssemos aplicar seria perfeito	2
✓ A Alesc trabalharia como um sistema vivo e não como órgão, cada um preso no seu setor	1
✓ Sem dúvida, pois se trata de um novo olhar sobre a organização e as possibilidades de ação, os caminhos. Mas estas transformações viriam em fases, como acontece naturalmente nas mudanças organizacionais	1
✓ Sim. Gerir o ambiente de trabalho de modo consciente e objetivo congrega fatores para permitir uma gestão do clima organizacional via a uma cultura orientada pela inovação e adaptabilidade	1
✓ Com certeza. Melhor atendimento do público interno e externo, maior conhecimento dos demais setores, decorrendo disso melhor relacionamento interpessoal, assim como respeito à singularidade de cada um.	2
✓ Geraria uma transformação positiva com resultado positivo não só em nossa unidade como em toda organização	3
✓ Sem sombra de dúvidas mudaria, pois o pessoal queria ter adaptação as mudanças que hoje não tem, eliminando as barreiras, a segurança, a cooperação e também a ruptura	1
✓ É aplicável se tomado em subconjunto de seus atores, uma vez que a força política atenta contra as demais forças na medida em que no cenário atual, seja na organização ou na sociedade, há crise de representatividade dos interesses coletivos, suprimidos pelos interesses do poder	1
✓ Poderia ser aplicado, o impacto seria muito significativo em produtividade e eficiência (...) melhoraria no atendimento ao público interno e externo (...) se fosse algo institucional, a Alesc se tornaria muito mais eficiente e efetiva em suas ações	3
▪ Relacionamento, resultado (produtividade financeira) atingimento aos objetivos com menor tempo: visão interna e externa positiva	2
▪ Há muito receio e apego a segurança da legalidade e medo do “Poder” que a inovação traz	1

▪ Como está configurada a Alesc hoje não. É necessário rever processos, rotinas, estrutura organizacional, cultura	1
▪ (Impacto) a princípio com pequenas resistências, mas com impacto positivo para as pessoas e para a organização – valorização das pessoas/satisfação com resultado interno e externo para organização	1

Fonte: Da autora, 2017.

A manifestação dos participantes quanto à opinião se o modelo de GCO apresentaria alguma transformação no comportamento organizacional e qual seria o impacto do mesmo, revelou que há tendência a mudanças significativas, com impacto positivo na efetividade das ações. Afirma que haveria mudança no comprometimento dos colaboradores uns com os outros, gerando uma transformação positiva não só em sua unidade, mas na organização como um todo. Mesmo ponderando que da forma como está configurada atualmente a Alesc, não se enquadraria, declaram a necessidade de rever processos, rotinas, estrutura organizacional, cultura, e que se fosse algo institucional, a organização se tornaria muito mais eficiente e efetiva em suas ações.

Alertam para o fato que uma vez que a força política atenta contra as demais forças, e que o cenário atual, seja na organização ou na sociedade, há crise de representatividade dos interesses coletivos, o modelo é aplicável se tomado em subconjunto de seus atores. Por conseguinte, também esclarecem que haveria pequenas resistências, mas com impacto positivo para as pessoas e para a organização, como frutos seriam colhidos a valorização das pessoas, a satisfação com resultado interno e externo, melhor atendimento do público interno e externo, maior conhecimento dos demais setores, melhor relacionamento interpessoal, assim como respeito à singularidade de cada um.

Apesar do inicial receio apontado pelos participantes, a receptividade quanto a possíveis transformações no comportamento evidenciou-se positiva, nota-se afeição à um novo olhar sobre a organização e possibilidades de ação, e ainda, o desejo de gerir o ambiente de trabalho de modo consciente e objetivo, dando abertura à caminhos inovadores e adaptáveis às adversidades.

4.8.3 Resultados do 3º Bloco de Discussão – Sentimento

Como último Bloco de Discussão do GF, valorizando as dimensões subjetivas (BOMFIM, 2009), o Quadro 32 apresenta a captura do sentimento dos participantes, permitindo que os mesmos expressassem

sem filtros ou preconceitos, possíveis contribuições e/ou melhorias no comportamento organizacional de sua unidade e também da organização como um todo.

Quadro 32 - Avaliação quanto às possíveis contribuições / melhoria no comportamento organizacional com o GCO – Sentimento dos Participantes

LEGENDA				Frequên- cia
●Coerência	✓Aderência	❖Sugestão	▪Comentário/Reflexão	
✓			Melhoraria especificamente o relacionamento interpessoal, com o empoderamento de todos, ao final todos ganham em todos os aspectos, decorrendo daí melhor rendimento a todos.	2
✓			Sem dúvida. Mas seria um processo complicado devido a realidade do setor, pois geraria uma mudança na cultura do setor (...) acredito que facilitaria muito o trabalho	1
✓			Melhoraria em muito, pois hoje não temos um comprometimento por parte de muitas pessoas com o trabalho em geral (...) traria muito mais contribuição por parte do servidor público	2
✓			Sim, mais segurança e objetividade para os colaboradores. Reduzir a aversão aos riscos	1
✓			Meu sentimento é positivo. Seria aceito, compreendido, aceitável inclusive nas rupturas, baixo índice de conflitos	1
✓			Melhoraria, pois em nossa unidade, as pessoas tem maturidade e conhecimento para absorver, convencer-se e colaborar para a implantação	2
✓			O meu sentimento é de que existe grande possibilidade de sucesso se for utilizado	1
✓			Inovação e transmissão de conhecimento a fim de promover interação e segurança técnica a todos os envolvidos	1
			▪ A morosidade de evoluir os diferentes atores é desestimulante	1
			▪ Este modelo ajudaria algumas pessoas, mas outros com mais experiência teriam mais dificuldade para a ruptura de rotinas	1
			▪ Acredito que nenhuma proposta de mudança teria eficácia sobre a Alesc se não houver a demonstração clara de empoderamento das pessoas capazes de liderar e manter a memória da organização	1
			▪ Precisamos de uma liderança (quem decide) com coragem e acima de tudo, convencido que isto é importante e necessário para o futuro desta organização. Aliás, já está tarde.	1
			▪ O potencial do modelo parece positivo (...) mas o sentimento imediato é de impotência, até por analisar as distorções que a política impõe sobre a razão e a institucionalidade atualmente	1

▪ O sentido de uma atmosfera inovadora na Casa seria ótimo para todos os setores, pois com a ruptura de rotinas, cooperação e segurança, os processos iriam andar com mais agilidade e eficiência, trazendo mais benefícios	1
▪ Angústia. O descontrole e a ausência de qualquer gerência sobre iniciativas de melhorar e potencializar o capital intelectual.	1
▪ Adotar esse modelo permite uma evolução na maturidade institucional e melhoraria seu papel	2
▪ Respeito, espaço para ser ouvido, isso é que traria caso fosse implantado esse sistema. Contudo, a realidade hoje é a Alta Administração não respeitar quem está como responsável do setor, age sem conhecer todo o sistema. As decisões são tomadas sem consultar as áreas técnicas e gera retrabalho e dificulta a gestão	1
▪ Este modelo pode trazer à tona conflitos atuais e a partir destes, acontecer mudanças necessárias, que se arrastam sem alterações. Penso que não existe comunicação entre os servidores e somente agindo com cooperação entre os setores, eliminando barreiras, vamos aprender a trabalhar em conjunto e sermos proativos verdadeiramente!	1

Fonte: Da autora, 2017.

Expressar sentimentos significa revelar sua disposição afetiva em relação a coisas de ordem moral ou intelectual. Foi com este entendimento que o grupo focal encerrou o terceiro bloco de discussão, denotando sua dimensão subjetiva com relação ao modelo de GCO debatido. Revelando suas angústias, medos, desestímulos, frustrações, descontentamentos e até mesmo sensação de impotência, os participantes externaram sua ânsia por mudanças e desejo sincero de melhorias na organização. Ancoraram a possibilidade de que o modelo de GCO poderia ser a ponte para ultrapassar os sentimentos negativos rumo à uma Casa legislativa potencialmente melhor, engajada, segura, com relacionamento interpessoal harmonioso. Pela frequência nas respostas, a tendência foi de sentimento positivo quanto as contribuições que o modelo poderia trazer às atividades.

Expressando sua receptividade, aludiram sobre a necessidade de uma liderança forte, clamando pelo empoderamento do capital intelectual da organização, com a disseminação do conhecimento a fim de promover interação e segurança aos envolvidos, permitindo evolução na maturidade institucional e melhoramento de seu papel.

Para o fechamento das discussões, foi aberto o espaço para compartilhamento entre os dois grupos dispostos, e neste momento, todos

ratificaram o que até então haviam debatido entre os pares, declarando que a estrutura organizacional atualmente configurada na Casa legislativa precisa ser redesenhada e mudanças são mais do que necessárias. Aderiram positivamente ao modelo de GCO apresentado, pela possibilidade de quebra de paradigma, o que representaria a otimização do tempo ao trabalho, por engajar as pessoas inteiramente aos processos. Repetiram a dificuldade quanto à resistência, considerando que mudanças são sempre muito duras, especialmente por posicionarem que os setores são deveras inchados.

Finalmente, a avaliação geral foi positiva, com ressalvas quanto à alguns componentes que consideraram difíceis de implementar, tendo em vista abordarem que as forças políticas dominam e determinam todo o processo de trabalho, impedindo a interação entre os servidores com um trabalho colaborativo e proativo. Todavia, as contribuições aferidas não causaram alterações na arquitetura do modelo, ou seja, a arguição dos participantes à modelagem proposta não interferiu na estrutura do modelo de GCO, que manteve sua configuração de origem.

4.9 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A GCO

Transcendendo aos fatos puramente observáveis e remetendo a uma análise investigativa da consciência dos indivíduos participantes do processo de pesquisa, a leitura do modelo apresentado representa a possibilidade da capilarização da gestão do conhecimento. O modelo de GCO, absorve a cultura organizacional como fonte de força, impulsiona o desenvolvimento dos processos, descentraliza a tomada de decisão e amplia a capacidade de resolução dos problemas organizacionais.

No entendimento das relações entre os sujeitos (Servidores Públicos) e como se comportam diante da organização (Casa Legislativa) ao qual fazem parte, conectando a gestão do conhecimento à cultura organizacional, a implementação do modelo de gestão da cultura organizacional significaria um novo olhar para a organização, apoiando a transformação do comportamento organizacional no cenário legislativo, dirimindo conflitos interpessoais, insulamento, hierarquização e retrabalho.

O modelo, como anteriormente detalhado, contempla todos os aspectos condizentes à cultura organizacional, e por assim ser, preza pelo entendimento que a cultura é profunda (quando se aprende o que funciona, desenvolvem-se crenças e certezas que saem da consciência e se tornam regras tácitas de como fazer, pensar ou sentir), é ampla (decifrá-la pode se tornar uma tarefa infinita, por assim ser há necessidade de

estabelecer foco) e também é estável (os membros de um grupo geralmente preferem se proteger à suas certezas culturais a situações caóticas ou imprevisíveis). Nesta direção, reconhecendo que uma possível mudança pode gerar ansiedade e resistência aos membros (Schein, 2001), o alicerce da gestão do conhecimento, postula-se na estrutura que proporciona a solidez e flexibilidade, permitindo a criação, partilha, aplicação de conhecimento, bem como alimentando as lições aprendidas e melhorando a prática na rotina da organização.

Por este ângulo, o apoio à mudança no comportamento organizacional, que o modelo intenciona, pode estabilizar a ansiedade e insegurança no grupo quando busca-se aumentar a sinergia entre os membros adotando como princípio o engajamento dos indivíduos, o intercâmbio de suas relações e atuação profissional com o sentimento de pertencer à uma equipe sólida, na construção do processo de trabalho, e flexível/adaptável ao ambiente, cenário legislativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Gestão da Cultura Organizacional tem por pressuposto preencher uma lacuna identificada na literatura que concerne ao estudo da cultura em organizações públicas, a análise da cultura e a efetividade das práticas de GC nas organizações, aprofundando a compreensão das relações e intercâmbio de elementos culturais no cenário legislativo.

A compreensão da cultura organizacional no ambiente de estudo, primeiro objetivo específico desta tese, revelou uma organização em que missão e visão significam representar a sociedade catarinense promovendo o estado democrático de direito, primando pela excelência em sua imagem. Os valores da organização, caracterizam-se pela ética, honestidade, igualdade, liberdade de expressão, respeito e transparência, e despontam norteando o desenvolvimento das atividades do corpo que a compõe. Entretanto, no que diz respeito aos setores que operacionalizam o desenvolvimento das rotinas, um recorrente insulamento, tendendo ao retrabalho foi evidenciado, apontando o isolamento nos processos de trabalho e a frequente rotatividade de profissionais que impedem a fluidez na continuidade dos processos.

Ao investigar a postura do capital humano da organização, segundo objetivo específico delineado, inicialmente constatou-se ansiedade quanto a dinamicidade do cenário, insegurança quanto a tomada de decisões, relações interpessoais conflituosas e resistência à inovação. Todavia, no desenvolvimento da pesquisa, imersos à pesquisa-ação, os sujeitos, absortos e comprometidos à responsabilidade que suas funções conferem, posicionaram-se receptivos a mudanças que melhorem o desempenho da organização, externando a necessidade de um novo olhar, mais inclusivo, com maior integração entre os setores, construindo possíveis pontes entre as ilhas existentes. Evidencia-se o exímio potencial individual que a organização possui, no entanto, há dificuldades quanto ao compartilhamento do conhecimento entre os membros.

A construção do modelo de GCO, como um dos objetivos também apresentados, baseou-se na fusão entre os pressupostos teóricos da tese e a integração da pesquisadora à unidade de análise, com a realização da pesquisa-ação. O que desencadeou além da formação e investigação, um processo de reflexão e auxílio ao grupo envolvido dando status teórico à sua prática. Sistemática e rigorosamente a pesquisa-ação foi organizada de modo a conscientizar os participantes ao empenho profícuo de suas atividades, atuando colaborativa e proativamente, participando inteiramente ao estudo, compartilhando suas certezas tácitas aprendidas,

mostrando sua capacidade de adaptação e flexibilidade às possíveis adversidades que o ambiente pudesse os submeter.

Resultado da especificação do aprendizado da PA, o modelo de GCO consolidou-se na configuração de uma arquitetura que engaja os indivíduos, respeitando suas singularidades culturais e permite o intercâmbio dos elementos culturais com auxílio dos componentes influenciadores. De tal modo, não há risco de enfraquecer a atuação dos membros da organização frente ao desenvolvimento de suas rotinas organizacionais. A gestão da cultura organizacional, neste inteiro, proporciona aos sujeitos o sentimento de pertencer a um grupo sólido/estável, na construção de seu processo de trabalho, com segurança, crenças e valores culturais preservados e ao mesmo tempo adaptável/flexível ao ambiente, preparados a situações imprevisíveis que porventura sejam submetidos.

Em relação a verificação do modelo elaborado, o Grupo Focal realizado permitiu o entendimento de que àquela representação é viável desde que a organização se conscientize da relevância do ativo intangível que a compõe, tamanha riqueza do mesmo, alinhado ao fato da necessidade de um redesenho na estrutura organizacional, que se desvela como engessada ao olhar dos avaliadores. A verificação serenou a resistência dos participantes quando compreenderam as múltiplas possibilidades que a gestão do conhecimento pode proporcionar à organização. A GC ajuda a romper com suavidade as expressões culturais enraizadas, consideradas como barreiras à mudança transformadora e permeia à pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional, com o devido valor a cada pilar em sua dimensão e relevância.

Conexo ao fato de atingir todos os objetivos específicos, a construção acima descrita também respondeu à pergunta da pesquisa, de como desenvolver a GCO no setor público que apoiasse a transformação do comportamento organizacional no cenário legislativo. A cultura, quando pensada como fonte de força e não como barreira para organização, leva a compreensão e valorização do capital intelectual de modo a capturar o que os sujeitos têm em sua essência, respeitando a especificidade de seus elementos culturais arraigados e permitindo uma releitura ao intercâmbio dos mesmos.

Gerir a cultura organizacional representa neste estudo a capacidade de construir significados sociais, valores e atitudes que transformem o comportamento dos sujeitos, como pensam, sistematizam e apropriam-se do conhecimento, de forma que quando integrarem suas singularidades, aquilo que concebem como certezas tácitas possam ser questionadas e reciprocamente aceitas. Significa ainda, provocar uma quebra de

paradigma, um novo olhar à organização, mais flexível e adaptável, não engessado, com habilidade e capacidade para administrar possíveis turbulências ou conflitos interpessoais.

Enleado a este pensamento, a cultura evolui, diferente de mudança cultural, a Gestão da Cultura Organizacional consente a transformação dos processos de trabalho, preserva a essência dos elementos culturais aderidos, potencializa a capacidade intelectual individual, logo, novos pensamentos e suposições passam a ser assumidos como verdades, atingindo o nível mais profundo da cultura organizacional. Por conseguinte, a aprendizagem organizacional e a mudança transformadora naturalmente consolidam-se.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Consentindo à delimitação que esta tese previa, tendo como linha de corte a verificação, desponta a possibilidade de continuidade da pesquisa no que diz respeito a:

- a) Implementar o modelo de GCO na organização com vistas a aprofundar as aspirações declaradas na verificação do grupo focal;
- b) Estudar o desenvolvimento de parâmetros para mensurar as influências dos “componentes influenciadores” ao modelo, avaliando como atuam, com respectivos critérios de análise;
- c) Inserir a sugestão elencada na verificação quanto a “Liderança” como um componente influenciador, e seus impactos;
- d) Mensurar em subníveis a relação custo benefício com a implementação do modelo: administrativo/financeiro.

O campo de pesquisa não se esgota, o pensamento humano evolui em conjunto com a necessidade de buscar fundamentação para estruturar e validar as concepções e descobertas nas pesquisas.

A riqueza que permeia pelos meandros da cultura organizacional é instigante. A combinação de elementos diferenciados, o respeito aos aspectos teóricos, históricos e sociais, e a incorporação de uma perspectiva cultural ao olhar acadêmico, reporta ao entendimento da essência do ser, no respeito e consideração a todas as suas manifestações subjetivas. Emerge, por fim, o convite ao prosseguimento do estudo, avançando ao fascinante mundo da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- ABREU, Ana Cláudia Donner. **Capacidade de absorção de conhecimentos na administração pública**. 2016. 182 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- ACIC, A.K., GROZNIK, A., VUKSIC, V.B. **Managing change toward e-business: Slovenian and Croatian perspectives**. 2003. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84904248544&doi=10.1007%2f978-0-387-35617-4&partnerID=40&md5=0c2c85520c87f9380b45043cab5144db>> Acesso em: 15 mar. 2017.
- ACKERMANN, Mark S.; HALVERSON, Christine A. Reexamining Organizational Memory. **Communications of the ACM**, New York, v. 43, n.1, p. 58-64, jan. 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220425422_Reexamining_Organizational_Memory> Acesso em: 20 abr 2017.
- AKGÜN, A. E.; BYRNE, J. C.; LYNN, G. S.; KESKIN, H. **Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations**. 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534810710831028>> Acesso em: 15 mar. 2017.
- ALESC, Transparência. **Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://transparencia.alesc.sc.gov.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- ALESC. **Assembleia Legislativa de Santa Catarina**. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/sobre>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações**. Proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: saraiva, 2008. 236p.
- ALVES, Cristina Moreira de Lacerda. **Competência informacional no ambiente de trabalho**: Habilidades informacionais dos Analistas Legislativos da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. 2011.

111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

ALVES, J.B. da M. **Teoria Geral de Sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. Florianópolis: Instituto Stela, 2012.

ALVES, J. J. **Análise da Psicodinâmica do Trabalho de Taquígrafos Parlamentares Brasileiros**. 2011. 30 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicodinâmica do Trabalho, Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ALVES, J. J. **Mobilização Subjetiva para o Prazer-Sufrimento no Trabalho dos Taquígrafos Parlamentares: Uma Prática em Clínica Psicodinâmica da Cooperação**. Dissertação (Mestrado). Curso de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

AMULEN, C., KITUYI, G.M.G. e KABAALÉ, E. **Critical parameters for the adoption of software capability maturity model by small and medium enterprises**. 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84969857229&doi=10.1504%2fIJASM.2016.076575&partnerID=40&md5=f7a1443f0d5898d9958a9844720d615f>> Acesso em: 15 mar. 2017.

ARGYRIS, C.; PUTNAM, R.; SMITH, D. M. **Action Science: concepts, methods and skills for research and intervention**. Califórnia: Jossey-Bass, 1985.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Participatory action research and action Science compared: A commentary**. American Behavioral Scientist, v. 32, n. 05, p. 612-623, mai/jun, 1989. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0002764289032005008>> Acesso em: 15 jun 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Regimento Interno**. Aprovado pela Resolução 05/08 e alterado pelas Resoluções 01/09, 07/09, 01/11, 08/11, 02/12, 04/12, 01/13, 02/13, 07/14 e 06/14. Legislação Interna.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Resolução n. 001 de 24 de janeiro de 2006**, alterada pelas Resoluções: 03/06; 09/07; 13/09; 10/11; 11/11; 15/11; 09/13; LC 652/15; LC 672/16, convalidada pela LC 642/15. Dispõe sobre a organização administrativa da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina e adota outras providências.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Resolução n. 002 de 24 de janeiro de 2006**. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal, o Plano de Carreira, os cargos, as classes de cargos, as funções de confiança e as atribuições dos servidores da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Legislação Interna.

ASSIS, J. **Cultura organizacional: como um iceberg de valores**. 2013. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/05/15/cultura-organizacional-ativa-para-nutrir-valores/>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

AZEVEDO, R. A.de. **Motivação no trabalho: um estudo com servidores do setor de taquigrafia do tribunal de justiça da paraíba**. 2014. 64 f. Monografia (Especialização) - Curso de Planejamento e Gestão Pública, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

BARBIER, R. **A Pesquisa-Ação na Instituição Educativa**. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. 280p.

BARCIELA, C.E.L. **Theoretical - Methodological basis for a focus of the organizational culture management in the municipal university branches [Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales]**. 2007. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-40549086973&partnerID=40&md5=b50d44f07485a4e4f855709dcd58b14b>> Acesso em: 15 mar. 2017.

BARRETO, M. A. M.; REIS, P. N. C.; SILVA, P. H.; PIRES, A. B. L.; CUNHA, J. C. C. A Influência da Cultura Organizacional no Serviço Público: um estudo de caso no âmbito Municipal. 2013. **X SEGet**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>> Acesso em 15 mar. 2017.

BARROSO, L. R. Uma Nova Narrativa. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 2516, ano 50, n. 06, p.64-65, fevereiro 2017.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. 132p.

BECKER, K. **Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three australian case studies.** 2008. Disponível em: <<http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2008.018062>> Acesso em: 15 mar. 2017.

BENGOA, D. S.; KAUFMANN, H. R.; VRONTIS, D. **A new organisational memory for cross-cultural knowledge management.** 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13527601211247080>> Acesso em 15 mar. 2017.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** 31.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Trad. Francisco M. Guimarães. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 360p.

BERTALANFFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas.** Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1973.

BIZ, Alexandre Augusto. **Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento.** 2009. 242 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

BOMFIM, Leny A. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 19, p.777-796, 15 maio 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013>. Acesso em: 30 ago. 2017.

BOYLE, T.A., MAHAFFEY, T., MACKINNON, N.J., DEAL, H., HALLSTROM, L.K., MORGAN, H. **Determinants of medication incident reporting, recovery, and learning in community pharmacies: A conceptual model.** 2011. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79952620732&doi=10.1016%2fj.sapharm.2009.12.001&partnerID=40&md5=db804e9a2f5dcbffc71fc669b29bf839>> Acesso em: 15 mar. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - 1988. Constituição Federal de 1988.** Brasília, DF, Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 mar. 2017.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n. 1, p 5-25, jan/abr, 1997.

BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p 7-41, jan/abr, 1996.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life.** Heineman: London, 1979.

CAMPOS, F. P.; RÉDUA, T. S.; GOMES, L. V. **A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações.** 2011. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/974/754>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

CARPINETTI, L.C.R., SANTOS, F.C.A., GONCALVES, M.A. **"Human resources and total quality management: case studies in Brazilian companies".**1998." Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0031652874&partnerID=40&md5=3ab5306d28097a216d594841bb3cea38>> Acesso em: 15 mar. 2017.

CARR, W.; KEMMIS, S. **Becoming critical: education, knowledge and action research.** London; Philadelphia: Palmer, 1986.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia.** 5. Ed. São Paulo: Ática S. A. 1996, 440p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. **"Action research for operations management"**. International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 2, p. 220-240. 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570210417515>> Acesso em: 30 jun. 2017.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CUNHA, Inácia Rodrigues dos Santos. **Serviço de informação para o Poder Legislativo: estudo comparativo entre Estados Unidos, Grã Bretanha e Canadá.** 1985. 322 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1985.

DALKIR, K. **Knowledge Management in theory and practice.** Elsevier: Burlington, 2005. 356p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DÁVILA, Guillermo Antonio. **Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do Brasil.** 2016. 217 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DEEM, R., OZGA, J.T. **Transforming post-compulsory education? Femocrats at work in the academy.** 2000. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0034036339&doi=10.1016%2fS0277-5395%2800%2900070-4&partnerID=40&md5=29a457d05af73db2b00133a2a4c4b374>> Acesso em: 15 mar. 2017.

DEHKORDI, L.F., SARLAK, M.A., POUREZZAT, A.A., GHORBANI, A. **A comprehensive conceptual framework for the E-government realization.** 2012. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84870401466&partnerID=40&md5=ba9c995dfb65f7bdf540fb9121d95e75>> Acesso em: 15 mar. 2017.

DELL'ISOLA, Alberto. **Mentes Geniais: aumente em 300% a capacidade do seu cérebro.** 2012. 237 p.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública.** Trad. Francisco G. Heidemann. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367p.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 230p.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2001. 168p.

DRUCKER, P. F. **A Administração na próxima sociedade**. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002. 211p.

DURÉNDEZ, A., MADRID-GUIJARRO, A., GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D. **Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized spanish family firms [Cultura inovadora, sistemas de control de gestión y rendimiento en las pymes familiares españolas]**. 2011. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80053047565&partnerID=40&md5=ece71cf2718ae8924f0d548303f0a71f>> Acesso em: 15 mar. 2017.

EDEN, C.; HUXMANN, C. **Action research for management research**. British Journal of Management. V. 7, p. 75-86, 1996.

ERASTOVA, A.V. **The influence of the ethnic culture specifics on the organizational culture of the industrial enterprise**. 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84991386951&partnerID=40&md5=600d53b4117ab52008e10bcd97c12b6f>> Acesso em: 15 mar. 2017.

ETIMOLÓGICO, Dicionário. **Etimologia e origem das palavras**. Disponível em: <<http://www.dicionarioetimologico.com.br/conhecimento/>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

FARBER, Marvin. Edmund Husserl e os Fundamentos de sua Filosofia. **Revista da Abordagem Gestáltica**, Goiânia, v. 18, n. 2, p.235-245, 01 dez. 2012. Semestral. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672012000200014>. Acesso em: 14 set. 2017.

FELDMAN, R. M.; FELDMAN, S. P. **What links the chain: Na essay on organizational remembering as practice**. 2006. Disponível em: <

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350508406068500>>
Acesso em 15 mar. 2017.

FERREIRA, A. B. de H. *Mini Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 960p.

FERREIRA, K. A. R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. M. Cultura e Valores Organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, jul/set., p. 69-87, 2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237p.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

FLORES, L. G.; ZHENG, W.; RAU, D.; THOMAS, C. H. **Organizational Learning: Subprocess identification, construct validation, and empirical test of cultural antecedentes**. 2012. Disponível em: <
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310384631>>
Acesso em: 15 mar. 2017.

FONG, P. S. W.; KWOK, C. W. C. **Organizational culture and knowledge management success at Project and orzанизational levels in contracting firms**. 2009. Disponível em: <
https://www.researchgate.net/publication/47870121_Organizational_Culture_and_Knowledge_Management_Success_at_Project_and_Organizational_Levels_in_Contracting_Firms> Acesso em: 15 mar. 2017.

FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. **Sistema de integração do conhecimento organizacional pelo design thinker**. 2012. 340 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FREIRE, P. de S.; TOSTA, K. C. B. T.; AMIN HELOU FILHO, E.; SILVA, G. G. da. Memória Organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, agosto de 2012. Disponível em: <
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41>> Acesso em: 20 abr 2017.

FREITAS, J.; CALBINO, D.; SANTOS, A.; PEREIRA, R. D. Em Defesa do Uso da Pesquisa-ação na Pesquisa em Administração no Brasil. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, b. 11, n. 03, p. 425-445, jun/ago/set, 2010.

FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. 310 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GENTILE, F. H. **Manual do Taquígrafo**. Teórico e Prático. 9. ed. São Paulo: Discubra, 1983. 118p.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em Estudos Organizacionais**. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUMMER, B. **Managing organizational cultures: Management science or management ideology?** 1990. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84953971291&doi=10.1300%2fJ147v14n01_09&partnerID=40&md5=dd32764b7bff69a10ba44939207e02e0> Acesso em: 15 mar. 2017.

HARFORD, H. **Bottom line benefits of proactive culture management**. 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84896834913&doi=10.1049%2fcp.2013.1921&partnerID=40&md5=31a36e223c854eb8718b4fae2c361d7f> Acesso em: 15 mar. 2017.

HARRIS, L.C., CRANE, A. **The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change**. 2002. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0036017813&doi=10.1108%2f09534810210429273&partnerID=40&md5=4b9021cdefca13c7d15cde386e0d9472>> Acesso em: 15 mar. 2017.

HARRIS, L.C., METALLINOS, G. **The fact and fantasy of organizational culture management: A case study of Greek food retailing.** 2002. Disponível em:

<<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0036309782&doi=10.1016%2fS0969-6989%2801%2900022-4&partnerID=40&md5=ce3db2a896cfe0f7ee14532a7717ceb3>> Acesso em: 15 mar. 2017.

HOLANDA, L. M. C.; SILVA, R. J. A.; ROSAS, I. A.; CANDIDO, G. A. SIMPEP, 12., 2005, Bauru. **A Relação entre os Modelos de Gerência e as Práticas da Gestão do Conhecimento:** um Estudo Exploratório na Indústria de Calçados em Campina Grande -PB. Bauru – SP.

HOOGERVORST, J.A.P., KOOPMAN, P.L., VAN DER FLIER, H. **Total quality management: The need for an employee-centred, coherent approach.** 2005. Disponível em:

<<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-13844275430&doi=10.1108%2f09544780510573084&partnerID=40&md5=c3f3d116d67b4ef474cefeaae1636ecc>> Acesso em: 15 mar. 2017.

HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

IGARASHI, Wagner. **Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação.** 2009. 361 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

JENNEX, M. E.; OLFMAN, L. **Knowledge Management Success Factors and Models.** 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/287075039_Knowledge_management_success_factors_and_models> Acesso em: 15 mar. 2017.

JOHNSON, C. **Organisational culture and effect sizes.** 2008. 9th International Conference on Probabilistic Safety Assessment and Management. Disponível em:

<<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84876500287&partnerID=40&md5=fcff0a4cec8914e8d40db1a1c1135a21>> Acesso em: 15 mar. 2017.

JULIANI, Douglas Paulesky. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social.** 2015. 213 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KESSLER, Tainara Cristina Nesi. **Percepções sobre responsabilidade social de participantes das organizações de trabalho nos níveis estratégico e operacional**. 2005. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

KITZINGER, J. **Focus groups with users and providers of health care**. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). *Qualitative research in health care*. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

KLIKSBERG, B. Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio econômico a mudança: uma agenda estratégica para discussão. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul/set 1994.

KOSE, J. I. **A organização do trabalho de taquígrafos parlamentares: um estudo sobre o desenvolvimento de LER/DORT (Lesões por esforços repetitivos/Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho)**. 2005. 2012 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Saúde Pública, Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

KRAUSE, Micheline Guerreiro. **Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica**. 2014. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LANDEKIĆ, M., ŠPORČIĆ, M. "A link between business improvement and organizational culture: A case study in croatian state forestry sector". 2015. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84957958841&partnerID=40&md5=27cb7cc030fd717d70038c9896c5e9a6>> Acesso em: 15 mar. 2017.

LASPISA, David Frederick. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center**. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LEWIN, K. 1946. **Action research and minority problems**. *Journal of Social Issues*, Malden, v. 2, n. 2, p. 34-36. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x/abstract>> Acesso em: 15 mar. 2017.

LUNDBERG, C.C. 1990. **Surfacing organizational culture**. Journal of Managerial Psychology. Cornell University, USA. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683949010001520>> Acesso em: 15 mar. 2017.

MADDOX, T., ROPER, E., FARRINGTON, P. **Knowledge workers and managements perceptions of organizational culture, leadership style and individual commitment and their impact on organizational outcomes in technology-driven organizations**. 2008. 29th Annual National Conference of the American Society for Engineering Management. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84880060106&partnerID=40&md5=127ffdca418d9e40afc9c17613d228fc>> Acesso em: 15 mar. 2017.

MALAYERI, A.D., ZAREI, S. **"Social impact of information technology application"**. 2011. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-83655191577&partnerID=40&md5=7fdf38d64f7f721744c7c514e1bf77d2>> Acesso em: 15 mar. 2017.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 298p.

MCCRACKEN, M. **Towards a typology of managerial barriers to learning**. 2005. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-20444447662&doi=10.1108%2f02621710510601008&partnerID=40&md5=1c0bd45492083160f3149437a2f000dc>> Acesso em: 15 mar. 2017.

MELO, T. **Determinants of corporate social performance: The influence of organizational culture, management tenure and financial performance**. 2012. Social Responsibility Journal. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84858315463&doi=10.1108%2f17471111211196557&partnerID=40&md5=7549b7f9d37dd3f50263cf62ecbbb710>> Acesso em: 15 mar. 2017.

MENELAU, S.; SANTOS, P. M. F.; CASTRO, B. G. A. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. **Revista de Administração – RAUSP**. v. 50, n. 01, p. 40-55, jan./fev./mar. 2015.

MENEZES, W. J. de. Ambiente de Trabalho Em Taquigrafia Tarefas, atividades, estratégias operatórias e custo humano da atividade. **Revista Brasileira de Ergonomia**, v. 03, n. 01, p. 01-17, 2007. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/download/56/53>> Acesso em: 20 abr 2017.

MERTINS, K, HEISIG, P., VORBECK, J. Knowledge Management: concepts and best practices. 2a ed. Berlin. Springer-Verlag, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MIRANDA, R. C. R.; CINNANTI, C. J. J.; TOSTES, L. E. S. Processo Legislativo comparado. Fonte de Inteligência e aprendizagem organizacional. **RIL Brasília**, v. 52, n. 207, p. 159-186, jul/set, 2015.

MOURA, José Teixeira. **Mudanças Estruturais e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho no Âmbito da Coordenadoria de Taquigrafia de uma organização do Poder Judiciário Federal**. 2009. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Judiciária, Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MORGAN, D. L. Focus group as qualitative research. London: Sage, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 380p.

NILAKANTA, Sree.; MULLER, L. L.; ZHU, Dan. Organizational Memory Management: Tecchnological and Research Issues. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 01, p. 85, ABI/INFORM Global, janeiro/março 2006. Disponível em: <<http://www.irma-international.org/viewtitle/3349/>> Acesso em: 20 de abril de 2017.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 14. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

O'BRIEN, R. **Um exame da abordagem metodológica da pesquisa ação**. In Roberto Richardson (Ed.), Teoria e Prática da Pesquisa Ação. 2001. João Pessoa, Brazil: Universidade Federal da Paraíba. Disponível

em: <<http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>> Acesso em: 28 mar 2017.

O'FARRIL, R. T. Information literacy and knowledge management at work: conceptions of effective information use at NHS24. **Journal of Documentation**, v. 66, n. 5, p. 706-733, 2010. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0022-0418.htm>. Acesso em: 24 abr. 2013.

ORLANDI, E. P. **Michel Pêcheux e a Análise de Discurso**. 2005. Disponível em: <<http://www.estudosdalinguagem.org/index.php/estudosdalinguagem/article/viewFile/4/3>> Acesso em: 24 jun. 2017.

OSATUYI, B.; ANDOH-BAIDOO, F. K.; BLUE, J. **Managing organizational culture: The use os scenarios and domain mamery in organizational mentoring**. 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/287776114_Managing_organizational_culture_The_use_of_scenarios_and_domain_memory_in_organizational_mentoring> Acesso em: 15 mar. 2017.

OTCENASKOVA, T.; BURES, V. (2014) "**Perspectives and implications og sharing processes within organisations: the case study**". Proceedings of the European Conference on Knowledge Management. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/0c8ae74b3e8336b07d1ed73d294f8549/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796412>> Acesso em: 15 mar. 2017.

OTTMANN, G., MCVILLY, K., ANDERSON, J., CHAPMAN, J., KARLYAWASAM, I., ROY, A., SATARI, N., STEFANO, A. "**Barriers and Enablers to Safeguarding Children and Adults within a Disability Services Context: Insights from an Australian Delphi Study**". 2015. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84952944719&doi=10.1111%2fjspol.12189&partnerID=40&md5=ef6be424488f8f11adeb4e16e24c73a0>> Acesso em: 15 mar. 2017.

PÊCHEUX, M. **Análise automática do discurso (AAD-1969)**. In: Gadet, F., Hak, T., Orgs. Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Trad. Eni P. Orlandi. 2. Ed. Campinas: Unicamp. 1993. 320p.

PEPULIM, Maria Elizabeth Horn. **Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas**. 2017. 266 f. Tese (Doutorado) - Curso de

Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

PEREIRA, C. S. Memória Organizacional: conceito e práticas em construção. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais do Evento**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2013. p. 01 - 15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2017.

PEREIRA, Lízia Cristina Klan. **Gestão da qualidade e valores pessoais do trabalhador: o caso da Eletric**. 2004. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. de F. N.; PINTO, J. S. de P. A Memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.348-374, 24 jun. 2016. Universidade Estadual de Londrina. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2016v21n1p348>.

PIZZOL, S. J. S. Combinação de grupos focais e análise discriminante: um método para tipificação de sistemas de produção agropecuária. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 42, n. 3, p. 451-468, 2004.

PONGSIRI, J., CHANTACHON, S., PHAENGSOI, K. "A development model of organizational culture management systems for private schools in the Isan region of Thailand". 2013. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84881502170&doi=10.5539%2fass.v9n10p56&partnerID=40&md5=b024aacdfd1835999676b4d362b60b87>> Acesso em: 15 mar. 2017.

PONTES, L.C. C.; ALVES, R. M. M. **A Taquigrafia e seus Fundamentos**. Rápido Registro da Palavra Falada. Universidade do Parlamento Cearense. Fortaleza: Inesp, 2012. 73p.

QUIÑONES MONTORO, M., SUPERVIELLE MILBURN, M. "Organisational culture management and human resources practices in the multinational Spanish banks [Questión de cultura organizacional e práticas de recursos humanos na banca Española multinacional]". 2005. Revista Galega de Economía. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-27144529671&partnerID=40&md5=54791e83bf3837555b3b3310d1a0d603>> Acesso em: 15 mar. 2017.

RIGHI, C.A.R. Modelo para Implantação de Programa de Ergonomia na Empresa – MípErgo. 2007. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007.

ROWLINSON, M.; BOOTH, C.; CLARK, P.; DELAHAYE, A.; PROCTER, S. “**Social remembering and organizational memory**” 2010. Organizational Studies. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840609347056>> Acesso em: 15 mar. 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. Trad. Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633p.

SALESFORCE BRASIL, 2017. O que é Cloud Computing? Entenda a sua Definição e Importância, 06 de março de 2016. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/what-is-salesforce/>> Acesso em: 20 abr 2017.

SAMPAIO, J.R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 44, n.1, pp 5-16, jan/fev/mar 2009.

SAMPAIO, J.R. Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor, 2004. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SANTOS, Alessandra de Souza. Novas Perspectivas de Uso da Taquigrafia em Órgãos Públicos. **Revista Jurídica do Ministério Público**, v. 06, n. 06 p. 143-151, janeiro/junho 2006. Disponível em: <<https://aplicacao.mpmg.mp.br/xmlui/handle/123456789/263>> Acesso em: 20 abr 2017.

SANTOS, Alessandra de Souza. **Novas tendências da taquigrafia: o uso de taquígrafos na Procuradoria-Geral de Justiça**. Monografia. UNI-BH, Belo Horizonte, 2004.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan/abr 2002. Disponível em: <

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522002000100011> Acesso em: 15 mar. 2017.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Trad. Afílton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009. 413p.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Organizacional**. Trad. Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 192p.

SCHEIN, E. H. **Edgar Schein - O Criador Do Conceito "Cultura Organizacional"**. 2013. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 07 mar. 2017.

SCHMITT, Sabrina Rebelo. **Fatores críticos de sucesso à manutenção de Comunidades de Prática e suas dimensões de análise**. 2012. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCRIMSHAW, S.; HURTADO, E. Anthropological approaches for programmes improvement. Los Angeles: University of California Press, 1987.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SOARES, Daniela Pessoa Scarioli. **A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo de caso numa empresa de médio porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte**. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

SODRÉ, Paulo Cezar Alves. **A administração do poder judiciário e o acesso á justiça no Brasil: as alterações introduzidas pela Emenda Constitucional no. 45/2004**. 2009. 19 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STEIN, E. E. Organizational Memory. Review of concepts and recommendations for management. 1995. *Journal of Information Management*, v. 15, n. 2, p. 17-32.

STEIN, E. E. Memória Organizacional: Revisão de Conceitos e Recomendações para Gestão. **Revista Internacional de Gestão da Informação**, Malvern, v. 15, n. 1, p.17-32, 23 ago. 1995.

STEVENS, D.P., KIRKLAND, K.B. "**The role for clinician educators in implementing healthcare improvement**". 2010. *Journal of General Internal Medicine*. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77957243620&doi=10.1007%2fs11606-010-1448-0&partnerID=40&md5=ba2de73f888a5ff17ef57f6795def28e>> Acesso em: 15 mar. 2017.

STOYKO, P. "**Organizational Culture and the Management of Organizational Memory**". 2009. *Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew?* Canada School of Public Service, Canadá. Disponível em: <<http://biblio.uabcs.mx/html/libros/pdf/1/c1.pdf>> Acesso em 15 mar. 2017.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260p.

SUELDO, M., STREIMIKIENE, D. "**Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach**". 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84976636206&partnerID=40&md5=78ee4f78b19763f8840f00ec9ec246ab>> Acesso em: 15 mar. 2017.

SUSMAN, G. I.; EVERED, R. D. (1978) "**An Assessment os the scientific merits os action research**". *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 15-25. 1978. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/239579022_An_Assessment_of_the_Scientific_Merits_of_Action_Research> Acesso em: 30 jun. 2017.

TEMPLETON, G. F.; SNYDER, C. A. **Precursors, contexts and consequences of organizational learning**. 2000. Disponível em: <

<http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2000.002895>
> Acesso em 15 mar. 2017.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998. 108 p.

TOLEDO, R. F.; JACOBI, P. R. **Pesquisa-Ação e Educação: Compartilhando princípios na construção de conhecimentos e no fortalecimento comunitário para o enfrentamento de problemas**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 34, n. 122, p. 155-173, jan/mar 2013. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302013000100009&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em 15 mar. 2017.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v, 31, n. 3, p. 443-466, set/dez 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>> Acesso em 15 mar. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. 175p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. **Trabalho acadêmico: guia fácil para diagramação: formato A5**. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/design/GuiaRapido2012.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

URIARTE, F. A. Introduction to Knowledge Management. Japan: Asean Solidarity Fund, 2008. 167p.

UWIMANA, J., JACKSON, D., HAUSLER, H., ZAROWSKY, C. **"Health system barriers to implementation of collaborative TB and HIV activities including prevention of mother to child transmission in South Africa"**. 2012. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84859984985&doi=10.1111%2Fj.1365-3156.2012.02956.x&partnerID=40&md5=d15e9a6cc16daf7f0ae6ce703a5ae7cc>> Acesso em: 15 mar. 2017.

VAUGHN, E.D. **"Case six. Introducing product line management in a multi-institutional healthcare organization"**. 1990. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

0025527183&partnerID=40&md5=1fd0b716efd8ba933c522cda379a77e9> Acesso em: 15 mar. 2017.

WATSON, K.J., EVANS, J., KARVONEN, A., WHITLEY, T. "**Re-conceiving building design quality: A review of building users in their social context**". 2014. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84964006045&doi=10.1177%2f1420326X14557550&partnerID=40&md5=88cf48aa25ecc34d600f224db1d50ca1>> Acesso em: 15 mar. 2017.

WINTER, R. (1989). Learning From Experience: Principles and Practice in Action-Research. Philadelphia: The Falmer Press, 43-67.

XIE, X., WU, Y. e ZENG, S. "**A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies: The role of team cohesion**". 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84983550820&doi=10.1108%2fCMS-01-2016-0023&partnerID=40&md5=8d0bb0b7af79b8a1d421a1f5ecfce1ec>> Acesso em: 15 mar. 2017.

ZAGGO, C. C. Modelo de arquitetura da cultura organizacional. 2000.147 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo: FAPESP/Anablume, 1999. 299 p.

APÊNDICE A - Pedido de Autorização à Direção Geral da Alesc



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



Florianópolis, 31 de Agosto de 2017.

Ao Senhor

CARLOS ALBERTO DE LIMA SOUZA
DIRETOR GERAL
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Nesta

Senhor Diretor,

Cumprimentando-o cordialmente, a Universidade Federal de Santa Catarina, por intermédio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento-PPGEGC propõe a realização de um encontro interinstitucional para coadunarmos os avanços científicos aos legislativos.

A proposta tem por premissa, realizar um grupo focal entre os servidores da Administração Superior da Assembleia Legislativa acerca do "Modelo de Gestão da Cultura Organizacional no Setor Público", objeto de estudo da aluna de doutorado Carla Silvanira Bohn, em fase de verificação de Tese.

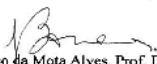
A mediação será conduzida pela doutoranda e seus professores orientadores, com o auxílio de moderadores definidos previamente pela pesquisadora, adotando o *Focus Group*. Uma técnica de investigação qualitativa, reunindo informações detalhadas sobre o tópico específico (sugerido pela pesquisadora) a partir de um grupo de participantes selecionados.


Para tanto, mediante sua concordância, pedimos autorização para estendermos, além de vossa senhoria em especial, o convite também para o Chefe de Gabinete da Presidência, Procurador-Geral, Controlador Geral, todos os Diretores e no mínimo um Coordenador subordinado as Diretorias da ALESC. Por quesitos metodológicos e científicos ao foco estratégico, prima-se pela participação dos titulares ou servidor em exercício e não por seus representantes, salientando que, com relação ao número de participantes, entre seis a quinze pondera-se ideal, podendo estender-se até vinte.

Indicamos o evento ocorrer dia 29 de setembro, das 10h às 12h nas dependências do Palácio Barriga Verde, precisamente no *hall* do Plenarinho, com a utilização, dentro do possível, de cadeiras da ALESC, ficando: mesas, *coffee-break* e demais materiais sobre a responsabilidade e organização da pesquisadora.

Contando com vossa compreensão e autorização, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos, reiterando votos de estima e apreço.

Atenciosamente,


João Bosco da Mota Alves, Prof. Dr.
Professor Orientador


Gertrudes Aparecida Dandolini, Profª Drª.
Professora Co-Orientadora


Carla Silvanira Bohn
Doutoranda do PPGEGC

O REC. GABINETE REPO. 01/750/17.13118

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE B – Convite para o Grupo Focal



Convite

A Universidade Federal de Santa Catarina e o Departamento de Engenharia do Conhecimento, convidam para o Grupo Focal (geração de ideias), que ocorrerá em **29 de Setembro de 2017**, às **10h**, no espaço reservado ao **Restaurante dos Deputados** da Alesc.

Este evento faz parte da elaboração da tese de doutorado da aluna Carla Silvanira Bohn, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. O seu estudo propõe verificar como desenvolver a gestão da cultura organizacional no setor público, tendo em vista apoiar a transformação do comportamento organizacional em ambiente legislativo. São apenas 12 integrantes, logo, sua presença é fundamental para a pesquisa. Pedimos a gentileza da confirmação de sua presença até 20/09/2017.


UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA


Assinatura

Florianópolis, 10 de Setembro de 2017

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE C - TCLE para o Grupo Focal



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Meu nome é Carla Silvanira Bohn, sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC/UFSC, e estou desenvolvendo a pesquisa “MODELO DE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: pesquisa-ação em ambiente legislativo”.

Esta pesquisa não traz riscos aos servidores, uma vez que as informações coletadas através da aplicação do Grupo Focal, respondido voluntariamente pelos mesmos, fazem parte do processo acadêmico e, sua identificação no instrumento de coleta dos dados será exclusivamente a critério dos participantes. Ressalta-se que no trabalho final não serão mencionados nomes.

Se houver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser mais fazer parte do mesmo, poderá entrar em contato pelo telefone: (48) 98431-6215 ou e-mail carlabws@gmail.com. Se você estiver de acordo em participar, posso garantir que o material só será utilizado para fins acadêmicos.

Pesquisadora: _____

Carla Silvanira Bohn, Prof. Me.

Eu, _____

fui esclarecido (a) sobre a pesquisa “MODELO DE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: pesquisa-ação em ambiente legislativo”.

Floianópolis, 29 / 09 / 2017

Assinatura: _____

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

APÊNCICE D – Roteiro para o Grupo Focal

1º Bloco de Discussão – PERCEPÇÃO

- A)** Este modelo faz sentido para você? Comente sua visão geral.
- B)** Seria possível associar este modelo à sua realidade? Comente.

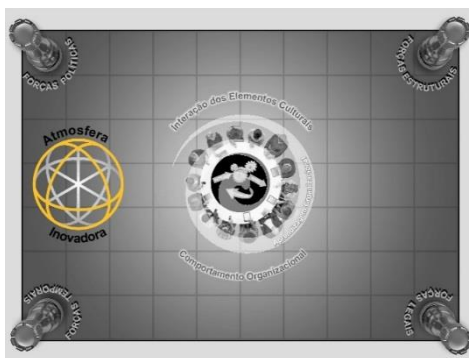
2º Bloco de Discussão: OPINIÃO

- A)** Ao considerar cada componente influenciador proposto, qual sua opinião sobre os mesmos?
- B)** Falta algum elemento que você considera relevante e queira acrescentar? Qual/quais? Algum deles é irrelevante para você?
- C)** Em sua opinião o modelo apresentado geraria alguma transformação no comportamento organizacional de sua unidade de trabalho? Qual/quais?
- D)** Considerando seu cotidiano profissional, este modelo é aplicável? Se sim, em sua opinião qual seria o impacto do mesmo?

3º Bloco de Discussão: SENTIMENTO

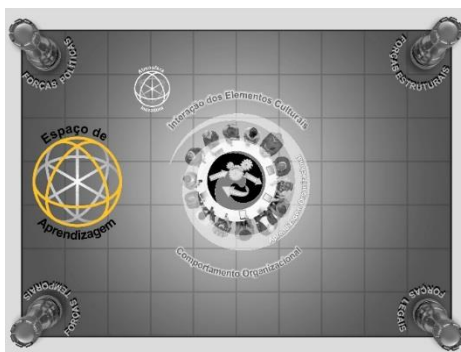
- A)** Você poderia descrever se este modelo melhoraria o comportamento organizacional em sua unidade de trabalho?
- B)** Gostaríamos de registrar seu sentimento, então, quais contribuições este modelo poderia trazer em suas atividades enquanto servidor público em função estratégica na Casa Legislativa?

APÊNDICE E - Material Didático para o Grupo Focal



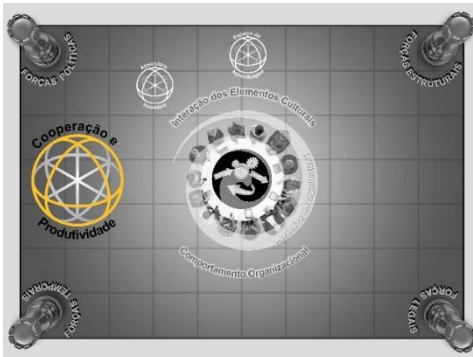
ATMOSFERA INOVADORA

Ambiente, em que há o compartilhamento de conhecimento e construção de pontes entre as ilhas de conhecimento, integrando saberes, explorando o aprendizado e vislumbrando alternativas de melhores práticas de Gestão de Conhecimento.



ESPAÇO DE APRENDIZAGEM

Desenvolvimento contínuo da equipe através de cursos de capacitação, realização de seminários, workshops, world café, comunidades de prática, entre outros.



COOPERAÇÃO E PROATIVIDADE

Gestão middle-up-down: criação de conhecimento pelos gerentes de nível médio decorrente da frequente liderança de equipes, por meio de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto o pessoal de nível operacional.



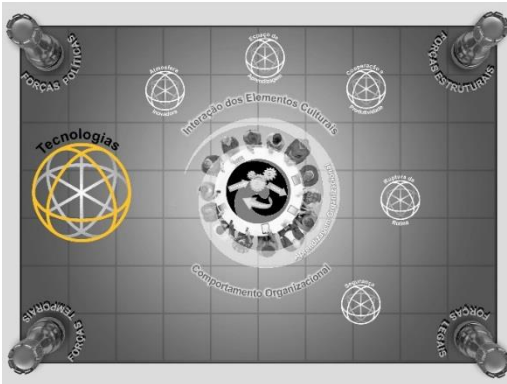
RUPTURA DE ROTINA

Quebra da zona de conforto, reinvenção do processo de trabalho quando necessário, posicionando-se receptivo as transformações.



SEGURANÇA

Promover a estabilidade e a mudança. Empoderar o indivíduo para tomada de decisões, assegurando técnica e juridicamente a construção diária das atividades.



TECNOLOGIAS

Abertura de espaço e exploração de ferramentas facilitadoras na otimização do processo de trabalho.



ADAPTAÇÃO À MUDANÇA

Flexibilidade na atuação, desengessamento de tarefas, ambiente saudável com um bom clima organizacional. Permitir transição de papéis entre os membros do grupo, revezamento de funções.



ELIMINAÇÃO DE BARREIRAS

Construir solidariedade no seio da organização. Trabalhar em grupo, independente das diferenças culturais, agregar valor à equipe respeitando-se mutuamente, humanizando o tratamento e realizando o trabalho colaborativamente.

APÊNDICE F - Autorização à Pesquisa na Assembleia Legislativa de Santa Catarina



Florianópolis, 17 de Abril de 2017.

Ao Senhor
JOSÉ ALBERTO BRAUSPERGER
 DIRETOR LEGISLATIVO
 ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA

Senhor Diretor,

Como aluna de doutorado, matrícula 201201350, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina, peço a Vossa Senhoria permissão para aplicação de questionário aos servidores do setor de Taquigrafia do Plenário.

Este questionário faz parte do diagnóstico da pesquisa que estou desenvolvendo, intitulada "Modelo de Gestão da Cultura Organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo".

Encaminho anexo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como o questionário, para vosso conhecimento do instrumento de coleta.

Contando com vossa compreensão e autorização, coloco-me à disposição para outros esclarecimentos, reiterando votos de estima e apreço.

Atenciosamente,

Carla Silveira Bohn

Autorizado
 em 17/04/2017
 José Alberto Brausperger
 Diretor Legislativo

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE G - Termo de Responsabilidade da Pesquisadora



TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Carla Silveira Bohn declaro, para os devidos fins de Lei n 9.510, de 19/02/98, que me responsabilizo inteiramente perante a UFSC, o PPGE/GC, o professor orientador e demais membros da banca examinadora, pelo aporte ideológico e referencial, responsabilizando-me por eventual plágio do texto que consubstancia a obra da minha autoria, submetida à banca examinadora para a defesa de projeto de tese de doutorado, intitulado: Modelo de Gestão da Cultura Organizacional no Setor Público: pesquisa em ambiente legislativo

Declaro, sob as penas da lei, que estou ciente da responsabilidade administrativa, civil e criminal em caso de comprovada violação dos direitos autorais.

Assinatura: _____

Florianópolis, 30 de Junho 2017

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE H - TCLE para a Unidade de Análise



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Meu nome é Carla Silvanira Bohn, sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento - UFSC, e estou desenvolvendo a pesquisa "MODELO DE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: pesquisa-ação em ambiente legislativo."

Esta pesquisa não traz riscos aos servidores, uma vez que as informações serão coletadas através da aplicação de um questionário, respondido voluntariamente pelos mesmos, e sua identificação no instrumento de coleta dos dados será exclusivamente a critério dos participantes. Ressalta-se que no trabalho final não serão mencionados nomes.

Se houver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser mais fazer mais parte do mesmo, poderá entrar em contato pelos telefones: (48) 98431-6215 ou (48) 3223-8971. Se você estiver de acordo em participar, posso garantir que o material só será utilizado neste trabalho.

Assinaturas:

Pesquisadora principal: _____

Carla Silvanira Bohn

Pesquisador responsável: _____

Prof. Dr. João Bosco da Mota Alves

Eu, _____
fui esclarecido (a) sobre a pesquisa "MODELO DE GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: pesquisa-ação em ambiente legislativo".

Florianópolis, ____/____/____

Assinatura: _____

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE I - Questionário – Escala de Clima Organizacional

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ECO

Cara colaboradora,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das organizações e que foram levantadas em diferentes locais de trabalho.

Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a organização onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características de sua organização como um todo.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

a) Quanto ao suporte afetivo estrutural operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades de trabalho:

1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
---	--	--

2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
6	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefe).	
8	As mudanças nesta organização são informadas aos funcionários.	
9	Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	
10	Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12	As mudanças nesta organização são planejadas.	
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.	
14	Aqui, as novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	

1 6	Nesta organização, o funcionário tem participação nas mudanças.	
1 7	O chefe tem respeito pelo funcionário.	
1 8	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
1 9	Nesta organização, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
2 0	A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
2 1	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	

b) Quanto as formas de recompensa usadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

2 2	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
2 3	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
2 4	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados.	
2 5	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
2 6	Nesta organização, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.	
2 7	Esta organização se preocupa com a saúde de seus funcionários.	

2 8	Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	
2 9	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
3 0	O trabalho bem feito é recompensado.	
3 1	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
3 2	A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
3 3	A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
3 4	Para premiar o funcionário, esta organização considera a qualidade do que ele produz.	

c) Quanto ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos empregados.

3 5	Os funcionários desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
3 6	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
3 7	Nesta organização o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
3 8	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
3 9	O ambiente físico de trabalho é agradável.	

4 0	Nesta organização, o local de trabalho é arejado.	
4 1	Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
4 2	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
4 3	Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
4 4	O setor de trabalho é limpo.	
4 5	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
4 6	Nesta organização, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
4 7	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	

d) Quanto ao controle e pressão exercidos pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

4 8	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
4 9	Nesta organização, tudo é controlado.	
5 0	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	

5 1	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização.	
5 2	Aqui, o chefe usa regras da empresa para punir os funcionários.	
5 3	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
5 4	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
5 5	Nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe.	
5 6	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	

e) Quanto à união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

5 7	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
5 8	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
5 9	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário com suas dificuldades.	
6 0	Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.	
6 1	Nesta organização, os funcionários recebem bem um novo colega.	
6 2	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	

6 3	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	
--------	--	--

Observação: A Escala de Clima Organizacional - ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões no clima organizacional. Sua origem é a consolidação do teste de 127 itens construídos para representar 12 dimensões, examinados por 40 juízes e aplicados à 1.244 trabalhadores. Após os testes e correlações entre os fatores, a Escala final validada ficou composta por 63 itens agrupados nos 5 fatores visualizados acima.

Fonte: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

OBRIGADA POR SUA PARTICIPAÇÃO!

APÊNDICE J - Controle de Licenças Saúde de Servidores

CONTROLE DE LICENÇAS DAS SERVIDORAS EFETIVAS				
ANO	LICENÇA	DATA	TEMPO	CÓDIGO
2014	SAÚDE	25/fev	15 DIAS	599
2014	SAÚDE	26/mar	15 DIAS	599
2014	SAÚDE	10/jun	30 DIAS	599
2014	SAÚDE	11/abr	15 DIAS	1812
2014	SAÚDE	26/abr	30 DIAS	1812
2014	SAÚDE	18/nov	30 DIAS	1812
2014	SAÚDE	10/nov	7 DIAS	4343
2014	SAÚDE	09/jun	30 DIAS	4347
2014	SAÚDE	04/abr	40 DIAS	2084
2014	SAÚDE	01/jul	15 DIAS	2084
2014	SAÚDE	18/jul	15 DIAS	2084
2015	SAÚDE	01/jun	15 DIAS	599
2015	SAÚDE	10/nov	30 DIAS	599
2015	SAÚDE	06/nov	40 DIAS	599
2015	SAÚDE	01/set	60 DIAS	1812
2015	SAÚDE	02/dez	15 DIAS	1812
2015	SAÚDE	18/dez	15 DIAS	1812
2015	SAÚDE	12/mar	90 DIAS	4343
2015	SAÚDE	10/jun	60 DIAS	4343
2015	SAÚDE	16/nov	15 DIAS	4343
2015	SAÚDE	01/dez	20 DIAS	4343
2015	SAÚDE	29/jul	30 DIAS	4961

2015	SAÚDE	28/ago	30 DIAS	4961
2015	SAÚDE	03/nov	60 DIAS	4961
2015	SAÚDE	17/ago	15 DIAS	4406
2015	SAÚDE	28/ago	15 DIAS	2084
2015	SAÚDE	12/set	15 DIAS	2084
2015	SAÚDE	08/jul	30 DIAS	1483
2015	SAÚDE	07/out	60 DIAS	1483
2015	SAÚDE	08/dez	60 DIAS	1483

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos registros do Setor de Taquigrafia do Plenário, 2017.

APÊNDICE K - Manual para Taquigrafia



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE SANTA CATARINA

SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA
COORDENADORIA DE TAQUIGRAFIA DO PLENÁRIO

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA
COORDENADORIA DE TAQUIGRAFIA DO PLENÁRIO

MANUAL PARA TAQUIGRAFIA:
Nova Configuração das Atas Taquigráficas

Identificação do Responsável:

Carla Silvanira Bohn
Coordenadora da Taquigrafia do Plenário
Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina
e-mail: coord.taquigrafia@alesc.sc.gov.br
Telefones: (48) 32212563– (48) 32212777

Outubro – 2015.

COORDENADORIA DE TAQUIGRAFIA DO PLENÁRIO
Palácio Barriga-Verde
Rua Jorge Luz Fontes, 310 | Centro - sala 17
CEP 88020-900 | Florianópolis | SC
Fone (48) 32 21 2563 (48) 3221 2777
www.alesc.sc.gov.br

Fonte: Elaborado pela autora, 2017. Documento na íntegra disponível ao público interno do setor de taquigrafia.

APÊNDICE L – Roteiro para Entrevista Estruturada

ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA

Cara colaboradora,

Dando continuidade ao processo de pesquisa para criação do “Modelo de Gestão da Cultura Organizacional” intencionado por esta pesquisadora, você vai encontrar um roteiro para que possa expressar espontaneamente sua opinião, sentimentos, críticas, avaliações e possíveis sugestões que tendem a contribuir na construção do modelo.

Para que tenhamos um panorama da atividade no setor que atua e também mensurar sua visão a respeito da cultura de sua organização, elaboramos algumas questões para nortear a intervenção e auxiliar na posteriormente na compilação dos resultados.

Agradecemos desde já sua participação e colaboração com o estudo.

1 – Como você percebia (sentia) sua atividade quando realizada tradicionalmente, taquígrafando o discurso, convertendo fonemas em taquígramas, dividido pelo fracionamento de tempo – 5 minutos – e posteriormente traduzindo literalmente 100% da produção para então encaminhar à revisão?

2 – Como você avalia a mudança no processo de trabalho, onde sua produção passou a realizar-se por síntese analítica e a interação no plenário passou a ser por orador? Como você participou dessa mudança?

3 – Com sua expertise de Taquígrafa, como você avalia sua produção atual? O que mudou? Relate os aspectos relevantes do

seu dia-a-dia, apontando críticas construtivas que poderiam melhorar sua prática e do setor como um todo.

4 – A partir do encontro em que realizamos a discussão sobre “cultura organizacional” e “gestão do conhecimento”, quais as sugestões que você apontaria para a construção de um modelo de Gestão da Cultura Organizacional, que atendessem aos aspectos elencados no quadro ilustrativo?

Para lhe auxiliar, lembre os conceitos adotados pela pesquisadora, onde:

Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros;

Cultura Organizacional compreende os elementos culturais que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma organização (SCHEIN, 2001);

Gestão do Conhecimento refere-se à coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor, conseguida através da criação, partilha, aplicação de conhecimento, bem como alimentação das valiosas lições aprendidas e melhores práticas. (DALKIR, 2005)

Sinta-se a vontade para externar sua opinião, lembrando que um modelo de Gestão da Cultura Organizacional precisa, no mínimo, entender que é preciso:

Promover o desenvolvimento contínuo da equipe;	
Eliminar barreiras (resistências);	
Facilitar o compartilhamento do conhecimento;	

Cooperar com o sucesso do trabalho;	
Promover um bom clima organizacional;	
Propiciar um ambiente inovador;	
Desenvolver a capacidade contínua de adaptação à mudança;	
Dar segurança à equipe na tomada de decisões;	
Explorar o que já foi aprendido;	
Estimular a coesão entre a equipe.	

5 – Neste momento você tem total liberdade para declarar o que desejar sobre sua vivência nestes dois anos de intervenção da pesquisadora em sua rotina de trabalho.

ANEXO A – Termo de Referência

TERMO DE REFERÊNCIA

A solução proposta pela RadioPro Sistemas é composta de 3 itens:

1- Softwares

2- Atualização e suporte

3- Treinamento

1- Softwares:

1.1-Plugin RadioPro Transcritor Voice to Text (Sincronizador de áudio e texto):

- Plugin agregado ao sistema **RadioPro Plenário Player** .
- Habilitar a utilização dos recursos de tratamento dos textos liberados pelo **Plugin Recognition**, fazendo todo o controle de acompanhamento, desde a entrada na fila, processamento, até a liberação por completo do texto.
- Exibe o texto e faz o sincronismo do áudio com o texto, exibindo através de marcação dinâmica o posicionamento no texto em referencia ao áudio que está sendo escutado para prováveis correções.
- Onda gráfica do áudio com posição do início do orador na onda e também faixa de encaixe exibido na onda.
- As marcações são feitas no próprio editor de texto utilizado Microsoft Word.
- Permite no momento da correção adicionar palavras faltantes na lista de inclusão ao vocabulário do **Plugin Recognition**.
- Compatibilidade nos controles de comandos utilizados pelas operadoras/taquigrafas com o padrão utilizados pelo **RadioPro Plenário Player** visando ganho de operacionalização do mesmo e não necessitar de um retreinamento.

- Todas as teclas de atalho são acessíveis mesmo o sistema não estando "focado" (integração) podendo-se estar digitando no Microsoft Word e os comandos ao sistema são interpretados normalmente.
- Possui controles para tornar o áudio mais lento ou mais rápido para uma melhor compreensão do mesmo.
- Equalizador com configurações manuais ou pré-definidas (Presets).
- Compressor para dar ganho no nível do áudio gravado.
- O licenciamento permanente (lifetime).
- A RadioPro Sistemas sugere pela atual demanda da ALESC a utilização de 28 (vinte e oito) licenças para este Plugin.

1.2- RadioPro Transcritor Slice (Distribuidor de tarefas)

- Aplicativo que faz a divisão do áudio para utilização fragmentada, baseada na escala das taquigrafas.
- Gerencia a Escala de trabalho das taquigrafas, por quantidade e periodo.
- Permite mudar a ordem da escala a qualquer momento.
- Possibilita Escutar o áudio antes de fazer a divisão.
- Permite mudar o nome do arquivo ou deixa-lo igual ao nome do original.
- Adiciona o numero da parte ao nome do arquivo.
- Adiciona o nome da taquigrafa (na ordem da escala) ao nome do arquivo.
- Faz a divisão considerando o tempo de encaixe no início e fim do arquivo.
- Ao informar o número de partes a ser dividido o arquivo informa automaticamente a duração individual da parte.
- Exibe a onda gráfica de todo arquivo.
- No decorrer da divisão vai exibido as partes na onda gráfica com o nome da taquigrafa que foi pré-definido na escala.
- Gravação dos dados como nome da taquigrafa, posições de início e fim de encaixe, tudo no próprio arquivo do áudio,

para permitir que seja utilizado para transcrição fora das dependências da ALESC e permitir a possibilidade de se corrigir transcrições online.

- O licenciamento permanente (lifetime).

1.3- Plugin Recognition (Degravação automática de fala) :

- Engine embarcada ao sistema **RadioPro Plenário Gravação**, que a controla e alimenta para obter a degravação automática da fala.

- Este plugin trabalha em um servidor dedicado sendo alimentado pelo sistema de gravação **RadioPro Plenário Gravação** (atualmente instalado e em funcionamento a mais de 5 anos na ALESC).

- Cada licença da mencionada Engine habilita a utilização de 1.5 Core.

- Realizar transcrição de um áudio em um tempo estimado aproximado a 1/3 do tempo de duração do áudio do arquivo gravado.

- Após a liberação da degravação pela Engine, o **Plugin RadioPro Transcritor Voice to Text** trata o texto como descrito no item **1.1**.

- Dependendo da qualidade do áudio e da dicção do orador pode chegar a valores superiores a 85% de acerto.

- O licenciamento deste Plugin Recognition é permanente (lifetime).

- Atualizações, suporte técnico, bem como a possibilidade de adicionar novas palavras a seu vocabulário estão

condicionados ao pagamento dos valores anuais dos serviços de suporte e atualizações.

- A RadioPro Sistemas sugere pela atual demanda da ALESC a utilização de 2 (Duas) licenças para este Plugin.

2- Atualização e suporte:

- Serão disponibilizadas novas atualizações dos softwares assim que forem lançadas novas versões ou atualizações dos mesmos.
- A atualização do vocabulário da Engine será feita pelo fornecedor em período aproximado de 7 dias.
- O método da atualização de novas palavras ao vocabulário poderá ser feito de forma de envio de lista à RadioPro Sistemas ou então de forma automática via on-line. A ser definido pelas partes.
- O suporte prestado pela RadioPro Sistemas será de segunda a sexta-feira no horário comercial.
- A RadioPro Sistemas disponibilizará suporte via telefone, via acesso remoto e no local.

3- Treinamento:

- O item **1.1- Plugin RadioPro Transcritor Voice to Text**, a RadioPro Sistemas não vê necessidades de treinamento pois a operacionalização do mesmo é idêntica a utilizada pelo sistema **RadioPro Plenário Player** em uso atualmente. Não havendo necessidade de um retreinamento.
- O item **1.2- RadioPro Transcritor Slice**, a RadioPro Sistema dará um Treinamento operacional para as operadores /

taquígrafas pois é um produto ainda não em operação na ALESC. O treinamento será efetuado nas dependências da ALESC.

O item **1.3- Plugin Recognition**, a RadioPro Sistemas efetuará o treinamento a técnicos nomeados, nas dependências da ALESC.

ANEXO B – Readequação das Atas Taquigráficas



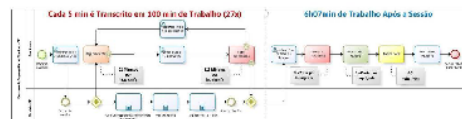
Readequação das Atas Taquigráficas

O PROBLEMA

Havia desde 2014 reivindicações da parte das Coordenadorias de Taquigrafia do Plenário e das Comissões para solução de determinados problemas crônicos:



- excessiva carga de trabalho
- Doenças ocupacionais
- Atraso na entrega pelo acúmulo de atividade



O processo de trabalho baseava-se no revezamento de profissionais para transcrição literal do texto. Levava-se 100 minutos para transcrever com qualidade cada 5 minutos de áudio, estendendo o trabalho 6 horas após cada sessão.

A SOLUÇÃO

O Regimento Interno da Assembleia preconiza:

Art. 121. O Diário da Assembleia publicará na íntegra o desenvolvimento dos trabalhos de cada sessão.

Desta forma, não implicando necessariamente em transcrição literal, tomou-se a iniciativa de encaminhar a proposta de Adequação das Atas Taquigráficas, no sentido de aplicar o processo de síntese aos discursos das Breves Comunicações, Horário dos

Partidos e Explicações Pessoais, utilizando fundamentação teórica e metodologia apropriadas.

Até o Ofício TP 053/2015 encaminhado à Diretoria Legislativa (Anexo 1), e por esta à Presidência obteve-se o "De Acordo" do Excelentíssimo Deputado Gelson Merisio – Presidente, na data de 09 de Setembro de 2015.

OS RESULTADOS

Tal readequação trouxe ganhos para a atividade parlamentar, na medida em que passou a propiciar acesso rápido e de alta qualidade à memória das atividades dos deputados em plenário, favorecendo a publicação eficiente e a transparência dos atos para a sociedade catarinense.

O novo processo, em média, representa 50 minutos para sintetizar com qualidade 12 discursos de 10 minutos de áudio, além de 20 minutos transcritos da forma anterior, estendendo o trabalho apenas 1 hora e vinte minutos após cada sessão, em vez de 6 horas, resultando na redução do tempo em 80%.



ANEXO C – Autorização do Espaço para o GF

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE SANTA CATARINA

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

COMUNICAÇÃO INTERNA

Nº 220/ 04.09.2017

DE: Diretoria Administrativa

PARA: Coordenadoria de Taquigrafia do Plenário

ASSUNTO: Resposta ao Of. nº 037/2017

Senhora Coordenadora,

Em resposta ao Of. nº 037/2017, de 01/09/2017, que solicita a reserva de espaço do Restaurante dos Deputados, para a realização do evento Grupo Focal a realizar-se no dia 29 de setembro de 2017, vimos através deste informar que esta autorizado a utilização do mesmo e já estamos encaminhando as providências necessárias ao setor responsável.

Atenciosamente,


Rafael Schmitz, c.e.
Diretor Administrativo