



SUSTENTABILIDADE, CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

ESPÍRITO SANTO, Carlos Alberto do
Universidade Federal de Santa Catarina
carlosalberto.espiritosanto@gmail.com

PEREIRA, Edson Alves
Universidade Federal de Santa Catarina
edson.pereira@ufsc.br UFSC

PERES, Ana Paula
Universidade Federal de Santa Catarina
ana.peres@ufsc.br UFSC

ROSA, Juliana Vaccari de Abreu da
Universidade Federal de Santa Catarina
contato.vaccari@gmail.com UFSC

TONOLLI, Thaynara
Universidade Federal de Santa Catarina
thaynaratonolli@gmail.com UFSC

RESUMO

A preocupação básica deste estudo é identificar a relação existente entre sustentabilidade, cultura organizacional e gestão do conhecimento. A temática da sustentabilidade na sociedade contemporânea vem sendo definida como uma equação resultante do desenvolvimento econômico em uma perspectiva viável, socialmente responsável e ecologicamente correto. Construiu-se questões que nortearam este trabalho: a) quais componentes são intrínsecos a Cultura Organizacional?; b) o que é sustentabilidade nas organizações?; c) de que forma a Gestão do Conhecimento pode colaborar com a aprendizagem organizacional para a adoção de ações sustentáveis? Realizou-se uma pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores como Freitas (1997) e (2008), Schein (1984) (1985) (2009), Maximiano (2000), Chiavenato (2010), Santos (2009), Fialho et al (2006), Probst, Raub e Romhardt (2002) entre outros, procurando conceitual sustentabilidade, cultura organizacional e os elementos que a constituem bem como as técnicas de gestão do conhecimento. Os dados foram analisados de forma qualitativa e descritiva. Concluiu-se que enquanto sistema cultural, a organização oferece aos seus membros uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar e um modo de apresentação do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Cultura. Valores. Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

Hoje, a temática da sustentabilidade tem sido definida como uma equação decorrente de um tipo de desenvolvimento que é economicamente viável, responsável socialmente bem como ecologicamente correto. É com base neste pano de fundo que se baseia a pulsão entre o que era feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito no que tange a cultura das organização e gestão de conhecimentos para a obtenção de lucros de uma forma que não ocasionem a pilhagem dos recursos naturais.

De acordo com Santos (2009) cultura é uma preocupação contemporânea que se ocupa em entender os muitos caminhos que conduzem os grupos humanos às suas relações presentes e suas perspectivas futuras. Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido nas suas experiências.

Ainda, do desenvolvimento intelectual dos indivíduos provém a cultura organizacional, dos grupos e organizações, envolvendo suas ideias, conhecimento, técnicas aprendidas, padrões de comportamentos que caracterizam uma sociedade, ou seja, se manifestando entre os indivíduos, suas atitudes e seus comportamentos (CHIAVENATO, 1999).

Sendo que, o presente trabalho tem como tema a discussão acerca do conceito de cultura organizacional bem como os elementos que a compõe. Ainda, Cultura Organizacional é um conceito que abrange elementos como crenças, valores, preconceitos, cerimônias e rituais e símbolos. Pode ainda ser identificada por diversos indicadores. A pesquisa apresenta o seguinte problema: qual a relação existente entre sustentabilidade, cultura organizacional e gestão do conhecimento?

Neste contexto, o objetivo primordial deste estudo é, pois, investigar a temática da sustentabilidade e sua intersecção com a cultura organizacional e a gestão do conhecimento desvendando os elementos que a constituem.

Assim, os objetivos específicos desta pesquisa são: a) quais componentes são intrínsecos a Cultura Organizacional?; b) o que é sustentabilidade nas organizações?; c) de que forma a Gestão do Conhecimento pode colaborar com a aprendizagem organizacional para a adoção de ações sustentáveis?

Para que os objetivos propostos pudessem ser alcançados, utilizou-se como recurso a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura. Sendo que, os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema (GIL, 2007).

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores como Freitas (1997), Schein (1984) (1985) (2009), Maximiano (2000), Chiavenato (2010), Santos (2009), Fialho et al (2006) entre outros, procurando definir cultura e conceituar cultura organizacional e os elementos que a constituem, sustentabilidade e Gestão do Conhecimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista que a complexidade que envolve a definição de cultura, traz-se inicialmente o conceito desenvolvido por Schein (1984) que foi considerado um dos mais relevantes expoentes no estudo deste objeto. De acordo com Freitas 2007, Schein se preocupa

em ir além dos comportamentos observáveis, privilegia a aprendizagem o grupo e assume que a cultura tem funções específicas. Assim, para Schein (1984, p.4):

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Implícita a esta definição de Shein a interação entre três diferentes níveis culturais: os artefatos e as criações, os valores, os pressupostos básicos que dizem respeito à visão de mundo. De acordo com Freitas (2010, p.14) “ os pressupostos representam a camada mais invisível e tendem a ser considerados uma verdade ou, pelo menos, algo que não é mais questionado”.

No estudo das organizações, de acordo com Chiavenato (2010, p.172) “ a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc.”. Neste ponto encontra-se o relativismo pois, as crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto.

Já Shrivastava (1985) observa a cultura organizacional como sendo um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, os símbolos, as cerimônias, os rituais, os sistemas de valores e as normas de comportamento (FREITAS, 2007).

Figural. Componentes da Cultura Organizacional.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.257)

Os termos crenças e pressupostos têm sido usados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade organizacional (FREITAS, 2007). Crenças, valores e preconceitos “estão na base das normas de conduta, influenciando a maneira como os chefes tratam seus funcionários e, de forma geral, como as pessoas de relacionam” (MAXIMIANO, 2000, p.258).

Rituais e cerimônias são procedimentos e atividades planejadas, compreendendo eventos sociais (MAXIMIANO, 2000). Sua finalidade primordial é “reforçar os valores

organizacionais, os laços entre os funcionários e o senso de identidade comum” (MAXIMIANO, 2000, p.258).

Já a categoria Símbolos compreende “palavras, objetos, ações e eventos que carregam significado para pessoas ou grupos” (MAXIMIANO, 2000, p.258).

Agora, sobre indicadores pode-se citar alguns conforme o quadro que segue:

Quadro 1. Alguns Indicadores Culturais

Identidade	Grau de identificação da pessoa com a organização
Coletivismo	Crença em que os membros do grupo preocupam-se com o bem comum
Participação	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização
Adaptação	Nível de preocupação com os clientes

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Maximiano (2000, p.256)

Assim, a essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz os seus negócios, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa (CHIAVENATO, 2010).

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

A influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional ainda levanta questionamentos acerca de sua relevância. Uma possível crítica a estes estudos poderia ser feita, à medida que a internacionalização dos negócios, empresas e mercados avança globalmente. Freitas (1997), no entanto, afirma que aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional.

Além disso, Wood Jr e Chu destacam a pertinência do tema: “Se, há pouco atrás, ainda se acreditava que a administração fosse algo universal, hoje parece haver uma crença crescentemente consolidada sobre a correlação entre cultura nacional e formas de gestão empresarial” (WOOD JR; CHU, 2009, p. 38).

Dentre outros autores, André Laurent e Geer Hofstede corroboraram com essa nova visão em suas pesquisas. Em seus estudos, tanto Hofstede como Laurent encontraram particularidades e “significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento quanto no que se refere a atitudes de empregados e executivos de diferentes países”. (MOTTA, 1996, p. 4).

Sendo que, Bittencourt afirma que “há uma tendência em simplificar o conceito de cultura organizacional, especialmente quando o objetivo é o de interferir em uma dada realidade” (BITENCOURT, 2004, p. 444). Por tal razão, faz-se necessário adentrar no conceito de cultura organizacional.

Diversos autores realizaram estudos no campo de estudos da cultura organizacional, cada qual atribuindo novas dimensões de estudos ou ressaltando e enfatizando algum dos aspectos relevantes no debate acadêmico (Hofstede, 1991).

Na visão de um dos autores consagrados na área, Edgar Schein, a cultura pode ser entendida da seguinte maneira:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009 p.16)

No entanto, o conceito de cultura não é homogêneo e diversos autores trouxeram relevantes contribuições para o tema. Em sua obra intitulada *Cultura, organização e liderança*, Edgar Schein traz um apanhado dos debates teóricos acerca da definição de cultura organizacional. O quadro a seguir, retirado da obra supracitada, sintetiza as principais definições de cultura organizacional, bem como seus principais enfoques abordados pelos principais autores.

Quadro 2. Várias categorias usadas para descrever a cultura

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem	A linguagem que usam, os costumes, as tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (TRICE; BEYER, 1984)
Normas do grupo	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (KILMANN; SAXTON, 1983).
Valores expostos:	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como qualidade de produto ou “liderança em preço (DEAL; KENNEDY, 1999)
Filosofia formal	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders (OUCHI, 1981)
Regras do jogo	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização, os macetes que um novato deve aprender para tornar-se um membro aceito; o jeito que fazemos as coisas aqui (SCHEIN, 1965).
Clima	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000)
Habilidades natas:	Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração sem necessariamente estar articuladas por escrito (ARGYRIS E SCHON, 1978)
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (HOFSTEDE, 2001)
Significados compartilhados:	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (WEICK, 1995)
Metáforas raízes ou símbolos de integração	As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional do grupo e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (SCHULTZ, 1995)
Rituais e celebrações formais	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (TRICE; BEYER, 1984).

Fonte: elaborado pelo autor.

Entre os autores brasileiros sobre a cultura organizacional, Fleury, por exemplo, entende a cultura “como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização” (1987, p.10). E, Maximiano define a cultura como “a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida” (MAXIMIANO, 2000, p.107).

Embora seja nítida a existência de enfoques diferentes em relação ao conceito entre os diversos autores nacionais e estrangeiros citados, a consonância do conceito de cultura organizacional converge, em síntese, no sentido da incorporação inconsciente de determinados padrões e práticas compartilhadas por um grupo como resposta aos desafios enfrentados por este mesmo grupo e posteriormente o repasse dessas práticas aos novos membros do grupo.

No contexto brasileiro, os trabalhos que envolvem cultura organizacional e a cultura brasileira, tanto no nível teórico quanto no nível de aplicação, emergem como objeto de estudo relativamente recente na administração e têm sido influenciados pela corrente gerencialista americana da administração (WOOD JR, 2009).

O estudo da relação entre cultura nacional e cultura organizacional foi objeto de estudo de diversos autores na academia brasileira dentre eles Freitas (1997), Caldas (1997), Schein (1984) (1985) (2009) e Junquillo (2004).

Destacam-se as obras de Freitas (1997), que inicia os estudos da área e Junquillo (2004) que propôs uma das contribuições mais relevantes dos últimos anos. A partir desses autores desenvolve-se o presente artigo.

Sendo que, Freitas (1997) propôs a análise da cultura organizacional sob o prisma da cultura brasileira, buscou uma visão integrada sobre o todo da sociedade brasileira, por meio de traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. O quadro a seguir comenta brevemente cada um destes.

Quadro 3. Traços culturais brasileiros

Hierarquia	As origens deste traço da cultura brasileira remetem ao início do processo de colonização do território brasileiro. Além da hierarquização abordada, a miscigenação das etnias que formaram o povo brasileiro trouxe também diversas possibilidades de classificação na sociedade: pela cor, dinheiro, sobrenome familiar ou mesmo carro que o indivíduo dirige. DaMatta (1993)
Personalismo	Freitas sintetiza esse conceito dizendo que o brasileiro sabe, por exemplo, que ao ingressar em uma organização, deve logo arrumar um bom padrinho. Por meio de suas relações próximas do poder, o padrinho representa a trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização (FREITAS, 1997).
Malandragem	Em uma sociedade em que há um aparente antagonismo entre a hierarquia e o personalismo, o “jeitinho” torna-se uma saída intermediária entre o impessoal e o pessoal (DAMATTA, 1993).
Sensualismo	O brasileiro utiliza o sensualismo em suas relações interpessoais como forma de navegação social com o objetivo de obter de maneira mais fácil seus objetivos, em um contexto, de certa maneira fértil para esse fim, que tende ao personalismo como narrado anteriormente.
Avatureiro	O ideal do aventureiro é colher o fruto sem plantar a árvore, com foco na recompensa imediata e fácil (FREITAS, 1997).

Fonte: elaborado pelo autor.

No entanto, Junquillo (2004) observou oito práticas da cultura brasileira que se destacam: a boa vizinhança, o sincretismo casa/rua, o controle cordial, a contemporização, o

plantador de coco, o faz-de-conta, o Manda-Chuva e dar a volta por cima. O quadro a seguir descreve cada uma destas oito práticas.

Quadro 4. Práticas Culturais Brasileiras

A boa vizinhança	O conceito da boa vizinha retrata um ambiente com pouca troca de informações e cooperação entre unidades organizacionais. Essa atmosfera gera necessidade dos gerentes de desenvolverem relações pessoais como instrumento facilitador do convívio profissional (JUNQUILHO, 2004).
Sincretismo casa/rua	Casa e rua são utilizados por DaMatta (1993) metáforas para ajudar a entender a sociedade brasileira e suas contradições. Na ideia de casa predomina-se a hierarquia patriarcal e a pessoalidade, ao passo que na rua as normas, regras e regulamentos materializam a impessoalidade. Nesse sincretismo, o local de trabalho apresenta-se como uma segunda casa, porém, ao mesmo tempo, como um local de conflitos (JUNQUILHO, 2004).
Controle cordial	É um tipo de controle dos subordinados a partir das relações de afeto, onde evitam-se situações de conflito direto ao máximo. Ocorre como uma alternativa na gestão de pessoas pela dificuldade de se aplicar regras impessoais a todos os insubordinados (JUNQUILHO, 2004).
Contemporização	Ocorre devido à posição marcante da cultura brasileira do não enfrentamento direto em situações de conflito. Acontece na transigência do dia-a-dia, onde a condescendência, as complacências instauram-se como recursos para lidar com situações difíceis (JUNQUILHO, 2004).
Plantador de coco	Surgiu da metáfora utilizada por um entrevistado no estudo realizado por Junquillo (2004) que comparou plantadores de carvalho - que se importam mais com o produto final de seu trabalho, a madeira de lei, do que com os esforços dispendidos – com plantadores de coco, que querem bons frutos a curto prazo (JUNQUILHO, 2004).
O faz-de-conta	Define práticas, ou a ausência de práticas ou hábitos avaliativos formais de desempenho individual e coletivo ou metas. Ao invés disso, opta-se pela avaliação informal (JUNQUILHO, 2004).
Manda-chuva	Esse conceito é expresso perfeitamente através do dito popular “Manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Destaca a relação hierárquica e autoritária estabelecidas nas organizações, onde a centralização do poder encontra-se nos pontos mais altos da cadeia hierárquica (JUNQUILHO, 2004).
Dar a volta por cima	Descreve situações onde o excesso de normas, decretos e regulamentos formais é contornado pelo “jeitinho”, onde relações pessoais e amigáveis facilitam o andamento dos processos e a obtenção de resultado (JUNQUILHO, 2004).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo ainda que, Motta e Freitas (2000) analisa a consagrada estrutura conceitual da cultura organizacional definida por Schein à luz da psicanálise, que tem o inconsciente como seu objeto privilegiado de análise. Já Freitas vê nas grandes empresas o uso de um grande palco onde indivíduos podem desfilar o seu narcisismo e ter seus reconhecimentos, mas onde podem também viver a busca do impossível, pois nenhuma empresa pode amar ou responder aos sentimentos humanos, como elas querem fazer crer que são capazes. “O trabalho é uma parte importante da vida e da construção da identidade social dos indivíduos, mas é só isso que ele é: uma parte” (FREITAS, 2007, p.95).

E, conforme Freitas (2007) dar a uma organização o direito de definir quem se é, representa um perigo próximo a dançar de olhos fechados à beira de um abismo, e como o vento das reestruturações estão sempre soprando, o risco é de morte, portanto, “é preciso o indivíduo ter claro quem é o verdadeiro objeto de seu amor” (FREITAS, 2007, p.96).

2.2 A SUSTENTABILIDADE E A UNIVERSIDADE

A sustentabilidade tem sido definida como uma equação resultante de um tipo de desenvolvimento que é economicamente viável, socialmente responsável e ecologicamente correto. Portanto, “não existe sustentabilidade sem desenvolvimento de uma mentalidade que respeite a vida e suas múltiplas versões” de acordo com Freitas (2007, p.76).

Há diversos dispositivos legais que estabelecem as regras para o comportamento em relação ao ambiente, bem como sanções em caso de desrespeito (MAXIMIANO, 2000, p.443). Sendo assim, a legislação e fiscalização ambiental um importante componente para a busca por parte das organizações de operações mais sustentáveis.

Ainda, o alcance de vantagens competitivas sustentáveis depende da compreensão das necessidades dos consumidores e do ajuste das operações da empresa para atendê-las de forma a superar a performance dos competidores. A questão mais importante “se refere à adoção de estratégia empresarial que visa a manutenção do próprio negócio” conforme Fialho (2006, p.52).

Sendo que, o atual conceito de progresso vem sendo questionado em relação ao crescimento dos países e o peso dos custos sociais e ambientais em relação as atividades econômicas (ALVES, 1996).

Para Fialho et al (2006, p.53):

A principal causa da degradação ambiental está no modo como a humanidade optou por fazer sua evolução a partir da Revolução Industrial, quando a ciência e a tecnologia promoveram um crescimento econômico e industrial que parecia ilimitado e garantiria riqueza a todos. Desde aquela época, o crescente processo de industrialização fez com que o homem buscasse na natureza os recursos necessários para o crescimento econômico das sociedades existentes.

Ainda, os desafios presentes no atual contexto social da organização reclamam respostas mais amplas, complexas e duradouras em diversos níveis. E, em relação à gestão ambiental e ao desenvolvimento sustentável segundo Montibeller Filho (2004) gera contradições à dicotomia capital versus trabalho versus natureza.

Desta forma, “vivencia-se um período em que os fatores limitados do desenvolvimento não são mais os meios de produção e, sim, a escassez de capital natural” (FIALHO et al, 2006, p.54). E, a noção geral de desenvolvimento sustentável resume-se em como extrair os recursos da natureza para produzir bens e serviços sem comprometer a qualidade de vida” (FIALHO et al, 2006, p.54). E, “a partir do momento em que passam a se disseminar as ideias ambientalistas e a sociedade em geral passa a valorizar a postura empresarial que as respeita, empresas incorporam em suas estratégias esta variável” (FIALHO 2006, p. 56).

Neste sentido, as sociedades contemporâneas começam a dar sinais de saturação dos efeitos negativos de uma forma de pensar e viver o mundo como se ele fosse simplesmente uma fonte de recursos pilháveis (FREITAS, 2007). Começa-se a cobrar outros níveis de responsabilidades das empresas reivindicando-se que os compromissos empresariais também sejam estendidos para a sociedade e vida futura contribuindo para “a construção de uma filosofia em que o durável e o renovável sejam conteúdos integrantes” (FREITAS, 2007, p.79).

Antes, havia uma certa ilusão que os recursos naturais eram inesgotáveis e que a poluição não tinha consequências (MAXIMIANO 2000, p.442). O progressivo avanço da urbanização logo revelou a fragilidade desta concepção.

Atualmente, a Universidade Federal de Santa Catarina não possui uma política Ambiental homologada. Entretanto, tal política será elaborada inicialmente pela Comissão Permanente de Sustentabilidade da UFSC, passará por consulta pública e posterior aprovação do Conselho Universitário (CUn).

Sendo que, ações e esforços vem sendo estimulados pela UFSC em prol da sustentabilidade e A UFSC já possui uma Comissão Permanente de Sustentabilidade.

Na Universidade Federal de Santa Catarina o cumprimento da Instrução Normativa nº 10/2012/MPOG se deu no ano de 2013 por meio da constituição da Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável (UFSC SUSTENTÁVEL, 2017). Sendo que, a instrução normativa número 10, de 12 de novembro de 2012 estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012.

Esta, é um órgão colegiado, de caráter consultivo e de assessoramento da Administração Superior da UFSC, que possui entre suas funções:

- a) Atuar como Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável (CPLS), conforme Instrução Normativa nº 10/2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), com atribuições de elaborar, monitorar, avaliar e revisar o Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFSC;
- b) Atuar como Comissão Gestora da Agenda Ambiental da Administração Pública (CA3P), com as atribuições de sensibilizar os gestores sobre a importância da implantação do programa, realizar o diagnóstico da instituição, realizar o planejamento das ações, apoiar a implantação das ações, promover o monitoramento destas e de seus resultados;
- c) Propor padrões, procedimentos, ações e programas visando à sustentabilidade da UFSC, observadas nas legislações federais, estaduais e municipais pertinentes;
- d) Responder consultas sobre matérias de sua competência (UFSC SUSTENTÁVEL, 2017).

Os PLS são ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.

Em agosto de 2017 a Comissão Permanente de Sustentabilidade disponibilizou o relatório no Portal UFSC Sustentável contendo diagnóstico da situação atual, seguido de uma avaliação do PLS UFSC 2013 e, por fim, propõe 57 metas com 435 ações distribuídas pelos eixos: Resíduos, Água e Esgoto, Deslocamento, Energia, Qualidade de Vida, Consumo, Compras e Contratações Sustentáveis e Geral, cumprindo com a necessidade de monitoramento bem como revisão do PLS. As metas e ações foram construídas coletivamente, sob a organização e com participação efetiva da Comissão Permanente de Sustentabilidade, além de convidados, setores responsáveis e consulta pública realizada com a comunidade universitária, o que inclui alunos, docentes e técnicos administrativos.

Cabe ressaltar que nas considerações finais do relatório, dentre outros dados a que a Comissão Permanente de Sustentabilidade ressaltou que embora a questão da sustentabilidade venha ganhando cada vez mais importância, tanto no ambiente privado como no público, a situação de crise financeira do país e a falta de uma cultura da sustentabilidade faz com que muitas vezes esse tema não seja encarado com a importância devida.

De acordo com Fialho et al (2006, p.58), a adoção de princípios e práticas de gestão compatíveis “com as premissas de sustentabilidade e responsabilidade tem sido um dos grandes desafios, principalmente em relação a métodos e técnicas de incorporação dos conceitos nos seus sistemas indicadores e de tomadas de decisão”.

Neste ponto, encontra-se a as técnicas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional bem como os elementos da cultura organizacional como sugestão de

ferramentas para a adoção, adaptação ou inspiração de aprendizagem de conceitos ou práticas que envolvam a questão ambiental e sustentabilidade como temática permanente nos valores e princípios das organizações.

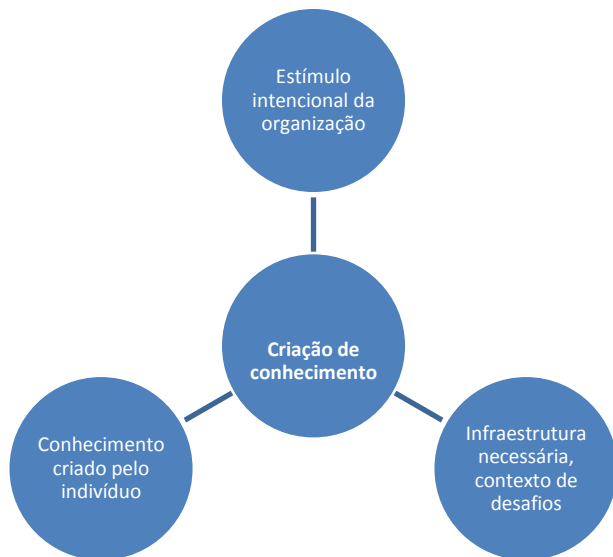
2.3 AS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentre tantas definições, tem-se o conceito de organização como sendo “um conjunto de duas ou mais pessoas que têm um objetivo em comum” (FIALHO et al, 2006, p.29). E, todos os grupos são organizações, alguns visando lucros e outros não (FIALHO et al, 2006). E, o conjunto dos princípios e das explicações sobre o modo de execução é o que diferencia uma organização da outra (FIALHO et al, 2006).

Pode-se considerar a gestão do Conhecimento como sendo inicialmente “um conjunto de ferramentas facilitadoras dos processos de construção do conhecimento sobre práticas organizacionais”. (FIALHO et al, 2006, p.2). Sendo conhecimento entendido como o conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas (PROBST; RAUB; ROMHARDT,2002, p.vi)

Ainda, uma organização “tem a capacidade de criar conhecimentos quando surgem necessidades” (ALMEIDA, FREITAS, SOUZA, 2017, p.6).

Figura 2. Criação do Conhecimento



Fonte: Adaptado de APO (2009).

Ainda, uma organização que é capaz de aprender é habilitada a criar, adquirir, transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novo conhecimento e insights (GARVIN, 1993).

Sendo que, por meio da flexibilização, as organizações do conhecimento _ organizações desta nova era pós-industrial_ podem realizar as modificações necessárias para

atuar no mundo globalizado (FIALHO, et al, 2006). Assim, “ as organizações flexíveis reduzem o desperdício e aumentam a produtividade integrando os que pensam e os que fazem, contrariando assim, os princípios taylorista e produção” (FIALHO et al, 2006, p.46).

No modelo econômico da atualidade as organizações precisam se tornar aprendizes, vendo assim a mudança como algo positivo e procurando tornar a gestão dessa mudança uma competência essencial (FIALHO et al, 2006).

Na maior parte das empresas a tecnologia da informação ainda não é suficientemente qualificada na capacidade de gerenciar o conhecimento (FIALHO, 2006, p.63).

Neste sentido, é necessário o direcionamento de esforços para que se desenvolva uma cultura organizacional propícia às práticas de gestão do conhecimento e que estas práticas enfatizem a busca pela construção de uma cultura organizacional baseada em valores e missão que respeitem o sustentável além do lucro.

3. METODOLOGIA

A metodologia foi orientada privilegiando autores considerados relevantes nas áreas de Sustentabilidade, Cultura organizacional e Gestão do Conhecimento tais como Schein, Probst, Raub e Romhardt, Hofstede e Nonaka e Takeuchi. Também ocorreu escolha aleatória de autores que de alguma forma abordaram a temática deste trabalho em suas obras.

Foram consultados 38 títulos compostos prioritariamente por livros, sendo ainda algumas revistas. Composto-se assim esta pesquisa somente de dados secundários. As obras foram publicadas entre os anos de 1965 e 2010. Sendo que, as obras mais antigas foram selecionadas devido a sua relevância científica e o caráter atemporal de seu conteúdo.

A análise dos dados se deu de forma descritiva, preocupando-se mais em obter a definição de conceitos bem como perceber a relação entre as áreas de Sustentabilidade, Cultura organizacional e Gestão do Conhecimento. Estas, não se propõe, porém se complementam.

Para elaboração do presente artigo, o referencial teórico constitui em uma fase de pesquisa sobre o tema a fim de fornecer embasamento teórico para melhor compreensão. Foram consultados livros, artigos e revistas sobre o tema amplo de sustentabilidade, cultura organizacional e Gestão do Conhecimento. Para a resolução dos resultados e considerações finais, foram interpretados os dados pesquisados e apresentadas conclusões que permitem ao leitor uma melhor compreensão acerca do tema.

Por meio das obras consultadas pode-se identificar que a gestão do conhecimento aliada a aprendizagem organizacional são sugestões de ferramentas para a adoção, adaptação ou inspiração de aprendizagem de conceitos ou práticas que envolvam a questão ambiental e sustentabilidade como temática permanente nos valores e princípios das organizações.

A pesquisa se deu de forma bibliográfica, descritiva e qualitativa. A pesquisa descritiva, de acordo com Selltitz et al. (1965), procura descrever um determinado fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um determinado grupo, e também desvendar a relação entre seus eventos. Para Gil (2007) a pesquisa descritiva busca o estabelecimento de relações entre variáveis.

4. CONCLUSÃO

Percebe-se que o conceito atual de progresso vem sendo questionado com relação ao crescimento dos países e os pesados custos sociais e ambientais em relação as atividades financeiras e econômicas. Pode-se ainda dizer que se vive em uma crise ambiental global, mas que a sociedade vem despertando progressivamente para uma consciência verde.

Neste sentido, a principal causa da degradação ambiental está no modo como a humanidade optou em fazer sua evolução a partir da Revolução Industrial. A natureza surge como provedora de recursos e ao mesmo tempo como o local onde são jogados os rejeitos da produção.

Com esta preocupação tão atual, deu-se o desenrolar deste estudo que não procurou esgotar a temática mais sim dar um embasamento teórico inicial para a discussão do problema. Com base em pesquisa bibliográfica e análise qualitativa descritiva foi possível atender aos objetivos gerais e específicos propostos inicialmente.

A conceituação de cultura pelos seus elementos acaba por se revelar envolvente e plena de detalhes. Frequentemente, esses elementos fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido.

Não existe organização sem normas e regras, sejam estas explícitas ou tácitas. Elas dizem respeito à procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra. O sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador. Porém, cultura organizacional é conceito que abrange outros componentes além das normas de conduta. A cultura pode ser identificada e analisada por diversos indicadores tais como: identidade, tolerância ao risco e à inovação, individualismo, coletivismo, participação, adaptação.

Toda Cultura se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. E, cada organização tem sua própria maneira de lidar com as diferentes situações que fazem parte da rotina, englobando nas escolhas dos objetivos e metas o estilo de liderança adequada, regras, normas, o tipo de relacionamento com o cliente. Estes fatores compõem determinados padrões que diferenciam as organizações umas das outras, ou seja, cada organização sofre transformação ao longo do tempo, conforme Schein (2009).

Ainda, a cultura organizacional tem sido utilizada por alguns pesquisadores organizacionais e gerente, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com os indivíduos, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

A Cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Visto isso, percebe-se que os gerentes falam em desenvolver o “tipo correto de cultura”, uma “cultura de qualidade” ou uma “cultura de serviço ao cliente”, sugerindo que, quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização.

Com base no referencial teórico pesquisado pode-se perceber que a criação de oportunidades pode encaminhar as organizações da era Pós-Industrial, a chamada era do conhecimento, a tratar de questões socioambientais pelas mais diversas razões, sendo a necessidade de atender a requisitos legais uma das mais comuns.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mario; FREITAS, Claudia; SOUZA, Irineu. **Gestão do Conhecimento para a tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ALVES, R. **O retorno eterno**: Crônicas. Campinas: Papyrus, 1996.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P.M.; PETERSON, M.F. (org). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management: Case Studies for Small and Medium Enterprises**. Tokyo: APO, 2009
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. São Paulo: Bookman, 2004.
- BRASIL. **Instrução Normativa 10**, 12 de novembro de 2012 do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPOG): Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. 2012. Disponível em: 282 <http://www.mme.gov.br/documents/10584/1154501/Instruxo-Normativa-10-2012.pdf/228ebf79-20dc-4e74-b019-8cc613338950>. Acesso em: ago 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- . **O que faz o brasil, Brasil?** 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1993.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures**. New York: Perseus, 1999.
- GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. Boston, p. 78-91, jul./ago, 1993.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FIALHO, Francisco A.; et al. **Gestão do Conhecimento e aprendizagem**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho**. RAE - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out./dez. 1987.
- FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando P.; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. Londres: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultures and organizations: software of the mind**. London, UK: McGraw-Hill, 1997.

_____. **Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

KILLMANN, R.H.; SAXTON, M.J. **The Kilmann-Saxton culture gap survey**. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983.

LAURENT, A. The cultural diversity of western conceptions of management. **International Studies of Management and Organizations**, v. 13, n. 1-2, p. 75-96, 1981.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Abril Cultural/Brasiliense, 1985.

_____. **Cultura e organizações no Brasil**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Cultura e organizações no Brasil** (Relatório de pesquisa n. 15/1996). São Paulo: FGV-Eaesp, 1996.

MOTTA, F.; FREITAS, M. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OUCHI, W. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p.129-141. 1981.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura?**. 16 ed. São Paulo: Brasiliense, 2009.

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture**. **Sloan Management Review**, 1984.

_____. **How culture forms, develops and changes**. In: Kilman et al. **Gaining control of corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____ **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. New York: Walter de Gruyter, 1995.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organization culture. **The Journal of Business**, v. 5. 1985.

TRICE, H.M.; BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of management Review**, 9, p. 653-669, 1984.

UFSC. **Relatório 2017**: Monitoramento e Revisão do Plano de Logística Sustentável da UFSC. UFSC: Florianópolis. Disponível em:
<<http://ufscsustentavel.ufsc.br/files/2017/08/PLS-2017-INTEIRO-FINAL.pdf>>. Acesso em: ago 2017.

WEICK, K. **Sense making in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WOOD JR., T; CHU, R. A cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro: Ebape FGV, 2009.