

UNIVERSIDADE PAULISTA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CAPACIDADES DINÂMICAS COMO MECANISMO ARTICULADOR NA
RELAÇÃO ENTRE MUDANÇAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO
DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

JEFFERSON DA SILVA XAVIER

SÃO PAULO

2026

JEFFERSON DA SILVA XAVIER

**CAPACIDADES DINÂMICAS COMO MECANISMO ARTICULADOR NA
RELAÇÃO ENTRE MUDANÇAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO
DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

Área de Concentração: Redes organizacionais.

Linha de Pesquisa: Redes, Organizações e Sociedade.

Projeto de Pesquisa: Capacidades dinâmicas como mecanismo articulador na relação entre mudanças da cultura organizacional e gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação.

SÃO PAULO

2026

Xavier, Jefferson da Silva.

Capacidades dinâmicas como mecanismo articulador na relação entre mudanças da cultura organizacional e gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação / Jefferson da Silva Xavier. -2026.

104 f.: il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2026.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Cultura organizacional. 2. Compartilhamento do conhecimento. 3. Capacidades dinâmicas. 4. Tecnologia da informação. I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

JEFFERSON DA SILVA XAVIER

**CAPACIDADES DINÂMICAS COMO MECANISMO ARTICULADOR NA
RELAÇÃO ENTRE MUDANÇAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO
DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/____/____

Prof. Dr. Roberto Bazanini
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____

Arnaldo Luiz Ryngelblum
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____

Almir Martins Vieira
Universidade Mackenzie

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, fonte de força e direção ao longo de toda a minha trajetória. À minha família, pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de ausência e por serem a base que sustenta cada conquista. E a todos aqueles que, de alguma forma, caminharam comigo durante este percurso, tornando possível a realização deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela condução ao longo desta trajetória, pela força nos momentos desafiadores e pela oportunidade de alcançar mais esta etapa acadêmica.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Bazanini, pela orientação cuidadosa, pela disponibilidade constante e pelas contribuições essenciais ao desenvolvimento deste trabalho. Sua postura crítica e seu rigor acadêmico foram fundamentais para a construção desta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Paulista (UNIP), pela estrutura oferecida e pelo ambiente acadêmico que possibilitou o amadurecimento das reflexões aqui apresentadas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), pelo apoio institucional à pesquisa e pelo incentivo ao desenvolvimento científico no país.

Aos colegas da turma de mestrado, pelo convívio, pelas trocas de conhecimento e pelo apoio ao longo dessa jornada, que tornaram o percurso mais leve, enriquecedor e possível.

Por fim, estendo meus agradecimentos a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao grande anjo, que passou.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do processo de busca e seleção da revisão integrativa.....	24
Quadro 2 – Organização da literatura a partir das lentes teóricas da pesquisa.....	26
Quadro 3 – Articulação entre lentes teóricas, estudos selecionados e justificativas analíticas	27
Quadro 4 – Características da cultura segundo Morgan.....	33
Quadro 5 – Indicadores das tipologias culturais do CVF/IACO	44
Quadro 6 – Indicadores de cultura / inovação – Vargas-Halabí e Yagüe Perales	46
Quadro 7 – Cultura organizacional em TI.....	48
Quadro 8 – Tipos de mudanças organizacionais e relação com a cultura	54
Quadro 9 – Hierarquias das capacidades e relação com a cultura e gestão do conhecimento .	65
Quadro 10 – Definições e contribuições sobre capacidades dinâmicas	69
Quadro 11 – Síntese de manifestações empíricas das capacidades dinâmicas em TI	73
Quadro 12 – Etapas da análise temática	79
Quadro 13 – Relação entre as questões e os objetivos da pesquisa.....	81
Quadro 14 – Categorias analíticas e indicadores para a análise temática	82
Quadro 15 – Síntese dos resultados da pesquisa	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa	21
Figura 2 – Fluxograma da revisão integrativa adaptado do Prisma (2020).....	25
Figura 3 – IACO – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional	45
Figura 4 – Quatro modos de conversão do conhecimento	60
Figura 5 – Desenho da pesquisa	76

LISTA DE ABREVIATURAS

BDA – *Big Data Analytics*

CD – Capacidades Dinâmicas

COVID-19 – *Coronavirus Disease 2019*

CVF – *Competing Values Framework* (Modelo de Valores Concorrentes)

GC – Gestão do Conhecimento

IA – Inteligência Artificial

IACO – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional

IFS – *Industrial and Financial Systems*

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

OECD – *Organization for Economic Cooperation and Development*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RBV – *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos)

SECI – Socialização; Externalização; Combinação e Internalização

TI – Tecnologia da Informação

RESUMO

Este estudo investiga como as mudanças da cultura organizacional influenciam o compartilhamento do conhecimento em empresas de tecnologia da informação, considerando o papel articulador das capacidades dinâmicas. Parte-se do entendimento de que o ambiente de Tecnologia da Informação (TI) é caracterizado por elevada velocidade de inovação, volatilidade e reconfiguração constante das práticas de trabalho, contexto no qual a cultura organizacional pode tanto favorecer quanto dificultar o fluxo de conhecimento. Com base no arcabouço das capacidades dinâmicas, especialmente nas dimensões de detecção de oportunidades (*sensing*), mobilização de recursos (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*), a pesquisa analisou como essas capacidades atuam como mecanismos de articulação entre mudanças culturais e práticas de gestão do conhecimento. A investigação adotou abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, desenvolvida em múltiplos contextos organizacionais do setor de TI. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com diretores de Recursos Humanos, adotadas como *corpus* empírico principal, além de análise documental e observação direta/contextual, utilizadas de modo complementar para fundamentação e triangulação interpretativa. Os resultados indicam que as organizações analisadas passaram por processos de transformação cultural associados à transição de modelos mais operacionais para estruturas orientadas à performance, à governança e à estratégia. Observou-se também maior formalização dos processos de gestão do conhecimento, com uso de ferramentas digitais, documentação estruturada e estímulo ao compartilhamento entre áreas. As capacidades dinâmicas manifestaram-se como mecanismos que permitiram às organizações identificar oportunidades, mobilizar recursos e reconfigurar práticas, convertendo mudanças culturais em aprendizagem organizacional e em resultados concretos no campo da gestão do conhecimento. Conclui-se que a mudança cultural, isoladamente, não garante a melhoria do compartilhamento do conhecimento; sua efetividade depende da capacidade organizacional de interpretar o ambiente, mobilizar recursos e reconfigurar rotinas de forma contínua.

Palavras-chave: cultura organizacional; compartilhamento do conhecimento; capacidades dinâmicas; tecnologia da informação.

ABSTRACT

This study investigates how changes in organizational culture influence knowledge sharing in information technology companies, considering dynamic capabilities as articulating mechanisms. It is based on the understanding that the Information Technology (IT) environment is characterized by high innovation speed, volatility, and the constant reconfiguration of work practices, a context in which organizational culture may either facilitate or hinder the flow of knowledge. Drawing on the dynamic capabilities framework, especially the dimensions of opportunity sensing, resource mobilization (seizing), and reconfiguration (reconfiguring), the research examined how these capabilities function as mechanisms that articulate cultural changes and knowledge management practices. The study adopted a qualitative, exploratory-descriptive approach, developed in multiple organizational contexts within the IT sector. Data collection involved semi-structured interviews with Human Resources directors, adopted as the main empirical corpus, as well as document analysis and direct/contextual observation, used complementarily for contextualization and interpretive triangulation. The results indicate that the organizations studied underwent processes of cultural transformation associated with a transition from more operational models to structures oriented toward performance, governance, and strategy. The findings also revealed greater formalization of knowledge management processes, with the use of digital tools, structured documentation, and encouragement of knowledge sharing across areas. Dynamic capabilities emerged as mechanisms that enabled organizations to identify opportunities, mobilize resources, and reconfigure practices, converting cultural changes into organizational learning and concrete outcomes in knowledge management. The study concludes that cultural change alone does not ensure improvements in knowledge sharing; its effectiveness depends on the organization's ability to interpret the environment, mobilize resources, and continuously reconfigure routines.

Keywords: organizational culture; knowledge sharing; dynamic capabilities; information technology

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE ABREVIATURAS.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema	15
1.2 Contexto e problema de pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	19
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4 Justificativa	19
1.5 Estrutura da pesquisa	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Revisão integrativa da literatura.....	23
2.2 Definições socialmente construídas	28
2.2.1 <i>Cultura como significado coletivo e como kit de ferramentas</i>	30
2.2.2 <i>A cultura segundo Edgar Schein</i>	30
2.2.2.1 Atualizações da cultura de Edgar Schein.....	31
2.2.3 <i>A cultura segundo Gareth Morgan</i>	32
2.2.3.1 Atualizações do modelo de Morgan	34
2.2.4 <i>O modelo de cultura de Hofstede</i>	36
2.2.4.1 Orientado a processos <i>versus</i> orientado a resultados	36
2.2.4.2 Orientado a empregados <i>versus</i> orientado a empregos	37
2.2.4.3 Profissional <i>versus</i> paroquial.....	37
2.2.4.4 Sistemas abertos <i>versus</i> sistemas fechados.....	37
2.2.4.5 Controle rígido <i>versus</i> controle flexível	38
2.2.4.6 Pragmático <i>versus</i> normativo	38
2.2.4.7 Atualizações do modelo de Hofstede	38
2.3 Modelos de análise da cultura organizacional.....	40
2.3.1 <i>Competing values framework de Cameron e Quinn</i>	40
2.3.1.1 A cultura de clã	41
2.3.1.2 A cultura de adhocracia	41
2.3.1.3 A cultura de mercado	42
2.3.1.4 A cultura da hierarquia	43
2.3.1.5 Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (IACO).....	44
2.3.1.6 Atualizações do modelo de valores concorrentes	45
2.4 Mudanças culturais: tipos, motivadores e implicações	49

2.4.1	<i>Tipos e motivadores das mudanças culturais</i>	52
2.4.2	<i>Cultura organizacional e mudança cultural no ambiente de tecnologia da informação</i>	55
2.5	Gestão do conhecimento e compartilhamento do conhecimento	58
2.5.1	<i>Compartilhamento do conhecimento</i>	62
2.6	Capacidades dinâmicas	63
2.6.1	<i>Capacidades dinâmicas em TI: manifestações empíricas</i>	69
2.6.1.1	<i>Sensing</i> – Detecção de oportunidades no setor de tecnologia da informação	70
2.6.1.2	<i>Seizing</i> – Mobilização de recursos no setor de tecnologia da informação	71
2.6.1.3	Reconfiguração e transformação no setor de tecnologia da informação	72
2.7	Integração entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas	73
3	METODOLOGIA	75
3.1	Desenho da pesquisa	76
3.2	Estratégia de pesquisa	76
3.3	Técnicas de coleta de dados	78
3.4	Procedimentos de análise de dados	78
4	RESULTADOS DA PESQUISA	84
4.1	Síntese dos resultados da pesquisa	84
4.2	Síntese integrada dos resultados	87
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	88
5.1	Mudanças na cultura organizacional em empresas de tecnologia da informação	88
5.2	Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento	89
5.3	A articulação das capacidades dinâmicas	91
5.4	Integração entre cultura, capacidades dinâmicas e conhecimento	92
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	104

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

A articulação das capacidades dinâmicas na relação entre cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento em empresas de tecnologia da informação.

1.2 Contexto e problema de pesquisa

A indústria de tecnologia da informação (TI) tem passado, nas últimas duas décadas, por transformações aceleradas impulsionadas tanto pelos avanços tecnológicos quanto por crescentes pressões competitivas. Embora amplamente utilizada na literatura e no discurso gerencial, a expressão “empresas de tecnologia da informação” não é isenta de ambiguidade conceitual, sendo frequentemente empregada de forma descritiva para se referir a organizações intensivas em tecnologia. Contudo, do ponto de vista analítico, torna-se necessário delimitar, com maior precisão, o que caracteriza esse tipo de organização.

O setor de tecnologia da informação compreende, de acordo com a OECD (2023), atividades econômicas centradas na produção, processamento, armazenamento e disseminação de informações, por meio de tecnologias digitais, incluindo *software*, serviços de TI e infraestrutura computacional. Essa definição desloca o foco da tecnologia como ferramenta para a informação como recurso estratégico central, o que permite compreender as empresas de TI como aquelas cujo modelo de negócio se fundamenta na transformação da informação em valor econômico.

Em linha com essa perspectiva, Gartner (2025) define tecnologia da informação como o conjunto de sistemas e recursos utilizados para processar e gerenciar dados em contextos organizacionais, reforçando que o valor gerado por essas organizações está diretamente relacionado à sua capacidade de transformar informação em soluções aplicáveis.

Nesse contexto, empresas de TI caracterizam-se pela predominância de ativos intangíveis, como *software*, dados e conhecimento especializado, cuja vantagem competitiva depende da capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências em ambientes tecnológicos dinâmicos. Essa interpretação encontra respaldo na literatura de capacidades dinâmicas, especialmente em David J. Teece (2007; 2018; 2025), ao enfatizar que, em contextos de rápida mudança tecnológica, o desempenho organizacional está associado à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências.

Nesse sentido, as empresas de TI diferenciam-se de outras organizações cujo uso da tecnologia é predominantemente instrumental e não constitutivo do modelo de negócio, uma vez que, nessas empresas, a tecnologia e a informação constituem elementos centrais de sua lógica de funcionamento. Empresas que atuam no desenvolvimento de *softwares* de gestão empresarial, na oferta de soluções corporativas em nuvem, em serviços de infraestrutura digital, *outsourcing* e segurança cibernética materializam essa lógica, ao operarem, ainda que com modelos distintos, na transformação da informação em valor econômico e na viabilização da transformação digital em outras organizações.

À luz dessas perspectivas, adota-se neste estudo a compreensão de que empresas de tecnologia da informação são organizações cujo modelo de negócio se fundamenta na geração de valor a partir da informação, com base em ativos intangíveis e elevada capacidade de adaptação. Essa caracterização é particularmente relevante, pois indica que empresas de TI operam em contextos nos quais a informação, o conhecimento e a capacidade de adaptação são elementos estruturais do modelo de negócio, tornando-as especialmente sensíveis às dinâmicas culturais e aos processos de gestão do conhecimento.

A transformação digital é amplamente reconhecida como um vetor relevante de crescimento organizacional. Nesse contexto, observa-se um aumento significativo dos investimentos em tecnologias emergentes, especialmente em inteligência artificial e computação em nuvem. Estimativas recentes indicam que os gastos globais com tecnologias de inteligência artificial podem alcançar 2 trilhões de dólares até 2026, impulsionados sobretudo por investimentos em infraestrutura digital, *data centers* e serviços de computação em nuvem (GARTNER, 2025). Além disso, prevê-se que as tecnologias digitais avançadas contribuam com 15,7 trilhões de dólares para a economia global até 2030 (AL-MOAID; ALMARHDI, 2024). Singh e Jain (2025) destacam que o setor apresentou uma taxa média de crescimento de 4,2% nos últimos anos, consolidando-se como um dos que mais crescem em nível global. Esse cenário exige das organizações capacidade contínua de adaptação a novas demandas, como observam Pellegrini et al. (2020). Um exemplo dessa adaptação organizacional ocorreu durante a pandemia de COVID-19, período em que o trabalho remoto e os serviços digitais cresceram de forma exponencial, acelerando tendências como automação, tecnologias sem contato e a adoção de novas práticas organizacionais (Singh et al., 2025; Díaz-Garcia et al., 2023).

Esse ritmo de transformação afeta diretamente as estruturas e, por consequência, a cultura organizacional. Segundo Gürkaynak e Teece (2025), a velocidade da evolução tecnológica permitiu às empresas coletar, processar e analisar dados em escala e rapidez inéditas. Nesse contexto, Brunetti et al. (2020) apontam que esta transformação digital exige o

fortalecimento de uma cultura digital, capaz de sustentar um ciclo virtuoso de inovação. Outros estudos (Bilan et al., 2022; Martínez-Caro et al., 2020; Carvalho et al., 2025) reforçam que tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA), não apenas transformam práticas de gestão e processos decisórios, como também redefinem elementos da cultura organizacional. Ao mesmo tempo, a própria cultura influencia a eficácia da adoção dessas tecnologias.

Bilan et al. (2022) observam que o uso da IA no contexto organizacional pode assumir diferentes propósitos, desde o aumento da eficiência do trabalho até a melhoria do desempenho psicológico dos colaboradores, ou a reestruturação do sistema organizacional como um todo, retratando o ambiente ágil e mutável desse mercado. Martínez-Caro et al. (2020) evidenciam que a cultura organizacional constitui elemento determinante para o êxito na implementação de tecnologias digitais. De modo convergente, Carvalho et al. (2025) argumentam que a plena apropriação dos benefícios da evolução digital demanda a modernização da cultura organizacional. Desse modo, uma trajetória de transformação digital bem-sucedida pressupõe o fortalecimento de uma cultura digital, exigindo que a organização monitore de forma sistemática as motivações e os vetores que orientam o processo de mudança cultural. Duerr et al. (2018) defendem que, na era da força de trabalho digital, a cultura organizacional deve incorporar, consistentemente, práticas digitais. Da mesma forma, Cao, Duan e Edwards (2025) demonstram que a relação entre cultura organizacional, capacidade de transmissão digital e inovação de produtos é central para compreender o avanço das empresas de TI na transformação digital. Assim, as mudanças culturais tornaram-se parte integrante do cotidiano das organizações do setor, configurando desafios fundamentais para sua sobrevivência e competitividade (Pinto, 2022).

Diante desse cenário, a cultura organizacional assume papel central na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das empresas de tecnologia. Entender como a cultura organizacional se transforma e quais mudanças esse processo gera é essencial, já que a cultura influencia diretamente a capacidade de adaptação das organizações ao ambiente de negócios (Cameron; Quinn, 1999). No entanto, embora a cultura organizacional seja amplamente investigada, ainda é frequentemente tratada de forma homogênea, sem considerações suficientes para as suas diferentes dimensões (Grover; Tseng; Pu, 2022). Além disso, na revisão da literatura iniciada em agosto de 2024 e atualizada entre 2025 e 2026, nas plataformas Web of Science e Scopus, não foram identificados estudos que explorassem como as capacidades dinâmicas, isto é, a habilidade de perceber mudanças, integrá-las e reconfigurar recursos podem articular o impacto das mudanças da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação.

No trabalho de Barbosa e Pereira (2023), identifica-se que as transformações organizacionais ocorrem em múltiplas dimensões estruturais, comportamentais e simbólicas, e que a mudança cultural surge como um dos componentes mais sensíveis e determinantes desses processos. As autoras observam que as organizações, especialmente as do ambiente tecnológico, enfrentam mudanças simultâneas e sobrepostas, que combinam adaptações incrementais e transformações de segunda ordem (Barbosa; Pereira, 2023). Esse cenário reforça a necessidade de compreender como a cultura organizacional se transforma em resposta às forças tecnológicas, econômicas e sociais e como tais mudanças afetam a capacidade de gerar, compartilhar e ampliar o conhecimento dentro das empresas.

Nesse ambiente de transformações aceleradas do setor de tecnologia da informação, a metáfora de Bauman (2001) sobre a modernidade líquida oferece uma visão útil para a compreensão da dinâmica das organizações. O autor aborda a contemporaneidade como um estágio em que estruturas sociais e formas de interação perdem a rigidez que possuíam numa modernidade sólida, tornando-se mais voláteis. Essa ideia pode ser aplicada ao ambiente organizacional, no qual valores, normas e práticas culturais também se tornam mais fluídos, e sujeitas a reconfigurações frequentes.

O ritmo das transformações da cultura organizacional, portanto, intensifica-se, tornando-as não apenas mais recorrentes, mas menos previsíveis. Para as empresas de tecnologia que operam em mercados de alta velocidade e inovação, isso significa que os processos de criação, compartilhamento e reconfiguração do conhecimento devem oferecer respostas rápidas, acompanhando o dinamismo ambiental.

A perspectiva de Bauman (2001), assim, contribui para contextualizar o estudo, ao evidenciar que a volatilidade cultural é uma característica estrutural do mundo atual. Tal compreensão reforça a relevância de investigar de que forma as mudanças na cultura organizacional impactam a gestão do conhecimento e de que maneira as capacidades dinâmicas podem articular esse processo, possibilitando que as organizações se adaptem de forma contínua.

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender como a dinâmica das mudanças culturais, em ambientes intensivos em tecnologia, influencia os processos de compartilhamento do conhecimento, especialmente quando articulados pelas capacidades dinâmicas das organizações.

É nesse ponto que emerge a questão central desta pesquisa: Como as mudanças da cultura organizacional no setor de TI influenciam o compartilhamento do conhecimento, considerando o papel articulador das capacidades dinâmicas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como as mudanças da cultura organizacional influenciam o compartilhamento do conhecimento em empresas de TI, considerando o papel articulador das capacidades dinâmicas.

1.3.2 Objetivos específicos

- A. Caracterizar as principais mudanças ocorridas na cultura organizacional e a atuação dos respectivos agentes;
- B. Identificar os principais fatores e barreiras que influenciam o compartilhamento do conhecimento no contexto dessas transformações culturais;
- C. Analisar a manifestação das capacidades dinâmicas (como adaptação, aprendizagem e reconfiguração) nas empresas estudadas;
- D. Verificar como as capacidades dinâmicas articulam a relação entre as mudanças culturais e as condições de compartilhamento do conhecimento.

1.4 Justificativa

As mudanças na cultura organizacional impactam profundamente as empresas, afetando sua estratégia, estrutura e a forma como o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado. O foco deste trabalho é compreender esses impactos na gestão do conhecimento, com ênfase no processo de compartilhamento em organizações da área de TI, um setor caracterizado por volatilidade e aceleração tecnológica (Pellegrini et al., 2020; Singh; Jain, 2025).

No contexto da mudança cultural, torna-se essencial ir além do processamento de informações objetivas, abrangendo também a comunicação dos valores, propósitos e visões de futuro que orientam a organização (Nonaka; Takeuchi, 1995). Pesquisas indicam que o compartilhamento do conhecimento é o processo mais relevante da gestão do conhecimento e depende de um engajamento ativo dos indivíduos (Wang; Li; You, 2020). Além disso, estudos têm buscado explicar como esse compartilhamento é influenciado pela cultura organizacional (Farooq, 2018; Rahman et al., 2017; Wang; Noe, 2010), destacando que culturas mais

colaborativas, como as de tipo clã e adhocracia (Cameron; Quinn, 2006), favorecem a disseminação do saber e a inovação.

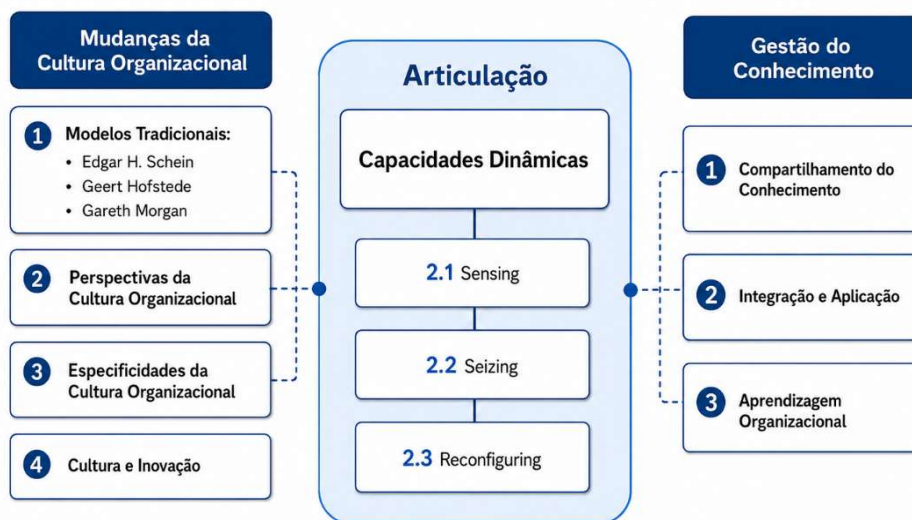
Nesse cenário, as capacidades dinâmicas oferecem uma lente privilegiada para analisar a relação entre mudança cultural e gestão do conhecimento, pois representam a habilidade da organização em identificar oportunidades (*sensing*), mobilizar recursos (*seizing*) e reconfigurar rotinas (*reconfiguring*) em resposta a pressões ambientais (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2018; Teece, 2025). Há estudos indicando que essas capacidades são continuamente criadas e recombinadas, em resposta a transformações ambientais (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006), potencializando, assim, o alinhamento entre cultura, estratégia e conhecimento (Helfat et al., 2023).

As empresas de tecnologia, por possuírem ativos intangíveis, forte dependência do conhecimento, obsolescência rápida e volatilidade, enfrentam pressões intensas de inovação. Nesse cenário, compreender como mudanças culturais acionam o uso de capacidades dinâmicas torna-se essencial para evitar perda de conhecimento, garantir aprendizado organizacional e sustentar vantagem competitiva (Grover; Tseng; Pu, 2022; Orero-Blat et al., 2025). Ao explorar essa articulação, esta pesquisa contribui ao integrar três lentes teóricas, a saber: cultura organizacional, capacidades dinâmicas e compartilhamento do conhecimento. Assim, o trabalho oferece um quadro analítico que explica como a reconfiguração cultural pode afetar o fluxo do conhecimento.

Os resultados dessa pesquisa, do ponto de vista prático, podem fornecer subsídios para líderes e gestores de empresas de TI estruturarem estratégias de mudança cultural mais eficazes, alinhadas a processos de criação e compartilhamento de conhecimento. Isso é essencial para a construção de culturas organizacionais resilientes, capazes de responder às demandas da transformação digital e de promover inovação contínua (Brunetti et al., 2020; Reisberger et al., 2024).

Considera-se também relevante apontar que esse trabalho dialoga com as contribuições mais recentes de David Teece. No livro *Capacidades Dinâmicas e Paradigmas Relacionados* (2025), o autor amplia a definição clássica, ao salientar que as capacidades dinâmicas não apenas integram e reconfiguram recursos, mas se manifestam em uma relação direta com elementos culturais e de aprendizado das organizações. Essa articulação é sintetizada no modelo conceitual apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O modelo conceitual apresentado permite compreender que a cultura organizacional influencia o compartilhamento do conhecimento, porém os efeitos dessa relação dependem da ativação das capacidades dinâmicas que permitem interpretar, mobilizar e reconfigurar práticas diante de mudanças. Dessa forma, o modelo orienta tanto a análise teórica quanto o percurso metodológico da pesquisa, servindo como referência para a construção dos instrumentos, seleção das evidências e procedimentos de interpretação de dados empíricos. No capítulo seguinte, descreve-se o desenho metodológico adotado para examinar empiricamente essa relação em empresas de tecnologia da informação.

1.5 Estrutura da pesquisa

Essa pesquisa está dividida em seis capítulos: No primeiro capítulo, “Introdução”, são descritos os aspectos gerais deste estudo; no segundo capítulo, “Fundamentação Teórica”, apresenta-se a revisão da literatura para constituir os três eixos teóricos da pesquisa: mudanças da cultura organizacional, capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento; no terceiro capítulo, “Metodologia”, são descritos a natureza da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e o instrumento utilizado na análise; no quarto capítulo, “Resultados da Pesquisa”, são apresentados e analisados os achados da pesquisa; no quinto capítulo, “Análise e Discussão dos resultados”, esses achados serão relacionados ao referencial teórico proposto para, finalmente,

no sexto capítulo, “Considerações Finais”, apresentar as contribuições, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas; seguem-se a esses capítulos de desenvolvimento e conclusão da pesquisa as respectivas referências bibliográficas das fontes pesquisadas e utilizadas na pesquisa, em “Referências” e, em “Apêndice A”, o roteiro de entrevista utilizado para com líderes e gestores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desse estudo, a partir da revisão integrativa da literatura, contempla as perspectivas da cultura organizacional em interatividade dinâmica com o compartilhamento do conhecimento e a articulação das capacidades dinâmicas no setor de tecnologia da informação; sendo as capacidades dinâmicas como teoria principal, a cultura organizacional utilizada como teoria contextual e o compartilhamento do conhecimento como fenômeno empírico da análise.

2.1 Revisão integrativa da literatura

Inicialmente, parte-se da revisão integrativa da literatura que, segundo Broome (2006), constitui um método específico para sintetizar a literatura empírica e teórica, permitindo uma compreensão mais abrangente de determinado fenômeno. A revisão foi iniciada em agosto de 2024 e conduzida principalmente nas bases Scopus e Web of Science, reconhecidas pela abrangência e pela qualidade dos periódicos indexados. De forma complementar, a busca foi ampliada por meio de acesso direto a periódicos internacionais de alto impacto, livros clássicos da área e repositórios acadêmicos de acesso aberto, estratégia adotada para contemplar obras seminais e estudos relevantes não integralmente cobertos pelas bases indexadas.

Utilizaram-se os seguintes descritores: *Organizational Culture*; *Changing Organizational Culture*; *Information Technology*; *Knowledge Management*; *Knowledge Sharing*; *Dynamic Capabilities*. Como resultado inicial, foram identificados 120 registros, incluindo artigos, relatórios, livros e capítulos de livros, dos quais, após leitura exploratória e aplicação dos critérios de alinhamento ao objetivo da pesquisa, 94 registros foram selecionados para compor o *corpus* analítico. O levantamento bibliográfico indica que, embora existam estudos sobre cultura organizacional, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas de forma isolada, são escassas as pesquisas que articulam empiricamente esses três referenciais de modo integrado, especialmente em contextos de empresas de tecnologia da informação.

Os critérios de inclusão consideraram trabalhos alinhados aos construtos centrais da pesquisa — cultura organizacional, gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, capacidades dinâmicas e tecnologia da informação —, bem como estudos clássicos ou contemporâneos com contribuição teórica ou empírica relevante para a compreensão do fenômeno investigado. Foram excluídos trabalhos duplicados, estudos sem aderência direta ao objetivo da pesquisa, publicações com foco exclusivamente técnico ou

operacional em tecnologia, textos sem relação com organizações do setor de TI e materiais que, após leitura exploratória, não contribuíram para a articulação entre as lentes teóricas adotadas. Ao todo, 26 registros foram excluídos, conforme detalhado na Figura 2.

Quadro 1 – Síntese do processo de busca e seleção da revisão integrativa

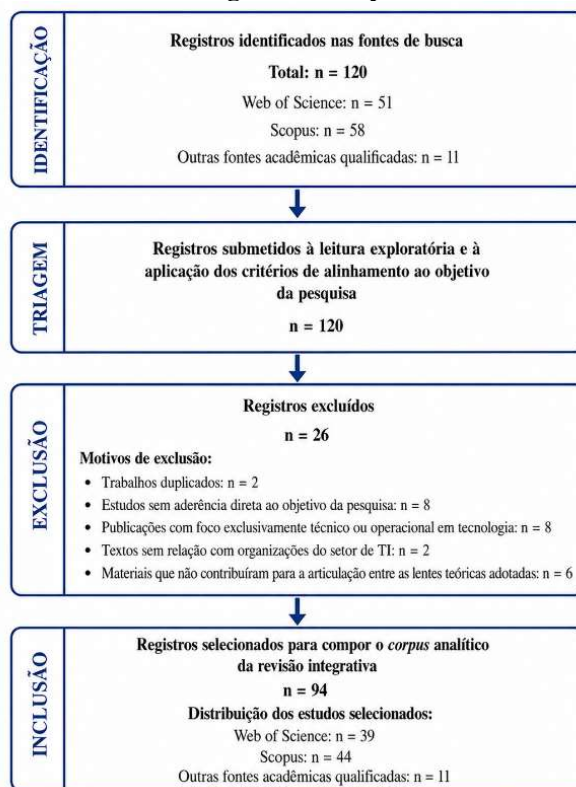
Fonte de busca	Resultados identificados	Estudos selecionados
Web of Science	51	39
Scopus	58	44
Outras fontes acadêmicas qualificadas	11	11
Total	120	94

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados apresentados no Quadro 1 indicam a predominância de estudos provenientes das bases Scopus e Web of Science, o que reforça a aderência da revisão a fontes acadêmicas indexadas e reconhecidas. As fontes complementares foram utilizadas de modo seletivo, sobretudo para incorporar obras seminais, relatórios institucionais e materiais de acesso aberto relevantes à contextualização do fenômeno investigado. Essa combinação permitiu articular atualidade científica, profundidade teórica e pertinência empírica ao objeto da pesquisa.

A Figura 2 complementa essa síntese ao detalhar o percurso de triagem e os motivos de exclusão dos registros analisados.

Figura 2 – Fluxograma da revisão integrativa adaptado do Prisma (2020)



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), adaptado de Prisma (2020).

Conforme ilustrado na Figura 2, a revisão integrativa foi iniciada com a identificação de 120 registros provenientes das bases Web of Science, Scopus e outras fontes acadêmicas qualificadas. Após leitura exploratória e aplicação dos critérios de alinhamento ao objetivo da pesquisa, 26 registros foram excluídos, sendo 2 por duplicidade, 8 por não apresentarem aderência direta ao objetivo da pesquisa, 8 por possuírem foco exclusivamente técnico ou operacional em tecnologia, 2 por não se relacionarem com organizações do setor de TI e 6 por não contribuírem para a articulação entre as lentes teóricas adotadas. Ao final, 94 estudos compuseram o *corpus* analítico da revisão.

A fundamentação deste trabalho foi estruturada com base nas principais lentes teóricas que sustentam a pesquisa: cultura organizacional, capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento; além dos referenciais metodológicos e dos estudos contextuais sobre transformação digital e inovação. Essa organização permite manter coerência entre problemática, arcabouço teórico e estratégia analítica, conforme orientam Quivy e Campenhoudt (2008). A partir da síntese quantitativa apresentada, os estudos selecionados foram organizados segundo sua contribuição para cada lente teórica e para o fenômeno empírico

investigado. Assim, o Quadro 2 apresenta a distribuição e o papel de cada grupo de estudos para a construção da argumentação da pesquisa.

Quadro 2 – Organização da literatura a partir das lentes teóricas da pesquisa

Lente Teórica	Foco de Contribuição	Autores / Obras Representativas
Cultura/Mudança Organizacional	Discute formação, mudança e múltiplas dimensões da cultura; relação com comportamento organizacional e inovação.	Alvesson e Svenningsson (2016); Assoratgoon e Kantabutra (2023) Bogale e Debela (2024); Cameron e Quinn (1999); Bilan et al. (2022); Carvalho et al. (2025); Cahyadi et al. (2024) Denison et al. (2012); Fineman e Gabriel (1994); Gallivan e Srite (2005); Giorgi, Lockwood e Glynn (2015); Gutterman (2023); Hofstede et al. (1990); Jenkins (2006); Leonardi (2011); Luo, Cai e Zhang (2024); McDermott e Stock (1999); Morgan (1996); Nadler e Tushman (1990); (Pitelis; Teece; Yang, 2024) Schein (1992; 2000); Suifan (2021); Weber e Dacin (2011); Yip et al. (2020); Ouellette et al. (2020); Vargas-Halabí e Yagüe-Perales (2024).
Gestão e Compartilhamento do Conhecimento	Evidenciam processos de criação, circulação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações.	Audretsch et al. (2020); Al Shraah et al. (2022); Azeem et al. (2021); Bresciani et al. (2023); Broccardo et al. (2025); Farooq (2018); Hussain et al. (2022); Koivisto e Taipalus (2025); Martínez-Caro et al. (2020); Miklosik, Evans e Hlavaty (2017); Nonaka e Takeuchi (1995; 2008); Ode e Ayavoo (2020); Orero-Blat et al. (2025); Pellegrini et al. (2020); Petschel, Gomes e Costa (2023); Rahman, Islam e Abdullah (2017); Ramanchandran, Chong e Wong (2013); Ružić e Benazić (2021); Sudibjo e Prameswari (2021); Wang, Li e You (2020); Zhengkang et al. (2025).
Capacidades Dinâmicas <i>(Lente Teórica Articuladora)</i>	Compreendem mecanismos de adaptação, reconfiguração e alinhamento organizacional frente a mudanças.	Al-Moaid e Almarhdi (2024); Cao, Duan e Edwards (2025); Gürkaynak e Teece (2025); (Heaton; Teece; Agronin, 2022); Helfat et al. (2023); Henderson e Cockburn (1994); Nelson (1991); Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007; 2018; 2025); Zahra, Sapienza e Davidsson (2006).
Metodologia / Base Epistemológica	Sustentam o desenho metodológico, análise qualitativa e construção interpretativa do estudo.	Braun e Clarke (2006); Eisenhardt (1989); Godoy (1995a); Pinto (2022); Quivy e Campenhoudt (2008); Yin (2015); Broome (2006).
Contexto Digital, Inovação e Transformação	Contribuem para contextualizar fenômenos contemporâneos e ambientes dinâmicos, com foco em TI e inovação.	Barbosa e Pereira (2023); Bose et al. (2025); Gartner(2025); Gong, Jiang e Liang (2022); Grover, Tseng e Pu (2022); Hubbard (2023); McAfee e Westerman (2012); Park, Kim e Hong (2024); Reisberger et al. (2024); Rostain (2021); Souza Neto et al. (2014); Shuaib e He (2021); Welter, Baker e Wirsching (2019); Wamba et al. (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O objetivo da revisão, articulado à formulação da questão de pesquisa, orientou de forma sistemática a busca na literatura científica, prioritariamente nas bases *Scopus* e *Web of Science*, bem como em outras fontes acadêmicas qualificadas, incluindo periódicos internacionais de alto impacto, obras seminais e repositórios acadêmicos de acesso aberto. Essa estratégia possibilitou a identificação de estudos diretamente relacionados à pergunta norteadora, assegurando abrangência teórica, atualidade e relevância científica. A partir desse conjunto de estudos, foram selecionadas as obras e publicações centrais para a sustentação das lentes teóricas da pesquisa. O Quadro 3 apresenta essa articulação entre lentes teóricas, estudos selecionados e justificativas analíticas.

Quadro 3 – Articulação entre lentes teóricas, estudos selecionados e justificativas analíticas

LENTE TEÓRICA	PUBLICAÇÕES / OBRAS SELECIONADAS	JUSTIFICATIVA
Cultura Organizacional	Schein (1992; 2000); Morgan (1996); Hofstede et al. (1990); Cameron e Quinn (1999); Vargas-Halabí e Yagüe-Perales (2024); Luo, Cai e Zhang (2024); Carvalho et al. (2025).	Trabalhos classificados como essenciais no desenvolvimento das lentes teóricas na dissertação: Schein (1992;2000): Estrutura dos níveis culturais; Morgan (1996): Metáforas e construção simbólica; Hofstede et al. (1990): Diferenças entre grupos; Cameron e Quinn (1999): Diagnóstico e mudança cultural; Vargas-Halabí e Yagüe-Perales (2024); Luo, Cai e Zhang (2024); Carvalho et al. (2025): Estudos recentes - impacto das tecnologias digitais e reconfiguração do trabalho nas transformações culturais atuais.
Gestão do Conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1995; 2008); Wang e Noe (2010); Rahman, Islam e Abdullah (2017); Audretsch et al. (2020); Orero-Blat et al. (2025); Koivisto e Taipalus (2025).	Obras selecionadas por fundamentarem a lente teórica no texto da dissertação: Nonaka e Takeuchi (1995;2008): Modelo SECI; Wang e Noe (2010); Rahman et al. (2017); Audretsch et al. (2020); Orero-Blat et al. (2025); Koivisto e Taipalus (2025): Fatores sociais do compartilhamento; estudos recentes - confiança, colaboração, liderança e ambientes digitais como determinantes para circulação do conhecimento.
Capacidades Dinâmicas	Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007; 2018; 2025); Zahra, Sapienza e Davidsson (2006); Helfat et al. (2023); Cao, Duan e Edwards (2025).	Estudos centrais citados na dissertação: Teece et al. (1997): definição seminal; Teece (2007–2025): atualização e microfundamentos; Zahra et al. (2006): Natureza evolutiva; Helfat et al. (2023); Cao, Duan e Edwards (2025): Estudos recentes - atuação das capacidades em ambientes tecnológicos voláteis e orientados à inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os autores selecionados contemplam tanto contribuições clássicas quanto atualizações contemporâneas. No Quadro 3, a lente da cultura organizacional é estruturada a partir da compreensão de cultura como padrões compartilhados de sentido (Schein, 1992; 2000), complementada pela abordagem metafórica e simbólica de Morgan (1996) e pelo modelo de valores concorrentes de Cameron e Quinn (1999), utilizado para diagnóstico e transformação cultural. Também, Hofstede et al. (1990) contribuem para a análise de variações culturais entre grupos. Estudos mais recentes, como Vargas-Halabí e Yagüe-Perales (2024), Luo, Cai e Zhang (2024) e Carvalho et al. (2025), evidenciam o papel das tecnologias digitais e da reconfiguração das formas de trabalho nas mudanças culturais atuais.

A teoria das capacidades dinâmicas baseia-se na produção seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), posteriormente atualizada e aprofundada por Teece (2007; 2018; 2025) definindo capacidades dinâmicas como a competência de identificar oportunidades, mobilizar recursos e reconfigurar estruturas. Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) destacam a natureza evolutiva das capacidades dinâmicas, enquanto Helfat et al. (2023) e Cao, Duan e Edwards (2025) evidenciam a sua relevância em ambientes tecnológicos e caracterizados por adaptação e inovação contínuas.

Por fim, na gestão do conhecimento, o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995;2008) fundamenta a dinâmica de criação e conversão do conhecimento entre as dimensões tácitas e explícitas. Trabalhos com os de Wang e Noe, Rahman, Islam e Abdullah (2017) destacam os fatores sociais envolvidos no compartilhamento do conhecimento, enquanto estudos mais recentes (Audretsch et al., 2020; Orero-Blat et al., 2025; Koivisto e Taipalus, 2025) mostram que ambientes colaborativos, confiança e liderança são determinantes para a circulação do conhecimento, especialmente em contextos digitais.

2.2 Definições socialmente construídas

Após a revisão integrativa da literatura constatou-se as várias definições e abordagens de cultura organizacional assim como os modelos mais pesquisados na literatura, incluindo os respectivos focos para análise.

As definições escolhidas se voltam para os autores seminais, visto que direcionaram o foco de suas reflexões para a cultura organizacional, que pode ser compreendida a partir de diferentes perspectivas.

Dentre esses autores, Pettigrew (1979) concebe a cultura organizacional como um fenômeno socialmente construído, enquanto Giorgi et al. (2015) a relacionam a valores, histórias, estruturas, ferramentas e categorias que dão sentido à vida organizacional. Complementarmente, Schein (2010) a define como um conjunto de valores, crenças, normas, símbolos e práticas compartilhadas, que orientam o comportamento dos membros. Além disso, a cultura funciona como um mecanismo de incentivo e promoção de ideias inovadoras, influenciando diretamente a relação entre colaboradores e gestão (Pulgarin-Molina; Guerrero, 2017).

Numa das definições mais conhecidas, e que será aprofundada mais adiante, a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu a partir da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Schein, 1992). É possível observar que a cultura organizacional tem influência no desempenho dos negócios e, entre as principais formas de influência, estão a criação da direção estratégica e seus respectivos objetivos, a adaptabilidade e flexibilidade, o envolvimento e engajamento dos funcionários e a obtenção de uma consistência do conjunto de valores essenciais. Os valores e os princípios estruturam a ação para se colocar em prática a estratégia organizacional (Denison et al., 2012).

Hofstede et al. (1990) definem a cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados, expresso por diferentes camadas de manifestação. Essas manifestações são classificadas em quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores. Os autores as descrevem como cascas sucessivas de uma cebola, onde os valores fazem parte de um núcleo mais profundo, e os rituais, os heróis e os símbolos são as práticas mais visíveis (Hofstede et al., 1990, p. 291). Na sessão seguinte, será demonstrada a visão dimensional dos autores sobre a cultura organizacional.

A partir do exposto, observa-se que diversos autores entendem a cultura organizacional como elemento importante para o sucesso empresarial e que há um consenso de que ela é essencial para habilitar ou obstruir fatores organizacionais-chave como implementação de estratégia, vantagem competitiva e motivação dos funcionários (Tasoulis et al., 2024).

2.2.1 Cultura como significado coletivo e como kit de ferramentas

Inicia-se com duas perspectivas importantes, mas concorrentes, da cultura organizacional: (i) a perspectiva do significado coletivo; e (ii) a perspectiva do kit de ferramentas. Comumente a cultura é entendida sob a perspectiva do significado coletivo (Weber; Dacin, 2011), e definida como valores compartilhados.

A perspectiva de significado coletivo sugere que a cultura organizacional atua como reguladora dos comportamentos dos membros da organização (Gallivan; Srite, 2005), ainda que pesquisadores atribuam uma flexibilidade agente aos indivíduos (Leonardi, 2011; Weber; Dacin, 2011), ao entender a cultura como caixa de ferramentas. Neste aspecto, a cultura é tratada como um conjunto (ou seja, a caixa de ferramentas) de recursos culturais que os indivíduos podem usar para justificar e construir estratégias para suas ações. Recursos culturais são “pulsões” de cultura, que incluem, por exemplo, histórias organizacionais, justificativas, moralidades e valores não necessariamente compartilhados (Grover; Tseng; Pu, 2022).

Na perspectiva da caixa de ferramentas, os empregados têm a agência de usar recursos culturais livremente e podem usar diferentes combinações de recursos culturais disponíveis para alcançar fins pragmáticos. Por exemplo, uma história sobre o fundador da empresa trabalhando de forma inovadora por apenas um curto período, mas gerando grandes lucros para a organização. Alguns funcionários poderiam usar essa história para justificar pausas mais longas. Outros podem usá-la para promover a inovação. Os indivíduos podem usar a história à vontade para justificar ou construir ações (Weber; Dacin, 2011).

As suposições concorrentes são a principal diferença entre essas duas visões culturais. A visão do significado coletivo postula que a cultura é persistente e restritiva, enquanto a visão da caixa de ferramentas considera a cultura como ferramentas para uso pessoal, sem considerar que a cultura seja reguladora (ou seja, que controle o comportamento).

2.2.2 A cultura segundo Edgar Schein

O modelo proposto por Schein (1982) descreve a cultura organizacional em três níveis: artefatos, valores e pressupostos. Os artefatos representam o nível superficial da cultura. Incluem todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos ao encontrar um novo grupo com uma cultura desconhecida. Isso inclui a organização do ambiente físico, arquitetura, linguagem, tecnologia, modos de vestir, formas de discurso, mitos e histórias sobre a

organização, padrões de comportamento visíveis, processos organizacionais, rituais, dentre outros.

Os valores apresentam um meio de decifrar a cultura e incluem ideais, metas, aspirações, ideologias e racionalizações. Eles definem, de maneira não tão visível, o que é importante para os membros de uma organização e incluem regras, princípios e normas que orientam as ações de um grupo (Schein, 1982).

A cultura como pressupostos básicos acaba por definir o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que está acontecendo e que ações tomar em vários tipos de situações. Esse é o nível mais profundo e o mais difícil de identificar. Inclui certezas inconscientes e indiscutíveis sobre a natureza da verdade e da realidade, a natureza da natureza humana, a natureza das relações do homem, a natureza do tempo e a natureza do espaço. É neste nível que reside a essência da cultura organizacional. (Schein, 1992).

No fundamento das muitas definições de cultura organizacional está o compartilhamento de valores entre os membros de uma organização (Leidner; Kayworth, 2006). O termo “compartilhado” reflete a suposição inerente à perspectiva do significado coletivo de que os comportamentos individuais são “constrangidos” pelos valores culturais.

2.2.2.1 Atualizações da cultura de Edgar Schein

As atualizações do modelo do papel e cultura de Schein apontam para o papel ativo dos fundadores como agentes de criação, manutenção e transformação da cultura organizacional. Gutterman (2023) destaca que os fundadores não apenas estabelecem os valores e pressupostos iniciais, mas influenciam a forma como a cultura evolui. O autor enfatiza que esse processo inclui momentos de hibridização, nos quais o fundador reconhece que novos pressupostos se mostram mais eficazes e, por isso, permite sua incorporação ao sistema cultural. Essa leitura atualiza a formulação clássica de Schein (2010), ao mostrar que pressupostos básicos não são tão estáveis, podendo ser renegociados quando as condições ambientais exigem aprendizado e adaptação.

Outro ponto diz respeito à ampliação e ao detalhamento dos mecanismos de liderança cultural. Embora Schein (2010) já reconhecesse que líderes moldam a cultura por meio do que valorizam, medem e controlam, os estudos recentes aprofundam o entendimento desses mecanismos e evidenciam que eles são particularmente simbólicos em momentos de crise, quando os membros observam atentamente o comportamento da liderança para interpretar o que é culturalmente aceitável ou não. Gutterman (2023) reforça que esse conjunto de

mecanismos – atenção, controle e reação – produz efeitos duradouros na formação de pressupostos compartilhados.

As distinções entre fundadores e gestores profissionais também aparecem como um avanço na literatura recente. Fundadores tendem a operar de forma mais intuitiva e orientada à criação, enquanto gestores profissionais adotam uma postura analítica, delegativa e voltada à consolidação (Guterman, 2023). Essa diferenciação atualiza o modelo de Schein ao demonstrar porque mudanças na liderança, especialmente comuns no setor de TI, produzem transformações culturais profundas, alterando a forma como conhecimento é gerado, interpretado e compartilhado.

Por fim, a revisão sistemática de Bogale e Debela (2024) sugere que o modelo de Schein permanece central e dialoga com abordagens mais abrangentes, capazes de capturar a complexidade simbólica e relacional das organizações contemporâneas. Essa atualização também dialoga com este trabalho, ao mostrar que mudanças culturais influenciam diretamente os processos de aprendizagem, socialização e integração interpretativa, impactando os mecanismos de gestão do conhecimento em ambientes organizacionais altamente dinâmicos.

2.2.3 A cultura segundo Gareth Morgan

Em sua obra seminal, Gareth Morgan propõe que as organizações podem ser entendidas como metáforas, ou seja, leituras específicas que podem revelar diferentes aspectos da realidade organizacional. Na metáfora da cultura, Morgan aponta para um significado típico de cultura em que há um padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologias, valores, leis e rituais cotidianos (Morgan, 1996). Para o autor, o nível de desenvolvimento social implica na cultura corporativa, que são os padrões de interação (liderança), os valores, os rituais, as ideologias e as crenças desse fenômeno cultural. O autor ainda sustenta que, em função deste contexto, é necessário que se considere a cultura da sociedade em um nível micro, contextos específicos, ao invés da cultura de sociedade macro que é mais abrangente.

Outro aspecto da visão de cultura de Morgan é que a organização é baseada em sistemas de valores e significados comuns que, uma vez identificados, podem ser a fonte de inovação e mudança organizacional (Morgan 1996). É com essa noção de uma cultura comum que Morgan (2002) aponta, como contribuição maior de tal visão, que a organização pode desenvolver uma gestão autocontrolada, coerente e eficaz. Outro aspecto dessa visão cultural demonstra que a

organização é baseada em sistemas de valores e significados comuns que, uma vez identificados, podem ser a fonte de inovação e mudança organizacional (Morgan, 2002).

Há de se considerar, todavia, que esta constatação pode levar às tentativas de mecanizar e fixar regras de gestão racionais para um determinado contexto dinâmico, o que seria inconcebível, de acordo com Morgan (1996). Para o autor, ressalta-se que:

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo (Morgan, 1996, p.132).

Nesse sentido, para Morgan (1996), distintos grupos profissionais, como contadores, profissionais de marketing ou engenheiros, tendem a desenvolver suas próprias formas de interpretar a realidade organizacional com linguagens, prioridades e critérios de sucesso bem específicos. Apesar disso, algumas organizações conseguem superar essas barreiras, criando mecanismos que permitem a integração de diferentes perspectivas em torno de um referencial comum e de conjuntos compartilhados de normas e prioridades. Contudo, em muitos contextos, essas divisões permanecem enraizadas de maneira muito forte, resultando na formação de subculturas que dificultam a comunicação e cooperação entre grupos (Morgan, 1996).

Na visão de Morgan, a cultura é uma metáfora importante para entender a organização como uma realidade construída e é assim caracterizada:

Quadro 4 – Características da cultura segundo Morgan

Aspecto	Descrição
Processo de construção de sentido coletivo	Resulta de processos complexos pelos quais os indivíduos interpretam ações, objetos e situações de maneiras diversas.
Elementos constitutivos	Formada por valores, crenças, ideologias, rituais e padrões de interação que orientam percepções e práticas.
Reprodução no cotidiano	Perpetua-se nas práticas diárias e nas rotinas de trabalho, reforçando significados compartilhados.
Relação com o contexto social	Expressa influências da cultura nacional, regional ou setorial, funcionando como representação do ambiente em que a organização está inserida.

Aspecto	Descrição
Caráter emergente	Não pode ser imposta; desenvolve-se a partir de interações sociais e contextos específicos, podendo resultar em microculturas internas.
Impacto nos indivíduos e na organização	Influencia motivação, identidade, coesão social e, consequentemente, o comportamento organizacional.

Fonte: Adaptado de MORGAN (1996).

O autor ainda reforça a importância da cultura num contexto de mudança. Isso significa que não basta modificar estruturas e processos; é preciso trabalhar crenças, valores e formas de pensar dos membros da organização. Mudanças verdadeiramente eficazes só acontecem quando as pessoas internalizam os novos padrões culturais. Qualquer programa de transformação cultural, portanto, deve levar em conta o contexto cultural e adaptar suas estratégias a ele, promovendo ações que façam sentido para todos os envolvidos.

2.2.3.1 Atualizações do modelo de Morgan

A metáfora de cultura apresentada por Morgan (1996) permanece fundamental para entender organizações como sistemas de significados compartilhados, construídos socialmente. Entretanto, é possível identificar que, na literatura contemporânea, essa metáfora adquire novos contornos no ambiente digital. Jenkins (2006), ao discutir a cultura da convergência, amplia o foco da metáfora cultural, ao demonstrar que as organizações passam a operar em ecossistemas marcados por fluxos simultâneos de informação, múltiplas plataformas e interações sociotecnológicas. Nessa perspectiva, o significado não é construído internamente, mas coproduzido por meio de tecnologias, redes e práticas digitais colaborativas.

Da mesma forma, Luo, Cai e Zhang (2024) mostram que culturas inovadoras em TI dependem de integrações constantes entre agentes humanos e artefatos digitais, criando ambientes de participação ampliada e inteligência coletiva. Essas microculturas digitais reproduzem a lógica proposta por Morgan sobre subculturas profissionais, porém em ritmo acelerado e com estruturas fluidas.

Grover Tseng e Pu (2022) reforçam esse ponto ao argumentar que, no contexto digital, a cultura emerge de interações distribuídas em redes sociotécnicas, e não apenas de narrativas internas ou valores institucionais. Assim, a metáfora de Morgan pode ser atualizada para

considerar ambientes em que significados são produzidos de maneira descentralizada, em constante recombinação e sustentados pela infraestrutura digital.

Desse modo, com base nos posicionamentos acima descritos, é possível inferir que a abordagem simbólica de Morgan permite compreender as mudanças culturais como construções interpretativas, historicamente situadas e continuamente reconstruídas nas práticas sociais da organização.

2.2.4 O modelo de cultura de Hofstede

Neste estudo, o modelo de Hofstede é mobilizado como referência complementar para compreender dimensões culturais que influenciam práticas organizacionais, especialmente no que se refere à orientação para resultados, abertura dos sistemas, flexibilidade de controle e relação com o ambiente externo. Sua utilização não tem por finalidade atribuir centralidade exclusiva ao autor, mas ampliar a compreensão das diferentes manifestações culturais que podem afetar os processos de mudança, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento em empresas de tecnologia da informação. Para Hofstede (2011), cultura é o programa coletivo da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos outros. O autor e sua equipe, ao aplicar o paradigma dimensional, além do nível nacional, investigaram também as diferenças culturais em organizações e profissões. Na década de 1980, o autor realizou uma pesquisa com 20 organizações da Holanda e Dinamarca, combinando entrevistas abertas, questionários e análise de dados organizacionais. Os resultados dessa pesquisa apontaram para grandes diferenças nas práticas diárias, mas para valores relativamente semelhantes, exceto por fatores básicos como nacionalidade, educação, gênero e idade. O autor identificou seis atributos organizacionais principais: (i) orientado a processos *versus* orientado a resultados; (ii) orientado a empregados *versus* orientado a empregos; (iii) profissional *versus* paroquial; (iv) sistemas abertos *versus* sistemas fechados; (v) controle rígido *versus* controle flexível; e (vi) pragmático *versus* normativo.

2.2.4.1 Orientado a processos *versus* orientado a resultados

O autor argumenta que as organizações orientadas a processos enfatizam a expertise técnica e a adesão a procedimentos estabelecidos, enquanto as organizações orientadas a resultados concentram-se nos desfechos e no alcance de metas (Hofstede, 2011).

Nas culturas orientadas a processos predominam rotinas técnicas e burocráticas, ao passo que nas culturas orientadas a resultados há uma preocupação coletiva com os objetivos e o desempenho. Nestas últimas, observa-se maior consenso entre os membros quanto às práticas adotadas, enquanto nas culturas orientadas a processos as percepções tendem a divergir entre diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais.

O estudo confirmou que o grau de homogeneidade cultural reflete a força da cultura organizacional: culturas fortes são mais voltadas a resultados, enquanto culturas fracas tendem a valorizar mais os processos (Hofstede, 2011).

2.2.4.2 Orientado a empregados *versus* orientado a empregos

As culturas orientadas para os empregados demonstram uma preocupação ampla e mais voltada ao bem-estar e às necessidades de seus membros. Em contrapartida, as culturas orientadas ao trabalho limitam-se a acompanhar o desempenho profissional dos colaboradores, sem assumir responsabilidades além disso. (Hofstede, 2011). No que diz respeito à gestão, o autor destacou que essa diferença reflete um traço cultural do coletivo da organização, e não apenas da decisão individual de um gestor.

A posição de cada unidade nessa dimensão costuma derivar de fatores históricos e contextuais, como a filosofia dos fundadores e a ocorrência, ou não, de crises econômicas e demissões em massa em sua trajetória.

2.2.4.3 Profissional *versus* paroquial

Pode ser utilizada para categorização dos membros de uma organização. A perspectiva paroquial aponta que os membros se identificam com seu trabalho, enquanto a perspectiva profissional, formada por indivíduos geralmente de alta educação, está ligada aos membros que preferem ser associados a um grupo profissional conhecido. Uma vez que a maioria das pessoas educadas se identifica com sua profissão, o nível educacional gera a dimensão profissional e vice-versa (Hofstede, 2011); O autor afirma que a sociologia há muito conhece esta dimensão como “local” *versus* “cosmopolita”, o contraste entre um referencial interno e externo.

2.2.4.4 Sistemas abertos *versus* sistemas fechados

Um sistema aberto permite o fluxo irrestrito de informações em toda a organização, em contraste com um sistema fechado onde as informações são mantidas estritamente confidenciais (Hofstede, 2011).

Essa dimensão está relacionada a como as organizações se comunicam tanto internamente quanto externamente e à facilidade de integração de novos membros. Entre as dimensões estudadas, foi a única que apresentou diferenças consistentes entre unidades dinamarquesas e holandesas. A partir do estudo foi possível observar que a abertura organizacional é uma característica mais forte da cultura dinamarquesa, evidenciando que culturas organizacionais refletem aspectos culturais nacionais (Hofstede, 2011).

2.2.4.5 Controle rígido *versus* controle flexível

Focado em regulamentos, este atributo aponta para empresas mais rígidas com consequências duras para os que os violam. Enquanto isso, outras empresas possuem menos padrões a seguir, são mais flexíveis. A rigidez e a flexibilidade organizacional mudam frequentemente por razões legítimas (Hofstede, 2011).

Diz respeito ao nível de formalidade e controle existente dentro da organização refletindo, em parte, a atividade desempenhada. Instituições como bancos e empresas farmacêuticas tendem a adotar maior rigor, enquanto laboratórios de pesquisas e agências de publicidade operam em estruturas mais flexíveis. No entanto, mesmo entre unidades que utilizam tecnologias semelhantes, podem existir diferenças significativas no grau de rigidez ou flexibilidade (Hofstede, 2011).

2.2.4.6 Pragmático *versus* normativo

As características orientadas para o mercado são a principal característica das culturas pragmáticas, enquanto as culturas normativas veem seu papel no mundo como a imposição de certas leis sagradas. Indivíduos de culturas normativas valorizam mais o protocolo organizacional (Hofstede, 2011).

Em síntese, diz respeito ao modo predominante de relacionamento da organização com o ambiente externo, em especial com os clientes. O autor cita as empresas prestadoras de serviços como exemplos de empresas de postura mais maleável, enquanto aquelas empresas voltadas à aplicação da lei tendem a ser mais rígidas. Esta dimensão mede o grau de “orientação para o cliente”, que é um tema bastante popular na literatura de *marketing* (Hofstede, 2011).

2.2.4.7 Atualizações do modelo de Hofstede

Há uma literatura recente, que pode ser relacionada ao modelo de Hofstede, que aponta que suas dimensões vêm sendo reinterpretadas para atender às exigências do ambiente digital. Vargas-Halabí e Yagüe Perales (2024); e Luo, Cai e Zhang (2024) evidenciam que características de adaptabilidade, autonomia, colaboração e inovação, fundamentais para empresas de TI, reconfiguram dimensões como controle rígido *versus* controle flexível e sistemas abertos *versus* fechados. Nessas organizações, sistemas abertos não se limitam a fronteiras de inovação, mas englobam plataformas digitais integradas, fluxos de dados

compartilhados e práticas de múltiplas operações tecnológicas. Da mesma forma, a dimensão orientada a processos *versus* resultados ganha novos contornos em ambientes ágeis, tendo em vista que a ênfase no resultado deixa de ser apenas uma busca por produtividade e passa a representar um compromisso com velocidade, experimentação e ciclos iterativos de entrega (Reisberger et al., 2024). Por sua vez, McAfee e Westerman (2012) reforçam a relevância da orientação para o cliente na era digital, reinterpretando a dimensão pragmática *versus* normativa sob uma lógica de jornada digital, análise de dados e customização contínua. Assim, o modelo de Hofstede permanece útil, mas entendido em diálogo com práticas digitais que remodelam suas dimensões clássicas.

Além das reinterpretações para o ambiente digital, trabalhos recentes também aprofundam as revisões do modelo de Hofstede ao reconhecerem que suas dimensões organizacionais não representam estruturas estáveis, mas sim dimensões condicionadas por contextos institucionais mutáveis. Cahyadi et al. (2024) destacam que aspectos como rigidez e flexibilidade organizacional variam ao longo do tempo, influenciado por contextos institucionais, pressões ambientais e mudanças econômicas. O estudo de Cahyadi et al. (2024) também amplia o escopo analítico de Hofstede ao demonstrar que variáveis, como participação da sociedade civil e desigualdade de renda, afetam diretamente padrões de decisão, autoridade e interação dentro das organizações. Essa atualização indica que dimensões nacionais dependem de fatores estruturais para se manifestarem nas práticas organizacionais, reforçando que cultura não pode ser analisada de forma isolada das condições institucionais. Outro trabalho, a revisão sistemática de Bogale e Debela (2024), mostra que o modelo de *Hofstede* tem sido integrado a novas tipologias, como as dimensões do *Organizational Culture Profile*. Os autores apontam que características como orientação para resultados, atenção e orientação para equipes passam a ser incorporadas às análises culturais contemporâneas, indicando uma ampliação das categorias do modelo original. Essa integração sugere que a cultura organizacional precisa ser observada tanto como reflexo de valores nacionais, quanto como fenômeno que emerge das interações internas e das pressões ambientais. Essas atualizações são particularmente relevantes para ambientes de tecnologia, onde equipes multiculturais, trabalho distribuído e ciclos rápidos de mudança fazem que as dimensões culturais assumam configurações híbridas. A partir disso, o modelo de Hofstede passa a ser entendido como ferramenta interpretativa, que auxilia na compreensão de como diferentes valores e expectativas culturais influenciam a dinâmica da gestão do conhecimento, especialmente no que diz respeito aos processos de compartilhamento, confiança e aprendizagem coletiva.

Nesse sentido, cabe lembrar que no posicionamento de Hofstede predomina a concepção de como os valores e normas internas modulam comportamentos e práticas de trabalho. Especialmente os valores são definidos como normas internalizadas que influenciam o comportamento (Yip et al. 2020). Ao mesmo tempo, Ouellette et al. (2020) afirmam que os valores e normas estão vinculados a crenças de grupo e costumes sobre comportamentos, métodos de trabalho e reação à mudança. Por sua vez, a interação entre empregados e gestores favorece uma cultura inovadora e de conhecimento, fomentando a inovação (Hussain et al. 2022).

Tendo como referência o posicionamento dos autores selecionados, por meio de análise comparativa, pode-se inferir que o posicionamento de Schein possui profundidade simbólica e menor dinamismo, Morgan é mais interpretativo com menor aplicabilidade empírica, enquanto o pensamento de Hofstede possui maior força de operacionalização e, de certa maneira, uma visão mais estática da cultura.

2.3 Modelos de análise da cultura organizacional

2.3.1 *Competing values framework* de Cameron e Quinn

O *Competing Values Framework* (CVF), desenvolvido por Cameron e Quinn (1999; 2006), é um modelo teórico empregado para compreender e classificar culturas organizacionais. Ele se estrutura a partir de dois eixos analíticos, controle *versus* flexibilidade e foco interno *versus* foco externo que, quando combinados, resultam em quatro quadrantes representativos de diferentes orientações culturais: clã, adhocracia, mercado e hierarquia descritos a seguir.

O modelo destaca que nenhuma organização apresenta uma cultura totalmente homogênea, sendo recorrente a coexistência de valores culturais em tensão. Essas tensões expressam disputas entre diferentes prioridades organizacionais, como inovação *versus* estabilidade, ou colaboração *versus* competitividade, revelando a dinâmica cultural enquanto processo.

Na presente pesquisa, o CVF constitui o referencial teórico que fundamenta a compreensão da cultura organizacional como elemento estruturante da forma como as práticas de gestão do conhecimento são instituídas e da maneira como capacidades dinâmicas são desenvolvidas e ativadas diante de mudanças no ambiente organizacional.

2.3.1.1 A cultura de clã

A cultura de clã se assemelha a uma organização familiar e, por isso, recebe este nome. Diferentemente das culturas orientadas ao controle formal, ou à competitividade, a cultura de clã é caracterizada pelo trabalho em equipe, pelo envolvimento dos funcionários e pelo comprometimento da organização com seus membros. Ela é caracterizada também por um ambiente de trabalho amigável, onde os trabalhadores se tratam como membros de uma comunidade. Nela, os relacionamentos sociais são valorizados tanto quanto os relacionamentos mais profissionais (Gong et al., 2022). Algumas suposições básicas da cultura de clã incluem: (i) o ambiente pode ser melhorado com a participação e desenvolvimento dos funcionários; (ii) clientes são considerados como parceiros; (iii) a empresa existe para desenvolver um trabalho humano; (iv) são valorizados o compromisso e a lealdade (Cameron; Quinn 2006).

Para Gong et al. (2022), alterar uma cultura deste tipo, principalmente uma cultura de clã de longa data, envolve a retirada de privilégios, o que provavelmente modificará os relacionamentos entre funcionários e gestores. Um ambiente que antes possuía uma atmosfera calorosa e de cuidado mútuo pode se tornar mais fria e constrangedora. Isso resulta numa sensação de perda e medo de uma gestão não confiável. Cabe à liderança, nessas situações, atuar como articuladora para que o processo seja de cooperação e fortalecimento da nova cultura, estimulando a comunicação aberta e o trabalho coletivo.

2.3.1.2 A cultura de adhocracia

Associada a ambientes dinâmicos, incertos e orientados à inovação, a cultura de adhocracia parte do pressuposto de que o sucesso organizacional depende da capacidade de criar, experimentar e responder rapidamente às mudanças do ambiente. Nesse tipo de cultura, valoriza-se o desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços, a preparação para cenários futuros e o estímulo ao empreendedorismo, à criatividade e à busca por soluções inovadoras.

Também, uma cultura de adhocracia contrasta fortemente com uma cultura de hierarquia. Em uma cultura de adhocracia, os funcionários têm considerável liberdade de ação e a inovação e a mudança são profundamente valorizadas pela maioria dos funcionários, enquanto a burocracia é vista como uma barreira à inovação e à mudança. Um sistema organizacional adequado a uma cultura de adhocracia define os papéis de forma ampla, de modo

que os funcionários possam cruzar limites para compartilhar responsabilidades e ajudar uns aos outros (Gong et al. 2022).

Mudar uma cultura de adhocracia implica comprometer a tomada de riscos e limitar a liberdade de ação no sistema organizacional. O que acontece a partir daí é que funcionários, por exemplo, que experimentavam a liberdade de ação num sistema atual, sentem uma perda quando regras são introduzidas para limitar as suas ações. Além disso, o trabalho em equipe sofre quando os riscos de explorar inovações não são mais compartilhados. Vários funcionários com forte mentalidade de inovação se afligem com as mudanças. Em contextos fortemente orientados à inovação, a redução de projetos de pesquisa e desenvolvimento pode gerar resistência entre profissionais que associam sua identidade ocupacional à criatividade, à experimentação e à autonomia. Esses funcionários escolhem resistir à mudança a ponto de retirar seu comprometimento com a organização, porque a inovação é intrínseca ao seu ser. (Gong et al. 2022)

2.3.1.3 A cultura de mercado

Neste tipo de cultura, o termo mercado não é confundido como uma função de *marketing*. Ele se refere a uma empresa que funciona como um mercado em si, focando muito mais no ambiente externo, especialmente em transações com fornecedores, clientes, sindicatos e reguladores. Diferente da dimensão hierárquica, a cultura de mercado opera essencialmente por mecanismos de mercado econômico, como a troca monetária. Um exemplo citado é o da GE Eletronics, que era conhecida como uma cultura altamente competitiva, de resultados a qualquer custo. Ela refletia uma cultura de mercado estereotipada (Cameron; Quinn 2006). Nessa cultura, as ações são direcionadas pela orientação de mercado e foco no desempenho. Aqui, os objetivos organizacionais são estabelecidos com base em metas e indicadores, e o sucesso é medido pela participação de mercado (Gong et al., 2022).

Uma ruptura deste tipo de cultura provavelmente se iniciará em forças internas e externas, acompanhadas de grupos, especialmente internos, que estão em contato mais próximo com os clientes, que podem se sentir mais inseguros quanto à mudança de missão. Neste contexto, o papel da liderança é importante pois é voltada à assertividade e à cobrança de resultados.

É importante salientar que, como dizem Gong et al., 2022, quase todas as empresas possuem diversos elementos da cultura de mercado. Algumas, inclusive, divulgam de maneira explícita o seu propósito de servir os clientes e a sua busca pelo lucro.

2.3.1.4 A cultura da hierarquia

Neste quadrante, a cultura organizacional é marcada pela busca de estabilidade, pela padronização de processos, pelo controle formal e pela definição de papéis e responsabilidades. Burocrática e voltada em grande medida para o ambiente interno, a cultura hierárquica centraliza as decisões no topo da estrutura organizacional, que são gradualmente repassadas para os níveis inferiores de execução. Nessa cultura, a autoridade e o cumprimento das normas são altamente valorizados (Cameron, 2008).

A quebra de regras ou a alteração de procedimentos tradicionais tende a gerar impactos significativos, pois modifica práticas e descrições de trabalho que os colaboradores estavam habituados. Esses efeitos variam conforme o nível hierárquico: entre os funcionários operacionais, essas mudanças podem causar incerteza quanto a objetivos e funções, embora nem sempre resultem em resistência explícita. Já entre os gestores de níveis médio e superior, a resistência tende a ser mais intensa, uma vez que esses profissionais estão acostumados a supervisionar suas próprias unidades com autonomia limitada, mas bem delimitada por regras formais.

Para Gong et al. (2022), romper com esse tipo de cultura exige um papel ativo e estratégico da alta gestão, que deve criar condições para ampliar a autonomia, a liberdade e as oportunidades de participação dos colaboradores nos processos decisórios. Contudo, essa transição também gera receios entre os gestores, especialmente em relação ao seu papel e à estabilidade de suas posições. Em sistemas mais burocráticos, como o que caracteriza a cultura hierárquica, as regras de avaliação de desempenho e os planos de carreira são claros e previsíveis. Assim, a introdução de práticas mais flexíveis e participativas pode gerar insegurança, por alterar os critérios familiares de reconhecimento, ascensão e controle organizacional.

Em relação ao comportamento dentro das organizações, a cultura hierárquica favorece relações mais formais, comunicação mais vertical, e menor margem para flexibilidade individual.

A partir das quatro tipologias culturais propostas no Modelo de Valores Concorrentes, é possível sintetizar indicadores associados a cada orientação cultural. Esses indicadores permitem relacionar o modelo teórico às manifestações observáveis da cultura organizacional, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores das tipologias culturais do CVF/IACO

Tipologia	Indicador
Cultura de Clã	Colaboração, suporte mútuo, clima familiar
Cultura de Mercado	Metas, competitividade, desempenho individual
Cultura Hierárquica	Normas formais, centralização, previsibilidade
Cultura de Adhocracia	Criatividade, tolerância ao risco, flexibilidade

Fonte: O autor (2026).

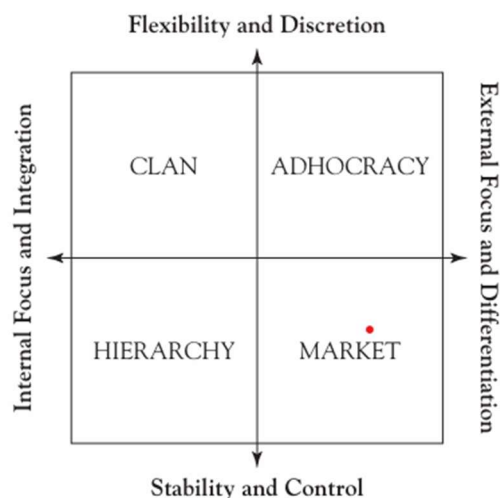
Com base nessas tipologias, Cameron e Quinn (1999; 2006) desenvolveram o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (IACO), utilizado para diagnosticar o perfil cultural predominante e identificar possíveis tensões entre orientações culturais distintas.

2.3.1.5 Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (IACO)

O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (IACO) constitui uma ferramenta de diagnóstico derivada do modelo dos Valores Concorrentes, proposto por Cameron e Quinn (1999; 2006). Seu objetivo é identificar o perfil cultural predominante em uma organização, permitindo analisar como valores, práticas e orientações comportamentais se distribuem entre as tipologias de clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Ao operacionalizar o CVF por meio de dimensões e indicadores, o IACO auxilia na identificação de coerências e tensões culturais que influenciam processos de aprendizagem, comunicação e gestão.

No presente estudo, o IACO é utilizado como referência conceitual e analítica, não como instrumento de mensuração quantitativa da cultura organizacional.

Figura 3 – IACO – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de CAMERON; QUINN (2006).

2.3.1.6 Atualizações do modelo de valores concorrentes

As atualizações mais recentes desse modelo deixam clara uma ampliação significativa do modelo dos valores concorrentes (CVF), especialmente no que diz respeito à integração entre cultura organizacional e sustentabilidade. Assoratgoon e Kantabutra (2023) argumentam que modelos culturais tradicionais precisam ser reinterpretados para incorporar dimensões ambientais, sociais e de aprendizagem contínua. Os autores destacam que culturas do tipo adhocracia ganham destaque em ambientes complexos e incertos devido à sua capacidade de inovação e adaptação, características que são essenciais para organizações que precisam responder a pressões ambientais aceleradas.

Assoratgoon e Kantabutra (2023) também apontam para uma reinterpretação da cultura de clã, tradicionalmente associada à coesão, como base para práticas participativas e engajamento sustentável. Essa reformulação aproxima o CVF de temas ligados à governança, responsabilidade social e colaboração, que são elementos centrais para o processo de gestão do conhecimento. Dessa forma, valores originalmente associados a harmonia interna passam a ser associados à colaboração, compartilhamento e aprendizagem.

Um outro ponto aparece na revisão sistemática produzida por Bogale e Debela (2024), que identifica uma expansão do CVF para além das quatro tipologias originais. Os autores mostram que novas dimensões, como cultura de pessoas, cultura ambiental, cultura de negócios e cultura de adaptação, têm sido incorporadas às análises contemporâneas. A dimensão de

adaptação, por exemplo, enfatiza a disposição da organização para alterar práticas, aprender e assumir riscos, uma formulação que dialoga diretamente com os princípios das capacidades dinâmicas, *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.

Essas atualizações aproximam o modelo de Cameron e Quinn (2006) do contexto estudado neste trabalho, evidenciando que mudanças culturais não se limitam a deslocamentos entre as quatro tipologias tradicionais, mas envolvem reconfigurações contínuas, que impactam a forma como o conhecimento é produzido, interpretado e utilizado em organizações expostas a rápidas transformações estratégicas e tecnológicas.

De forma complementar ao CVF, outros modelos contemporâneos de análise cultural também contribuem para compreender a relação entre cultura, inovação e adaptação organizacional. Com base no modelo de Denison et al (2012), Vargas-Halabí e Yagüe Perales (2024) mostram que a missão e adaptabilidade impactam fortemente na inovação, enquanto consistência pode diminuir este efeito. A Cultura Inovadora é marcada por criatividade, colaboração, risco, aprendizagem e visão de longo prazo (Montreuil et al. 2021). Em outro estudo a Cultura Inovadora é conceituada como um ambiente que estimula autonomia, inteligência emocional, capacidade cognitiva e disposição para o risco (Dani e Gandhi, 2021).

Quadro 6 – Indicadores de cultura / inovação – Vargas-Halabí e Yagüe Perales

Dimensão Cultural (Denison)	Indicadores Identificados	Fonte
Missão	Clareza de propósito organizacional - Foco em objetivos de longo prazo	Vargas-Halabí e Yagüe- Perales (2024)
Adaptabilidade	Capacidade de resposta às mudanças - Abertura à inovação- Flexibilidade	Vargas-Halabí e Yagüe- Perales (2024)
Consistência	Coerência entre valores e ações- Normas compartilhadas- Alinhamento interno rígido (pode limitar inovação)	Vargas-Halabí e Yagüe- Perales (2024)
Cultura Inovadora (transversal)	Estímulo à criatividade- Colaboração ativa- Aprendizagem organizacional- Tolerância ao risco- Visão de longo prazo	Montreuil et al. (2021)
Ambiente de Autonomia (inovação centrada no indivíduo)	Estímulo à autonomia - Valorização da inteligência emocional- Capacidade cognitiva- Disposição para o risco	Dani e Gandhi (2021)

Fonte: O autor (2026).

Embora amplamente utilizados, os modelos clássicos de cultura organizacional foram formulados em contextos institucionais nos quais predominavam estruturas organizacionais relativamente mais estáveis e previsíveis, quando comparadas aos ambientes contemporâneos de alta volatilidade. Em contextos caracterizados por inovação contínua, como o setor de tecnologia da informação, a cultura tende a assumir formas mais fragmentadas, negociadas e situacionais, exigindo abordagens analíticas sensíveis à dinâmica simbólica e às práticas cotidianas.

Quadro 7 – Cultura organizacional em TI

Dimensão de Análise	Perspectiva Seminal	Perspectiva Contemporânea (Contexto Digital / TI)	Contribuição para o Estudo
Natureza da Cultura	Cultura como padrões compartilhados e relativamente estáveis, aprendidos socialmente (Schein, 1992; 2000).	Cultura como infraestrutura sociodigital, dinâmica, orientada a fluxos de dados e conectividade (Grover; Tseng; Pu, 2022).	A cultura não é apenas contexto: torna-se recurso ativo para adaptação em ambientes digitais.
Formação e Reconfiguração Cultural	Formada por práticas, rituais e socialização ao longo do tempo (Schein, 1992; Hofstede et al., 1990).	Reconfigurada continuamente por ciclos ágeis, inovação e aceleração tecnológica (Al-Moaid; Almarhdi, 2024).	Mudanças culturais são mais frequentes e menos previsíveis em empresas de TI.
Estabilidade vs. Mudança	Tendência à manutenção dos valores centrais e continuidade histórica (Schein, 2000).	Mudança cultural torna-se parte estrutural do funcionamento organizacional (Reisberger et al., 2024).	A cultura passa a operar em estado permanente de atualização.
Artefatos Culturais Dominantes	Símbolos, narrativas, rituais e linguagem (Schein, 1992; Morgan, 1996).	Plataformas colaborativas, dados, IA, automação e interação mediada por tecnologia (Luo; Cai; Zhang, 2024).	O digital medeia e reconfigura significados, rotinas e práticas.
Relações e Coordenação Interna	Integração baseada em valores compartilhados e identidade grupal (Cameron; Quinn, 1999; 2006).	Colaboração em equipes distribuídas, inteligência coletiva e redes sócio-tecnológicas. (Jenkins, 2006; Orero-Blat et al., 2025).	O compartilhamento do conhecimento passa a depender de tecnologias colaborativas e cultura participativa.
Implicações Estratégicas	Cultura dá coerência e apoio à estratégia.	Cultura se torna mecanismo de inovação contínua e resposta ágil ao ambiente (Gürkaynak; Teece, 2025).	A cultura influencia a capacidade da empresa de reconfigurar práticas e aprender rapidamente, conectando-a diretamente às capacidades dinâmicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Quadro 7 evidencia que, ainda que a concepção seminal de Schein (1992; 2000) permaneça relevante para compreender a cultura organizacional como estrutura de significados compartilhados, o contexto de tecnologia da informação introduz novas dinâmicas que reconfiguram sua manifestação. No ambiente digital, a cultura torna-se menos estável e mais orientada à mudança contínua, sendo influenciada pela própria tecnologia, pelo fluxo intensivo de dados e por práticas colaborativas. Assim, a cultura organizacional deixa de ser apenas o

pano de fundo das relações internas e passa a atuar como recurso estratégico para inovação, aprendizagem e adaptação em cenários marcados por transformações aceleradas.

2.4 Mudanças culturais: tipos, motivadores e implicações

A cultura organizacional relaciona-se ao modo como a realidade empresarial é socialmente produzida, oferecendo às pessoas diferentes maneiras de interpretar acontecimentos, ao mesmo tempo em que propõe padrões vistos como relevantes ao comportamento humano (Morgan, 1996). Assim, as mudanças organizacionais tornaram-se uma ocorrência diária e representam sérios desafios para as empresas. Por isso, a gestão bem-sucedida desses processos é vital para sua sobrevivência (Pinto, 2022).

A mudança organizacional é um processo no qual uma organização altera componentes estruturais, que podem variar de menores a maiores, para abordar deficiências em custos operacionais, produtividade e qualidade de serviço, identificar novas oportunidades de crescimento ou alcançar outros objetivos organizacionais. Hubbart (2023).

Para Schein (1984;2000), existe um erro muito grande no processo de mudança cultural que é a ideia de criar uma nova cultura organizacional. Segundo o autor, não há como fazer isso, mas sim estudar em profundidade e assim compreender a cultura existente para então propor valores e ideias diferentes. Isso significa que modificar a cultura organizacional é o mesmo que modificar atitudes comuns que os membros desenvolvem ao longo do tempo em suas carreiras.

É certo que, quaisquer que sejam as mudanças ocorridas no ambiente empresarial, as organizações ajustam a sua estrutura, como na cultura organizacional que tem papel central na criação, no compartilhamento e a aplicação do conhecimento. Muita atenção acadêmica tem sido direcionada ao estudo da cultura organizacional, dado o seu papel crítico para a eficácia empresarial. Boa parte das pesquisas, porém, aborda a cultura organizacional de forma homogênea, desconsiderando as suas diferentes dimensões (Grover; Tseng; Pu, 2022), o que é relevante para o estudo em questão. Compreender a trajetória da cultura organizacional e como essas mudanças interferem na empresa, é de grande relevância. A mudança na cultura organizacional é um fator decisivo na capacidade que a empresa tem de adaptar-se ao ambiente de negócios (Cameron, K. S., e Quinn, R. E. 1999).

Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo (Morgan, 1996).

A cultura organizacional corresponde a um conjunto de valores que norteiam o comportamento dos integrantes, com o objetivo primordial de garantir a sobrevivência no mercado. Assim, o processo de mudança inicia-se com o compromisso da gestão em organizar e promover o envolvimento e o comprometimento de todos os indivíduos, focando na identificação do tipo de mudança com a qual a empresa está lidando e, conseqüentemente, como ela deve ser conduzida (Oliveira, Duarte e Montevechi, 2002).

Souza Neto, Santos e Orlandi (2014) destacam que a cultura organizacional está em contínua transformação, incorporando novos sistemas, métodos, processos, novos símbolos e valores que acabam por alterar a sua própria percepção.

Robbins (2010) complementa, ao destacar que gerenciar a cultura significa aplicar ferramentas de gestão que valorizam o passado, revitalizam a identidade cultural e posicionam a organização de forma positiva frente às mudanças, projetando um futuro desafiador aos colaboradores.

Há, portanto, necessidade de aprofundar os estudos sobre a mudança da cultura organizacional, visto que a própria subsistência da empresa depende deste fator crítico. A cultura organizacional impacta o desempenho dos negócios e por meio da criação da direção estratégica e seus objetivos, da adaptabilidade e flexibilidade, do envolvimento e engajamento dos funcionários e da consistência de seus valores essenciais. Os valores e os princípios estruturam a ação para se colocar em prática a estratégia organizacional (Denison et al., 2012).

É importante pontuar que as mudanças da cultura organizacional em empresas de tecnologia da informação não se limitam apenas a ajustes em símbolos ou práticas. Pelo contrário, essas mudanças envolvem frequentemente sérias reconfigurações em valores, significados e formas de interação que sustentam a dinâmica competitiva do setor. Dito isso, é útil dialogar com o modelo proposto por Kotter (2014), que propõe reflexões sobre a mudança organizacional, ao apresentar oito aceleradores como mecanismos de transformação contínua em um ambiente caracterizado por velocidade e incertezas. O valor deste modelo pode ser identificado quando oferece uma estrutura que ajuda a compreender como mudanças na cultura podem ser sustentadas por um sistema no qual a hierarquia tradicional coexiste com uma rede mais ágil e inovadora.

Kotter (2014) destaca que, diante da aceleração de pressões competitivas, as organizações não podem mais depender de uma lógica apenas hierárquica para promover transformações. Os oito aceleradores propostos pelo autor: (i) criar senso de urgência, (ii) formar uma coalizão orientadora, (iii) criar uma visão, (iv) comunicar a visão, (v) empoderar outros para agir, (vi) planejar e gerar vitórias de curto prazo, (vii) consolidar melhorias e produzir mais mudanças, e (viii) institucionalizar mudanças; permitem que diferentes atores se engajem nos processos de transformação, aumentando a legitimidade e difusão de novos significados. Na questão cultural, estes aceleradores favorecem tanto a mobilização de ações que reforçam a urgência da transformação quanto a formação de redes de atores capazes de sustentar novos padrões de ações de compartilhamento de conhecimento.

Apesar disso, a aplicação deste modelo no contexto de TI precisa ser analisada de forma um pouco mais crítica. Em ambientes muito dinâmicos, a cultura não se transforma por meio de etapas lógicas e planejadas. Ela se reconfigura constantemente impactando em práticas de gestão do conhecimento dependendo da interação com capacidades dinâmicas.

A integração entre os aceleradores de Kotter (2014) e a perspectiva das capacidades dinâmicas fornecem assim, um quadro interpretativo abrangente. Enquanto Kotter auxilia a identificar momentos críticos e mecanismos estruturadores para a consolidação de mudanças, as capacidades dinâmicas permitem compreender como a organização aprende, adapta-se e reconfigura seus recursos diante de pressões externas (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Na revisão sistemática de Bogale e Debela (2024), foram apontadas dimensões mais recorrentes da cultura organizacional, como inovação, trabalho em equipe, orientação para resultados, envolvimento e distância de poder. Os autores destacam três perspectivas principais para que se compreenda a criação e a mudança cultural, a saber: (i) a funcional – relacionada a fatores externos como crises e transformações digitais; (ii) a da liderança – que evidencia o papel da personalidade, valores e características dos líderes; e (iii) a transferência cultural – quando gestores importam práticas e valores de experiências passadas. Ainda, os autores apresentam quatro orientações culturais amplas: a primeira direcionada para disciplina e execução de tarefas (orientação para o trabalho); a segunda foca em resultados e competitividade (orientação para o negócio); a terceira valoriza regras e a estabilidade (orientação para o sistema); e a quarta aponta para o estímulo à colaboração, confiança e relações sociais (orientação para o grupo).

O estudo reforça que diferentes dimensões culturais podem favorecer ou frear processos de inovação e compartilhamento de conhecimento. Por exemplo, uma cultura voltada à ad-hocracia e ao trabalho em equipe tende a estimular práticas colaborativas e aprendizagem

organizacional, enquanto culturas mais hierárquicas podem gerar estabilidade e comprometimento, mas reduzir flexibilidade para mudanças. Este ponto dialoga com a perspectiva das capacidades dinâmicas, uma vez que revela como as mudanças culturais, induzidas por fatores ambientais ou internos, exigem das empresas o desenvolvimento de mecanismos de adaptação, reconfiguração e renovação estratégica.

2.4.1 Tipos e motivadores das mudanças culturais

Convém compreender os diferentes tipos de mudanças organizacionais que ocorrem em empresas de tecnologia da informação. Segundo Barbosa e Pereira (2023), a mudança organizacional corresponde a um processo deliberado de modificação cultural, comportamental e simbólica que visa a adaptação e sobrevivência em ambientes instáveis. Essa definição amplia o foco da mudança para além dos aspectos mais formais, integrando o componente cultural como central dessa adaptação.

As autoras apresentam uma sistematização da literatura sobre mudança organizacional em quatro grandes categorias: (i) mudanças de primeira e segunda ordem; (ii) incrementais e estratégicas; (iii) reativas e antecipatórias; e (iv) planejadas ou dirigidas.

A mudança de primeira ordem envolve ajustes contínuos em rotinas e processos, sem alteração das crenças fundamentais da organização. Já a mudança de segunda ordem modifica o sistema como um todo, transformando valores e pressupostos básicos, o que caracteriza as mudanças culturais.

Barbosa e Pereira (2023) observam também que as mudanças de segunda ordem exigem um realinhamento simbólico, no qual a cultura deixa de ser apenas um reflexo da estrutura para tornar-se um mecanismo ativo de renovação organizacional.

No mesmo sentido, Nadler e Tushman (1990) classificam as transformações como incrementais, graduais e contínuas, e estratégicas, voltadas à redefinição da identidade organizacional. Assim, as mudanças organizacionais situam-se especialmente como de segunda ordem, por implicarem alterações de propósito e sentido coletivo.

Outro eixo relevante é a diferenciação entre mudança reativa e antecipatória. A primeira decorre de pressões externas, como crises econômicas, transformações tecnológicas ou alterações regulatórias. A segunda resulta de processos internos de aprendizagem e de antecipação de tendências. Como destacam Barbosa e Pereira (2023), organizações orientadas à aprendizagem tendem a desenvolver posturas antecipatórias, adaptando sua cultura antes que o ambiente as force a fazê-lo. As autoras também discutem o papel da liderança e do

engajamento humanos na condução desses processos. Mudanças planejadas e dirigidas emergem quando há a intenção gerencial e clareza de propósito. Em contrapartida, as mudanças espontâneas decorrem da prática comum e da interação entre membros da organização sendo mais comuns em contextos de inovação aberta e cultura colaborativa.

Em relação aos motivadores da mudança, o estudo de Barbosa e Pereira (2023) identifica seis forças principais: (i) Fatores tecnológicos: Impõe novas competências e práticas digitais; (ii) Pressões econômicas e competitivas: Exigem eficácia e diferencial; (iii) Transformações sociais e demográficas: Alteram valores e expectativas de trabalhadores e consumidores; (iv) Mudanças políticas e regulatórias: Demandam adequação a novas normas; (v) Crises: Como pandemias e instabilidades globais, que provocam rupturas culturais; (vi) Fatores internos: Incluindo reestruturações, fusões, sucessões e substituição de lideranças.

Essa análise permite compreender as transformações culturais em empresas de tecnologia não como eventos isolados, mas como respostas a múltiplos estímulos. No setor de tecnologia da informação, onde a inovação e a obsolescência acontecem rapidamente, os fatores tecnológicos competitivos assumem protagonismo. Isso significa que as mudanças culturais são, muitas vezes, antecipatórias e estratégicas, e são impulsionadas por necessidades de adaptação contínua e pela articulação das capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Por fim, o trabalho de Barbosa e Pereira (2023) contribui ao reforçar que as mudanças culturais resultam em interações entre forças internas e externas, traduzidas em ajustes simbólicos e comportamentais que orientam a gestão do conhecimento. A cultura deixa de ser consequência da estrutura organizacional e passa a funcionar como ativo estratégico, continuamente reconfigurado à medida que o ambiente exige novas formas de aprendizado e inovação.

O Quadro a seguir representa os principais tipos de mudança organizacional descritos na pesquisa com destaque para a sua relação direta com a cultura organizacional. Essa sistematização contribui para compreender como diferentes formas de mudança afetam a organização.

Quadro 8 – Tipos de mudanças organizacionais e relação com a cultura

Tipos de mudanças	Descrição	Relação com a cultura organizacional	Fonte
Primeira ordem	Ajustes pontuais em processos e rotinas, sem alterar valores centrais.	Mantém padrões culturais existentes; mudanças superficiais.	Barbosa e Pereira (2023); Fineman e Gabriel (1998).
Segunda ordem	Modificações profundas que reconfiguram crenças e valores, alterando o sistema como um todo.	Altera o núcleo cultural; base das mudanças culturais duradouras.	Barbosa e Pereira (2023); Nadler e Tushman (1990).
Incremental	Mudança contínua e evolutiva, que ocorre gradualmente e preserva a estrutura central.	Reforça práticas culturais adaptativas e aprendizagem contínua.	Barbosa e Pereira (2023).
Estratégica	Mudança planejada que redefine identidade, estratégia e propósito organizacional.	Transforma valores e narrativas organizacionais, promovendo realinhamento simbólico.	Barbosa e Pereira (2023).
Reativa	Resposta a pressões externas, crises ou mudanças no ambiente.	Cultura reage à necessidade de sobrevivência diante de pressões externas.	Barbosa e Pereira (2023).
Antecipatória	Mudança resultante de aprendizagem e visão proativa de futuro.	Cultura torna-se orientada à inovação e flexibilidade, antecipando mudanças.	Barbosa e Pereira (2023).
Planejada/Dirigida	Conduzida por lideranças com objetivos definidos e controle do processo.	Favorece alinhamento simbólico e coerência interna em torno de novos objetivos.	Barbosa e Pereira (2023).
Espontânea	Surge de forma orgânica a partir das práticas cotidianas e interações sociais.	Reconfigura símbolos e significados de forma espontânea e colaborativa.	Barbosa e Pereira (2023).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

2.4.2 Cultura organizacional e mudança cultural no ambiente de tecnologia da informação

A cultura organizacional em empresas de TI mantém fundamentos da definição clássica de Schein (1992), que a descreve como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos pela organização à medida que lida com problemas de adaptação externa e integração interna. Entretanto, no contexto digital, diversos autores têm argumentado que a cultura organizacional assume contornos distintos, exigindo novas formas de análise e gestão.

Grover, Tseng e Pu (2022) destacam que a digitalização tem dois impactos amplos na cultura organizacional: (i) pode transformar fundamentalmente a maneira como a cultura deve ser concebida teoricamente e (ii) pode exigir novos recursos culturais para converter objetos digitais em recursos de criação de valor (Grover; Tseng; Pu, 2022). Essa perspectiva indica que as organizações do ambiente de tecnologia precisam repensar seus valores e práticas, incorporando elementos mais compatíveis com a velocidade das mudanças digitais, a obsolescência acelerada e a crescente incerteza ambiental, e, como dizem Gürkaynak e Teece (2025), mercados multilaterais, rápidas mudanças tecnológicas, papel central de dados, efeitos de rede e complementaridade tecnológica. Nesse cenário, emergem conceitos como “cultura digital” (Grover; Tseng; Pu, 2022; McAfee; Westerman, 2012), “cultura ágil” e “cultura de TI” (Leidner; Kayworth, 2006), “transformação digital” (Al-Moaid; Almarhdi, 2024), que reforçam a ideia de que empresas de base tecnológica e que são voltadas ao desenvolvimento de *software*, construção de *hardware* ou serviços digitais, precisam de estruturas culturais que privilegiem aprendizado contínuo, flexibilidade, experimentação e orientação a dados.

Estudos recentes reforçam esse argumento. Para Orero-Blat, Leal Rodríguez e Palacios-Marqués (2025), uma cultura organizacional inovadora é determinante para que empresas aproveitem plenamente as oportunidades da transformação digital e das capacidades analíticas baseadas em *big data*. Do mesmo modo, Reisberger et al. (2024) mostram que culturas organizacionais com maior abertura para mudança facilitam o alinhamento entre estratégias digitais e práticas internas, reduzindo resistências e acelerando o processo de criação de valor.

Portanto, no ambiente de TI, a cultura organizacional passa a atuar como ferramenta estratégica e, mais do que sustentar as operações, ela direciona a forma como as organizações respondem às pressões tecnológicas, estruturam suas rotinas de aprendizado e integram novas competências digitais. Para lidar com essas transformações, são necessárias capacidades dinâmicas (Teece et al. 1997) capazes de reconfigurar recursos, adaptar rotinas e garantir que

valores culturais, como agilidade, aprendizado contínuo e orientação a dados, sejam incorporados de maneira efetiva à gestão do conhecimento e à inovação.

Considerando o contexto de TI, a cultura organizacional reflete uma dinâmica de adaptação constante a mudanças aceleradas, impulsionadas por inovações e pressões externas. Esse cenário dialoga diretamente com a cultura da convergência, proposta por Jenkins (2006), para quem a integração entre mídias, tecnologias e públicos não ocorre apenas por meio de dispositivos sofisticados, mas sobretudo na mente dos indivíduos e nas interações sociais que estabelecem. Na cultura organizacional, uma cultura de alta convergência influencia o comportamento de inovação dos funcionários, ao promover a integração interna e adaptação externa (Luo, Cai e Zhang, 2024). A convergência, portanto, não é meramente tecnológica, mas um processo social que promove participação ativa e inteligência coletiva.

No ambiente de TI, esse conceito sugere que mudanças culturais envolvem a articulação entre ferramentas digitais, como inteligência artificial e práticas humanas, fomentando uma cultura participativa de criação de conhecimento, alinhada ao modelo de espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). Tecnologias como *big data* e *cloud computing* não apenas transformam processos, mas também redefinem rotinas culturais, priorizando adaptabilidade e aprendizado contínuo (Grover et al., 2022).

Evidências recentes reforçam essa perspectiva. Em contextos de inovação digital, uma cultura de convergência robusta influencia o comportamento inovador dos funcionários, ao promover integração interna e adaptação externa, criando um ambiente no qual o conhecimento flui livremente entre equipes multidisciplinares (Luo, Cai e Zhang, 2024).

Quando a cultura organizacional é mais propensa à inovação, a motivação pró-social dos colaboradores será aumentada, o que, por sua vez, os levará a exibir comportamentos mais inovadores. A motivação pró-social envolve a motivação dos colaboradores para cuidar, apoiar e cooperar com os outros, assim como sua busca por boas relações com os demais. Um clima organizacional inovador cuja presença é percebida pelos colaboradores tende, geralmente, a incentivar o trabalho em equipe, a troca de conhecimento e a cooperação inovadora, o que está intimamente relacionado à motivação pró-social. (Luo, Cai e Zhang, 2024).

Esse fenômeno conecta-se diretamente às capacidades dinâmicas descritas por Teece et al. (1997): *sensing* para detectar oportunidades de convergência tecnológica, *seizing* para mobilizar recursos em favor da participação coletiva, e *reconfiguring* para reconfigurar a cultura e sustentar o compartilhamento do conhecimento.

Park, Kim e Hong (2024) exemplificam essa lógica, ao analisar o sucesso da banda sul-coreana BTS: práticas de liderança voltadas ao empoderamento, combinadas a recursos socio tecnológicos, criaram uma cultura organizacional integradora, envolvendo inclusive os fãs como *stakeholders* em processos colaborativos digitais. Essa abordagem evidencia que a convergência cultural, unindo elementos locais e globais na comunicação com o mercado, que pode fortalecer engajamento, reputação e desempenho organizacional.

Jenkins (2006) argumenta que a convergência midiática induz uma cultura participativa, na qual a inteligência coletiva, o compartilhamento ativo de conhecimento, emerge como força central. Para empresas de TI, isso significa que a adoção de ferramentas como inteligência artificial e plataformas colaborativas (ex.: *Slack, Microsoft Teams*) requer uma cultura flexível, voltada à aprendizagem contínua e suportada por capacidades dinâmicas para adaptação a novos paradigmas.

Essa perspectiva também converge com o modelo IACO de Cameron e Quinn (2006), aproximando-se dos tipos culturais clã e adhocracia, que valorizam criatividade, colaboração e inovação. Entretanto, no contexto digital, essas culturas assumem uma característica híbrida: ao alinhar valores organizacionais a práticas ágeis, a convergência digital reduz resistências a transformações (Reisberger et al., 2024). O uso de tecnologias sociotecnológicas, como no caso BTS, mostra como empresas de TI podem incorporar práticas transnacionais, adaptando recursos globais a contextos locais. Jenkins (2006) reforça essa visão ao descrever narrativas transmídia e fluxos culturais cosmopolitas, que estimulam recombinação de conhecimentos tácitos e explícitos, articuladas por capacidades dinâmicas que permitem reconfigurar processos em resposta a mudanças ambientais.

Assim, as capacidades dinâmicas não apenas articulam os impactos das mudanças culturais na gestão do conhecimento, mas potencializam a inteligência coletiva própria da convergência, permitindo que empresas de TI convertam ativos digitais em recursos estratégicos de valor (Grover et al., 2022; Orero-Blat et al., 2025).

Nesta pesquisa, a mudança cultural não é tratada como um processo abstrato ou homogêneo de transformação da cultura organizacional, mas como um conjunto de reconfigurações graduais nos elementos simbólicos e nas práticas que orientam a ação coletiva ao longo do tempo. Essas reconfigurações tornam-se empiricamente observáveis por meio de alterações nos valores compartilhados, nos significados atribuídos às práticas de trabalho, nas formas de interação e colaboração, na linguagem organizacional e nos padrões de coordenação entre os atores. Nessa perspectiva, a cultura organizacional é mobilizada como uma lente analítica que condiciona e orienta o compartilhamento do conhecimento, enquanto as

capacidades dinâmicas são compreendidas como os mecanismos organizacionais que podem possibilitar o ajuste, a sustentação e a recombinação dessas práticas em contextos caracterizados por mudanças contínuas.

2.5 Gestão do conhecimento e compartilhamento do conhecimento

Seja na área de gestão, ou em qualquer outra área de estudo, a gestão do conhecimento vem sendo estudada e a sua relevância aprofundada. Para Koivisto e Taipalus (2025), o conhecimento é vital para as organizações, mas a gestão efetiva do conhecimento continua a ser um desafio. Apesar da importância reconhecida do compartilhamento e gestão do conhecimento, muitas organizações lutam para aproveitar seu conhecimento de forma eficaz, levando a problemas de cooperação e à perda de ideias valiosas quando os funcionários saem. A complexidade da mudança global na gestão do conhecimento destaca a necessidade de engajamento colaborativo entre diferentes campos da ciência (Audretsch et al., 2020). Welter et al. (2019), estudando sobre a gestão do conhecimento e o empreendedorismo, apontaram que a própria atividade empresarial depende do conhecimento existente para facilitar o desenvolvimento econômico. Os estudos sobre o conhecimento e sobre a gestão do conhecimento, tanto a partir de autores mais tradicionais quanto os contemporâneos, reforçam a necessidade de que as empresas invistam cada vez mais em inovação, na criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, entendendo inclusive que a inovação surge apenas a partir da concepção de novos conhecimentos (Nonaka; Takeuchi, 1997; Sudibjo; Prameswari, 2021).

Em se tratando do mercado de tecnologia numa economia cada vez mais digital, com maior abertura e velocidade na acumulação e troca de informações, o subinvestimento em conhecimento é particularmente problemático. Isso pode prejudicar a sobrevivência, a produtividade e a inovação, reduzindo as oportunidades de capitalização de novos conhecimentos pelas empresas (Obschonka; Audretsch, 2019).

A gestão do conhecimento surge de uma visão direcionada para a criação, compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento.

Bresciani et al. (2023) entendem a gestão do conhecimento como construções coletivas, individuais ou conceituais, bem como a partir de um ponto de vista normativo. Para os mesmos autores, a gestão do conhecimento tornou-se um motor essencial do desempenho organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1995) a gestão do conhecimento é o processo contínuo de criação, disseminação e institucionalização do conhecimento dentro da organização, de modo a gerar inovação.

Nonaka e Takeuchi (1995) introduziram o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) que é visto como uma base teórica relevante para o estudo da gestão do conhecimento. Com foco na criação do conhecimento, os autores introduzem um modelo dinâmico e contínuo entre os dois tipos principais de conhecimento: O tácito que é objetivo e difícil de formalizar; e o explícito, que é formal. Da interação destes dois tipos de conhecimento surge o que os autores definiram como espiral do conhecimento, que é o modelo SECI, e que descreve quatro modos para a conversão do conhecimento: (i) Socialização (tácito para tácito): O conhecimento é compartilhado a partir de da experiência comum, que é a chave para a aquisição do conhecimento. Envolve observação, imitação e prática, muitas vezes sem a obrigatoriedade do uso da linguagem; (ii) Externalização (tácito para explícito): Processo de articulação entre o conhecimento tácito e o explícito. Transforma as ideias em conceitos claros, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Essa etapa é importante para a articulação do conhecimento que está na cabeça das pessoas; (iii) Combinação (explícito para explícito): Aqui temos o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. A criação do conhecimento realizada na educação formal e no treinamento nas escolas geralmente assume essa forma. Uma educação MBA é um dos melhores exemplos disso. (iv) Internalização (explícito para tácito): Ocorre quando o conhecimento, uma vez codificado, é absorvido pelos indivíduos e incorporado à prática. Ou seja, é o processo de incorporação do conhecimento explícito e conhecimento tácito. (Nonaka; Takeuchi, 1995).

É preciso também levar em consideração que o excesso de confiança no conhecimento tácito também pode impedir que o processo SECI se complete, pois, segundo aquele modelo, a interação de conhecimento tácito e explícito é necessária para a criação do conhecimento organizacional. (Takeuchi, 2006, p. 85).

Por fim, embora o conhecimento seja individual, ele é um produto social. As pessoas que interagem em determinado contexto “compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade que, por sua vez, influencia seu discernimento, comportamento e suas atitudes” (Berger; Luckmann, 1966 apud Nonaka; Takeuchi, 1996, p. 59). Ainda, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é específico ao contexto e simultaneamente relacional, uma vez que depende da interação

dinâmica social entre as pessoas, mostrando, portanto, que o contexto é relevante para o estudo da gestão do conhecimento, o que vem ao encontro deste trabalho.

Figura 4 – Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1995).

Segundo os autores:

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. [...] Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito [...] Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo. (Nonaka; Takeuchi, 1995, p. 67).

Como pode-se observar, a gestão do conhecimento envolve criação, distribuição, utilização e a informação dentro de uma empresa (Bose et al., 2025).

Portanto, todas estas atividades constituintes da gestão do conhecimento apontam para a necessidade de que a empresa enxergue como essencial e estratégica, ainda mais em momentos de mudança cultural.

Para ZhengKang et al. (2025), a gestão do conhecimento é um motor crítico do compromisso organizacional, pois promove uma cultura de colaboração, aprendizado e propósito compartilhado. Um forte sistema de gestão do conhecimento facilita o compartilhamento de conhecimento, o que aprimora o senso de pertencimento e colaboração dos funcionários. Quando os funcionários sentem que fazem parte de um ecossistema de compartilhamento de conhecimento, estão mais propensos a se comprometer com as metas organizacionais.

Para Ramanchadran et al. (2013) a liderança é um dos maiores facilitadores da gestão do conhecimento nas empresas. No contexto do compartilhamento do conhecimento, a liderança desempenha um papel crucial na conexão entre gestão do conhecimento e cultura organizacional. Líderes que promovem e participam ativamente de iniciativas de gestão do conhecimento, como *mentoring*, treinamento e sessões de compartilhamento de conhecimento, demonstram seu compromisso com o desenvolvimento dos funcionários. Isso inspira um compromisso recíproco por parte dos funcionários (Halimah et al., 2024; Nazaruddin et al. 2024).

Ainda sobre o papel da liderança na gestão e compartilhamento do conhecimento, ao incentivá-los, ela cria um ambiente em que os funcionários se sentem mais seguros, ao expressar pensamentos e compartilhar o conhecimento, o que é essencial para a criação de uma cultura de aprendizagem organizacional, pois garante que o aprendizado não seja mais individual e sim amplamente compartilhado entre equipes (Miklosik, Evans e Hlavaty 2023).

A gestão do conhecimento abrange os processos de aquisição, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, que são críticos para apoiar a aprendizagem organizacional. Quando uma organização possui sistemas de gestão do conhecimento robustos, isso possibilita a aprendizagem contínua ao fornecer acesso a informações valiosas, facilitando o compartilhamento de conhecimento entre as equipes e preservando a memória organizacional para referência futura (Zhengkang et al., 2025).

O conhecimento pode existir seja através de modelos, ou relatórios e é, como mostrando anteriormente, um recurso essencial. Estudiosos acreditam, inclusive, que operamos em uma sociedade do conhecimento (Broccardo et al., 2025).

Para Zhengkang et al. (2025), a comunicação da liderança é indispensável para a aprendizagem organizacional, atuando como um canal para o compartilhamento de conhecimento, alinhamento cultural e gestão de mudanças. Através de estratégias de comunicação transparentes, inclusivas e adaptativas, os líderes podem criar um ambiente onde a aprendizagem é um esforço contínuo e coletivo. Essa interação entre comunicação e aprendizado não apenas promove a adaptabilidade organizacional, como posiciona a organização para o sucesso a longo prazo em um mundo em rápida mudança. Existe uma relação significativa entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, uma vez que as práticas eficazes são fundamentais para fomentar um ambiente orientado para a aprendizagem dentro das organizações. O compartilhamento do conhecimento será o foco do próximo item.

2.5.1 Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento de conhecimento é cada vez mais reconhecido como um componente vital da gestão do conhecimento e é entendido como um processo deliberado de troca de informações e experiências dentro de uma comunidade (Petschel; Gomes; Costa, 2023). Ponto focal neste trabalho no que diz respeito à gestão do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento dentro das empresas de tecnologia da informação, especialmente em momentos de mudança cultural, é um fator sensível, uma vez que faz que dados, informações e o próprio conhecimento circulem de forma efetiva pela empresa. O compartilhamento do conhecimento é um subconjunto da gestão do conhecimento que aprimora as capacidades dos funcionários e ajuda a criar vantagem competitiva (Al Shraah et al., 2022). Assim, o bom compartilhamento do conhecimento, seja ele explícito ou tácito, pode ser determinante para o sucesso ou fracasso do processo de mudança cultural. A fluidez do compartilhamento do conhecimento entre equipes, setores, diretorias e até filiais de uma organização desempenha papel relevante para que se evitem distorções naquilo que todos os colaboradores devem receber, como relatórios, memorandos e programas institucionais, mitigando riscos de perda do conhecimento durante o processo de compartilhamento.

Conforme Rizic e Benazic (2021), o recurso mais importante nos dias de hoje em ambientes altamente competitivos é o conhecimento e a capacidade que as empresas têm de transferi-lo. Os benefícios de uma transferência eficaz do conhecimento incluem a capacidade de evitar erros e redundâncias, o fortalecimento da orientação empreendedora e a obtenção de capacidade competitiva (Ode e Ayavoo, 2020). Imagine, por exemplo, uma empresa que sofre mudanças significativas em sua cultura organizacional em meio a um programa de integração institucional. O risco de transmissão de informações incorretas pode comprometer a cultura vigente e danificar o ideal inicial que os colaboradores devem receber ao adentrar à empresa.

Assim, destaca-se que o compartilhamento do conhecimento, em momentos de mudança cultural, é atividade relevante em qualquer mercado, especialmente no mercado dinâmico de tecnologia da informação.

2.6 Capacidades dinâmicas

As mudanças da cultura organizacional em ambientes de tecnologia da informação impactam diretamente nos processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento. Porém, estes impactos não ocorrem de forma linear: eles podem ser articulados pela capacidade que a organização tem de organizar os seus recursos, aprender continuamente e reconfigurar as suas práticas. É neste ponto que o conceito de capacidades dinâmicas, proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997) ganha relevância, sendo constantemente atualizado na literatura.

O conceito surge como uma evolução crítica da visão baseada em recursos (RBV) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), que não mostrava adequadamente como empresas se mantêm competitivas em ambientes de mudanças rápidas e imprevisíveis. Para superar essa limitação, Teece et. al (1997) propuseram que as empresas precisavam integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas a fim de responder de forma ágil a mercados dinâmicos. Nestes contextos, tais capacidades tornam-se fonte de vantagem competitiva sustentável (Eisenhardt; Martin, 2000).

As capacidades dinâmicas são processos organizacionais voltados a identificar oportunidades, aproveitá-las e transformar ativos existentes para sustentar a competitividade. No setor de tecnologia da informação, caracterizado por digitalização acelerada e alto grau de incerteza, essas capacidades assumem papel central na adaptação cultural e na aprendizagem contínua. Teece (2018), aponta que as capacidades dinâmicas estão muito ligadas a inovações num modelo de negócio empresarial, representando integração, construção e reconfiguração das competências próprias de uma organização. Essa questão está intimamente ligada à necessidade de atuação das capacidades dinâmicas num processo de mudança cultural em empresas de TI.

Eisenhardt e Martin (2000) também contribuem para a definição das capacidades dinâmicas, descrevendo-as como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados surgem, mudam, colidem, evoluem e desaparecem.

Até este ponto é discutido como as capacidades dinâmicas se configuram como um arcabouço que permite compreender a forma pela qual as organizações identificam oportunidades, tomam decisões sob incertezas e reconfiguram as suas estruturas internas diante de contextos de transformações. Essa discussão mostra que a vantagem competitiva não surge apenas da posse de recursos, mas da habilidade de combiná-los e renová-los continuamente.

Avançando nesse entendimento, Teece (2025) propõe a hierarquia das capacidades, uma estrutura que organiza o repertório organizacional em diferentes níveis de complexidade e temporalidade. Essa hierarquia revela como o conhecimento é criado, armazenado e mobilizado dentro das organizações. Assim, compreender os seus níveis, auxilia na identificação de onde a cultura organizacional atua de forma mais intensa e como a gestão do conhecimento se manifesta em cada esfera.

- **Capacidades Ordinárias:** Correspondem às rotinas e processos que garantem a realização de atividades diárias. São os padrões de ações que sustentam a estabilidade operacional, permitindo que a organização realize tarefas repetitivas com eficiência. Embora essenciais, essas capacidades não promovem adaptação, pois se orientam mais pela eficiência do que pela aprendizagem.
- **Microfundamentos:** Representam um nível intermediário, em que a organização desenvolve práticas que favorecem o aprendizado e a experimentação incremental. Aqui estão as interações que tornam possível a conversão do conhecimento tácito em práticas compartilhadas, o desenvolvimento de novas soluções e o refinamento de processos já existentes. Esse nível é importante, em especial, para a gestão do conhecimento pois conecta a experiência acumulada às possibilidades de inovação.
- **Capacidade Dinâmicas de Ordem Superior:** Permitem identificar, capturar e transformar oportunidades (*sensing, seizing e reconfiguring*). Nesse patamar, a cultura organizacional e o julgamento gerencial tornam-se determinantes: decisões estratégicas, interpretações coletivas, e valores compartilhados orientam a direção das mudanças. Essas capacidades sustentam o movimento de reconfiguração constante, típico de empresas que operam em ambientes muito voláteis. Mais à frente, essas capacidades serão mais bem estudadas.

O estudo da hierarquia das capacidades pode revelar três implicações práticas: (i) O conhecimento organizacional não se distribui de forma homogênea; ele se acumula em diferentes camadas, cada uma exigindo diferentes abordagens de gestão; (ii) A cultura atua como mecanismo de coerência entre os níveis, garantindo que o aprendizado vindo das rotinas se converta em decisões estratégicas; e (iii) A ausência de integração entre esses níveis reduz

a capacidade da organização de responder rapidamente às transformações externas, enfraquecendo sua adaptação.

No contexto das empresas de tecnologia da informação, essa estrutura é muito esclarecedora. A rápida obsolescência técnica exige que o conhecimento caminhe entre rotinas, projetos e decisões estratégicas com fluidez. A cultura, quando orientada à experimentação e ao compartilhamento e saberes, cria um ambiente necessário para que as capacidades ordinárias alimentem os microfundamentos, e consequentemente, reforcem as capacidades dinâmicas de ordem superior.

Assim, a hierarquia das capacidades dinâmicas propõe uma interação entre aprendizagem, cultura e estratégia, permitindo compreender como a empresa transforma conhecimento em ação e como as transformações culturais sustentam ou fragilizam esse processo.

Quadro 9 – Hierarquias das capacidades e relação com a cultura e gestão do conhecimento

Nível da Capacidade	Descrição	Exemplos na prática	Relação com a Cultura Organizacional	Relação com a Gestão do Conhecimento
Capacidades ordinárias	Rotinas e processos que garantem a execução eficiente das atividades.	Processos de atendimento, padronização de código, gestão de incidentes.	Refletem valores de disciplina, previsibilidade e controle.	Retêm conhecimento tácito e codificado em procedimentos operacionais.
Microfundamentos	Rotinas que promovem aprendizado e adaptação incremental.	Revisões de sprint, reuniões de retrospectiva, grupos de prática.	Expressam valores de colaboração, abertura e experimentação.	Favorecem a conversão do conhecimento tácito em explícito e o compartilhamento Inter equipes.
Capacidades dinâmicas de ordem superior	Atividades que permitem identificar, capturar e transformar oportunidades (sensing, seizing e reconfiguring).	Decisões estratégicas, reconfiguração de modelos de negócio, alianças tecnológicas.	Requerem cultura de agilidade, confiança e autonomia.	Conectam conhecimento à estratégia e impulsionam a renovação organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Teece (2018) aprofunda o conceito ao apresentar as capacidades dinâmicas, de ordem superior, em três dimensões principais: (i) *sensing* – identificar e moldar oportunidades e ameaças; (ii) *seizing* – mobilizar recursos para capturar oportunidades; e (iii) *reconfiguring* – recombinar ativos tangíveis e intangíveis para manter relevância e competitividade.

No contexto de mudanças culturais, essas capacidades funcionam como articuladoras essenciais na gestão do conhecimento, influenciando diretamente o compartilhamento do conhecimento, que pode ser tanto desafiado quanto potencializado por alterações na cultura organizacional, de modo que rotinas bem estruturadas para a criação, integração e disseminação de conhecimento permitem à empresa preservar ou recuperar a sua capacidade de inovação e competitividade, mesmo diante de cenários instáveis.

Estudos em estratégia e inovação reforçam que integrar conhecimento disperso é uma fonte crítica de vantagem competitiva. Henderson e Cockburn (1994) denominam essa habilidade como competência arquitetural, e é definida como a capacidade de coordenar esforços em P&D, promover aprendizado coletivo e gerar inovação de forma sistemática. Este achado empírico converge com a definição de Teece et. al (1997) e com a visão de Eisenhardt e Martin (2000), que destacam processos específicos como desenvolvimento de produtos, alianças estratégicas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento como expressão prática das capacidades dinâmicas.

A constante transformação digital demanda mudanças culturais orientadas à agilidade, colaboração e uso intensivo de dados (Reisberger et al., 2024; Orero-Blat; Leal Rodriguez; Palacios-Marqués, 2025). Nessas condições, empresas que não desenvolvem práticas de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* podem falhar em converter tais mudanças em ganhos reais de gestão do conhecimento. Teece et. al (1997) observam que culturas flexíveis e de aprendizado contínuo potencializam a capacidade de captar sinais de mercado e redesenhar processos antes que se tornem obsoletos. Assim, a evolução de culturas hierárquicas para culturas mais ágeis se traduz em um maior compartilhamento do conhecimento quando apoiada por rotinas dinâmicas que integrem pessoas, tecnologias e práticas colaborativas.

Embora a teoria de Teece et al. (1997) tenha enfatizado o caráter estratégico das capacidades dinâmicas, Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que elas não são raras nem intangíveis: trata-se de processos identificáveis, com padrões semelhantes em diferentes organizações. Nesse sentido, as mudanças culturais em empresas de TI não dependem de habilidades únicas, mas de rotinas adaptáveis e replicáveis. Esse entendimento torna o papel articulador das capacidades dinâmicas mais prático e mensurável, permitindo avaliar como as

práticas de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* contribuem para o compartilhamento de conhecimento em contexto de mudança cultural em mercados digitais.

As tecnologias digitais adicionam uma nova dimensão às capacidades dinâmicas. Troisi et al. (2020) mostram que o uso intensivo de dados amplia as condições para desenvolver essas capacidades voltadas à gestão do conhecimento. No contexto de *big data*, por exemplo, elas permitem converter informações dispersas em conhecimento útil, potencializando processos de compartilhamento e inovação na cultura organizacional.

Em um trabalho realizado por Helfat et al. (2023), é ampliado o conceito da RBV que pode ser claramente direcionado para este trabalho. Os autores argumentam que novos contextos, como a digitalização, inteligência artificial e as organizações em redes, exigem uma atenção renovada sobre as capacidades dinâmicas. Para os autores, é preciso compreender como as empresas recombina recursos em resposta a rápidas mudanças. Esta forma de enxergar vai ao encontro da necessidade de reconfigurações culturais das empresas de tecnologia da informação, uma vez que a cultura organizacional precisa ser capaz de sustentar processos ágeis de recombinação de recursos e integração de novas tecnologias, o que faz com que a cultura mude invariavelmente.

Mudanças culturais criam um contexto que desafia a organização a se adaptar. Nesse cenário, as capacidades dinâmicas atuam como o mecanismo que pode traduzir essas mudanças em ação estratégica, articulando os processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Assim, em vez de serem apenas influenciadas pela cultura, as capacidades dinâmicas são ativadas por ela para detectar tendências tecnológicas e de mercado (*sensing*), mobilizar recursos e equipes para novos projetos (*seizing*) e reconfigurar rotinas e estruturas organizacionais (*reconfiguring*). Esse movimento resulta em um fluxo contínuo de aprendizagem e de melhoria da gestão do conhecimento.

O trabalho de Helfat et al. (2023) também introduz o conceito de *market shaping*, que aponta para a capacidade das empresas não apenas se adaptarem, mas também moldarem ativamente o ambiente competitivo por meio de suas escolhas de recursos. Essa perspectiva amplia a compreensão do papel das capacidades dinâmicas na gestão do conhecimento, ao sugerir que as organizações podem direcionar a evolução cultural e tecnológica do setor, criando novos padrões de colaboração, uso de dados e práticas de compartilhamento.

Cabe destacar que a literatura também reforça a interação entre capacidades dinâmicas e sistemas de gestão do conhecimento. Teece (2018) argumenta que a aprendizagem organizacional é componente essencial para fortalecer os processos de *sensing* e *seizing*. Helfat et al. (2023), por sua vez, sugerem que o uso de *big data* e inteligência artificial acelera o

processo de reconfiguração, tornando-o mais preciso e facilitando o alinhamento entre cultura, estratégia e inovação.

Na versão mais recente da teoria, Teece (2025) reforça que as capacidades dinâmicas são fatores que, se fortes, permitem que uma organização crie e entregue valor aos clientes, supere rivais e colha recompensas financeiras por longos períodos. Essa ênfase no papel estratégico das capacidades dinâmicas abre espaço para compreender como sua efetividade depende do contexto cultural em que a organização está inserida. Nesse sentido, pode-se afirmar que a cultura organizacional não apenas influencia, mas também é influenciada pelas práticas de gestão do conhecimento, já que valores e normas compartilhados condicionam a forma como os processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* são exercidos. Quando a cultura se transforma, este processo é ativado, permitindo que a organização traduza novos valores e normas em aprendizado e inovação contínuos.

Teece (2025) ainda ressalta que as capacidades dinâmicas estão mais nas mentes dos gestores e, em menor grau, nas rotinas e tradições da organização. Essa observação dialoga diretamente com a presente pesquisa, ao mostrar que a cultura organizacional, composta por valores, tradições e formas de interação, constitui não apenas o ambiente, mas o próprio espaço em que essas capacidades são exercidas. Assim, compreender a atuação das capacidades dinâmicas como articuladoras no processo de mudança cultural não apenas molda a forma como o conhecimento é criado e compartilhado, mas também determina as respostas da organização às transformações do ambiente.

Por fim, ao atualizar *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, Teece (2025) enfatiza que a inovação está inserida e é central na estrutura das capacidades dinâmicas.

Entende-se então que a transformação cultural, ao redefinir rotinas e valores, cria condições para a manifestação das capacidades dinâmicas, as quais articulam o fluxo do conhecimento e favorecem a constante adaptação organizacional. Nesse sentido, Teece (2025) afirma que as capacidades dinâmicas são, em essência, sobre manter a adequação de uma empresa ao seu ambiente ao longo do tempo, o que exige a capacidade de mudar. Essa perspectiva reforça o argumento desta dissertação, ao evidenciar que as capacidades dinâmicas atuam como elo entre a mudança da cultural e a gestão do conhecimento, contribuindo para a resiliência e competitividade em contextos digitais e em permanente transformação.

Quadro 10 – Definições e contribuições sobre capacidades dinâmicas

Autor/Ano	Definição	Contribuição
TEECE; PISANO; SHUEN (1997)	Capacidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança.	Formulação seminal do conceito, destacando a adaptação estratégica como diferencial competitivo.
EISENHARDT; MARTIN (2000)	Capacidades dinâmicas são processos organizacionais específicos (rotinas) que criam novas configurações de recursos, como processos de desenvolvimento de produtos, alianças estratégicas e tomada de decisão.	Enfatizam a importância dos processos e rotinas como mecanismos que suportam as capacidades dinâmicas.
ZOLLO; WINTER (2002)	Aprendizagem como base para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, construída pela repetição e codificação do conhecimento coletivo.	Contribuem com a perspectiva da aprendizagem organizacional como origem das capacidades dinâmicas.
HELFAT et al. (2007)	Capacidades dinâmicas como a habilidade de uma organização de criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.	Expandem o conceito, reforçando a intencionalidade e adaptação estratégica.
TEECE (2007)	Introduz a tríade sensing, seizing e reconfiguring como Microfundamentos das capacidades dinâmicas.	Avanço conceitual ao detalhar os processos que sustentam a renovação contínua da firma.
TEECE (2018)	Consolida a visão das capacidades dinâmicas como arcabouço estratégico que conecta inovação, governança e criação de valor.	Destaca o papel das capacidades dinâmicas na orquestração de ativos em mercados digitais e globais.
TEECE (2025)	Capacidades dinâmicas são os fatores que, se fortes, permitem que uma organização crie e entregue valor aos clientes, supere os rivais e colha recompensas financeiras por longos períodos	Atualiza a teoria ao enfatizar que as capacidades dinâmicas não residem apenas em rotinas, mas também na cognição dos gestores e nos elementos culturais da organização. Reforça a centralidade da inovação e a articulação entre mudança cultural, gestão do conhecimento e vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

2.6.1 Capacidades dinâmicas em TI: manifestações empíricas

A literatura sobre as capacidades dinâmicas enfatiza que essas capacidades não se reduzem a conceitos abstratos, mas se expressam por meio de práticas, rotinas e processos observáveis na organização (Teece, 2007; Eisenhardt e Martin, 2000). Assim, sua identificação depende de reconhecer como a empresa detecta mudanças no ambiente, mobiliza recursos e reconfigura estruturas e conhecimento para responder às transformações externas.

Em empresas de tecnologia da informação, esses processos tornam-se particularmente claros devido à natureza volátil dos mercados em que atuam, caracterizados por ciclos de inovação, alta pressão competitiva e rápida obsolescência tecnológica. Nesses ambientes, a capacidade de adaptação não é episódica, mas parte da própria dinâmica de funcionamento do mercado, razão pela qual Winter (2002) distingue capacidades dinâmicas das capacidades operacionais: enquanto as operacionais sustentam o desempenho corrente, as dinâmicas permitem modificar, renovar ou substituir tais rotinas. É nesse contexto que o *framework* de Teece (2025), que desdobra as capacidades em *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, oferece o modelo conceitual necessário para a análise de ações gerenciais. Essas capacidades, que se manifestam empiricamente, como processos organizacionais padronizados, mas adaptáveis (Eisenhardt e Martin, 2000), são essenciais para a articulação entre a mudança cultural e a eficácia da gestão do conhecimento no setor.

Wamba et al. (2024) investigaram, por exemplo, como a capacidade de *sensing*, habilitada por *Big Data Analytics* (BDA), influencia resultados organizacionais. Os autores demonstram que, em ambientes turbulentos, a posse de grandes volumes de dados não é suficiente; é a capacidade de adquirir, processar e analisar estes dados em tempo hábil que confere à empresa a aptidão para identificar oportunidades e ameaças emergentes (Fosso Wamba et al. 2024).

2.6.1.1 *Sensing* – Detecção de oportunidades no setor de tecnologia da informação

Refere-se à habilidade de monitorar o ambiente, identificar oportunidades emergentes e antecipar transformações tecnológicas (Teece, 2007;2025). Em empresas de TI, a manifestação empírica desse microfundamentos se expressa em:

Prospecção tecnológica: por meio de participação em redes, comunidades técnicas e ecossistemas de inovação;

Análise de mercado e usuário: uso de métricas de comportamento de usuários e rotinas de *discovery* e *feedback* estruturado para identificar lacunas no mercado ou necessidades não atendidas (Teece, 2025), fundamentando o processo de inovação;

Uso de *big data analytics*: Métricas de usuário para identificar lacunas, antecipar tendências e gerar *insights*. A eficácia do *sensing* em TI é determinada pela qualidade dos dados coletados e pela rapidez com que esses dados são transformados em conhecimento acionável. (Fosso Wamba et al. 2024).

No estudo de Al-Moaid e Almarhdi (2024), realizado no setor de telefonia, essa capacidade foi operacionalizada por meio de rotinas de *digital scanning* (pesquisa constante de tecnologias modernas), *digital learning* (implementação de cursos de formação contínua), e a comunicação interna e externa para educar funcionários sobre o panorama tecnológico. Essas atividades garantem que a organização não apenas perceba, mas dissemine o conhecimento sobre oportunidades tecnológicas.

2.6.1.2 *Seizing* – Mobilização de recursos no setor de tecnologia da informação

Diz respeito à mobilização estratégica de recursos para transformar oportunidades percebidas em ações concretas (Teece, 2007;2025). No contexto analisado, a tomada de decisão tende a ser descentralizada e temporalmente sensível, pois atrasos na captura de oportunidades podem resultar em perda de competitividade

Na prática, essa capacidade é observada nas atividades de desenvolvimento e alocação de recursos que estão no centro dos processos específicos e identificáveis das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000):

- **Metodologias ágeis e prototipagem rápida:** Implementação de *frameworks* ágeis como *Scrum* e *Kanban*, e ciclos de *feedbacks* curtos, que garantem respostas rápidas e flexíveis (Teece, 2025) na criação e iteração de produtos;
- **Alocação adaptativa de recursos:** Reconfiguração temporária de equipes (*squads*) e alocação adaptativa de orçamento e capital humano especializado, priorizando continuamente funcionalidades de maior valor e potencial de captura de mercado.
- **Processos estruturados de tomada de decisão:** Incluem a existência de sistemas de suporte à decisão que fundamentam o investimento em tecnologia digitais com base em relatórios confiáveis, a alocação específica e dedicada de fundos, e a tomada de decisão rápida e oportuna sobre esses investimentos. (Al-moaid e Almarhdi, 2024).

Essas práticas fazem com que a empresa transforme percepção e ação reduzindo o risco de perda de competitividade em mercados voláteis.

2.6.1.3 Reconfiguração e transformação no setor de tecnologia da informação

A reconfiguração engloba a capacidade de reestruturar ativos tangíveis e intangíveis de acordo com uma nova visão estratégica, sendo a dimensão que garante a sustentabilidade da vantagem competitiva (Teece, 2018). É uma capacidade vital pois pode atuar na articulação da gestão do conhecimento, garantindo que o conhecimento adquirido seja internalizado e a estrutura organizacional seja adaptada.

Renovação contínua: Em setores altamente mutáveis como o de TI, a reconfiguração organizacional precisa ser contínua, e não episódica, pois a estabilidade prolongada pode gerar rigidez estrutural (Teece, 2018). Isso se manifesta na adoção da arquitetura modular de sistemas, estruturas organizacionais flexíveis e políticas permanentes de capacitação técnica.

Institucionalização do conhecimento: *Reconfiguring* é o motor pelo qual a organização consegue internalizar e institucionalizar novas práticas e significados. As rotinas de gestão do conhecimento, como reuniões de retrospectiva, documentação iterativa, integração contínua e cultura de experimentação, sustentam a capacidade da organização de aprender, desaprender e reaprender (Teece, Pisano e Shuen, 1997), sendo cruciais para a manutenção da cultura em momentos de mudança.

Reconfiguração intencional e sistemática dos processos, estruturas, cultura e ativos da organização: Garante o alinhamento de todos os elementos organizacionais com a estratégia de transformação digital definida. Isso é essencial pois atua em conjunto com a gestão da mudança (Kotter, 2014), para institucionalizar novas rotinas e conhecimentos.

Outro estudo, realizado por Heaton, Teece e Agronin (2022), aponta que as capacidades dinâmicas aparecem, de forma mais concreta, na flexibilidade que a empresa tem de realocar recursos. Para os autores, uma empresa verdadeiramente dinâmica não é aquela que é capaz de enxergar novas oportunidades (*sensing*), mas a que consegue deslocar recursos, pessoas e tecnologia de maneira ágil para onde essas oportunidades surgem (*seizing e reconfiguring*). Em outras palavras, é a habilidade de não ficar presa a orçamentos engessados, ajustando o uso do caixa e dos talentos conforme a necessidade.

A análise dessas práticas em empresas de TI permite compreender as capacidades dinâmicas não apenas como categorias conceituais, mas como padrões de ação organizacional orientados à percepção, decisão e reconfiguração diante de mudanças.

Elas ajudam a explicar como uma empresa pode alinhar seus processos e modelos de negócios com o ambiente externo e, na medida do possível, ajudar a moldar o ambiente a seu favor (Pitelis; Teece; Yang, 2024).

Quadro 11 – Síntese de manifestações empíricas das capacidades dinâmicas em TI

Microfundamentos (Teece, 2007;2025)	Foco da Capacidade	Exemplos de Manifestações Empírica em TI	Efeito Organizacional	Autores Associados
<i>Sensing</i>	Deteção e interpretação de oportunidades e ameaças no ambiente	Prospecção tecnológica; análise contínua de métricas de usuários; rotinas estruturadas de <i>feedback</i> ; participação em ecossistemas de inovação	Antecipação de tendências tecnológicas e identificação precoce de oportunidades	Teece (2007; 2014) — percepção e interpretação Zahra e George (2002) — aquisição e assimilação de conhecimento (capacidade de absorção); (Al-moaid e Almarhdi, 2024)
<i>Seizing</i>	Mobilização estratégica de recursos para capturar oportunidades	Adoção de metodologias ágeis; prototipação contínua; descentralização de decisões; reconfiguração temporária de equipes (<i>squads</i>)	Conversão acelerada de conhecimento em solução/produto, reduzindo risco de perda de <i>timing</i> competitivo	Teece (2007) — decisão e alocação de recursos Eisenhardt e Martin (2000) — processos e rotinas flexíveis, adaptáveis; (Al-moaid e Almarhdi, 2024); Heaton; Teece; Agronin, (2022) – flexibilidade na realocação de recursos.
<i>Reconfiguring</i>	Reconfiguração contínua de recursos, estruturas e práticas	Arquiteturas organizacionais flexíveis; aprendizagem contínua; retrospectivas; documentação iterativa; políticas permanentes de capacitação	Sustentação da adaptabilidade ao longo do tempo e alinhamento entre cultura e gestão do conhecimento	Teece (2018) — renovação estratégica contínua Helfat et al. (2007) — capacidades dinâmicas como capacidades renováveis Nonaka e Takeuchi (1995) — criação / externalização / internalização do conhecimento; (Al-moaid e Almarhdi, 2024); (Pitelis; Teece; Yang, 2024) – moldar o ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

2.7 Integração entre cultura organizacional, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas

A literatura demonstra que o compartilhamento do conhecimento está profundamente associado aos elementos culturais que estruturam as relações, as formas de coordenação e as práticas de colaboração no interior das organizações (Schein, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995). Em empresas de TI, esse compartilhamento tende a ocorrer inicialmente de forma predominantemente relacional, apoiado em confiança, experiências compartilhadas, senso de

pertencimento e identificação grupal. Nesse sentido, a cultura organizacional não apenas cria o ambiente simbólico que orienta comportamentos, mas condiciona os modos pelos quais o conhecimento é socializado, externalizado e disseminado entre os colaboradores.

Contudo, em contextos marcados por inovação acelerada, ciclos curtos de projeto e mudanças frequentes nas estruturas de equipes, características recorrentes no setor de TI, a simples existência de uma cultura relacional de confiança não é suficiente para sustentar, ao longo do tempo, fluxos contínuos de compartilhamento do conhecimento (Reisberger et al., 2024). Nesses ambientes, a continuidade dessas práticas exige mecanismos organizacionais capazes de adaptar rotinas, recombina competências e redefinir formas de colaboração. É nesse ponto que emergem as capacidades dinâmicas como elemento articulador (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007; 2018).

Assim, neste estudo, a cultura organizacional é mobilizada como lente contextual para compreender os sentidos e práticas que condicionam o compartilhamento do conhecimento; as capacidades dinâmicas constituem a lente articuladora central; e o compartilhamento do conhecimento representa o fenômeno empírico analisado.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender como as mudanças da cultura organizacional influenciam o compartilhamento do conhecimento em empresas de tecnologia da informação, considerando o papel articulador das capacidades dinâmicas.

Conforme destacam Quivy e Campenhoudt (2008), a investigação em ciências sociais deve partir de uma problemática claramente definida e manter coerência entre as escolhas metodológicas, os procedimentos de análise e a interpretação dos resultados. Nesse sentido, a estrutura metodológica deste estudo foi concebida de forma a garantir o alinhamento entre o problema de pesquisa, os objetivos propostos e as estratégias de coleta e análise dos dados.

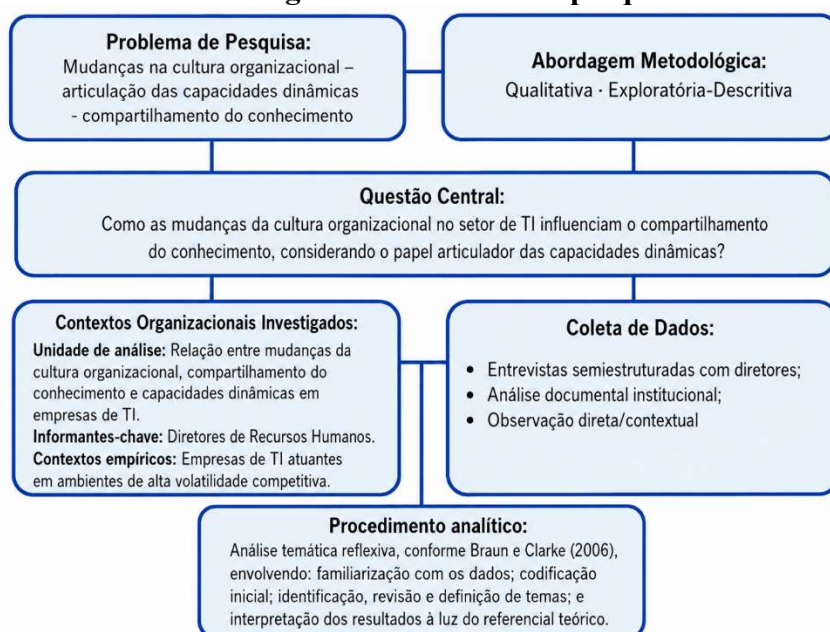
A abordagem qualitativa mostrou-se adequada à investigação de fenômenos complexos e contextualizados, como a cultura organizacional, a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas, pois permitiu captar os significados atribuídos pelos atores organizacionais às suas práticas e experiências (Godoy, 1995). Tal perspectiva foi particularmente relevante em ambientes de tecnologia da informação, caracterizados pelo dinamismo, pela inovação contínua e reconfiguração constante de práticas organizacionais.

Neste estudo, a mudança cultural foi compreendida de forma delimitada, referindo-se a alterações progressivas em práticas organizacionais, rotinas de trabalho, formas de coordenação e mecanismos de compartilhamento do conhecimento, sem abranger transformações disruptivas nos pressupostos centrais das organizações analisadas. Essa delimitação contribuiu para maior precisão analítica e para maior coerência com o escopo empírico da investigação.

3.1 Desenho da pesquisa

A Figura 5 apresenta o desenho da pesquisa, sintetizando a articulação entre problema de pesquisa, abordagem metodológica, questão central, contextos organizacionais investigados, coleta de dados e procedimento analítico. O desenho evidencia que a unidade de análise corresponde à relação entre mudanças da cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento e capacidades dinâmicas em empresas de tecnologia da informação. As empresas investigadas constituem os contextos empíricos do estudo, enquanto os diretores de Recursos Humanos foram considerados informantes-chave, em razão de sua atuação direta em processos de cultura, desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento.

Figura 5 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Dessa forma, o desenho metodológico busca assegurar coerência entre a questão de pesquisa, os objetivos, as fontes de evidência e o procedimento de análise temática reflexiva adotado no estudo.

3.2 Estratégia de pesquisa

A estratégia metodológica adotada nesta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, desenvolvida em múltiplos contextos organizacionais do setor

de tecnologia da informação. Embora a investigação utilize elementos característicos do estudo de caso qualitativo, como a análise de fenômenos em contextos reais, a utilização de múltiplas fontes de evidência e a delimitação de unidades empíricas específicas, não houve adoção integral do delineamento clássico de estudo de caso proposto por Yin (2015). Essa escolha permitiu analisar o fenômeno das mudanças na cultura organizacional e seus impactos no compartilhamento do conhecimento em situações reais, considerando diferentes ambientes institucionais e organizacionais.

A seleção das empresas participantes pautou-se por critérios de relevância de mercado, maturidade tecnológica e acessibilidade, buscando contemplar diferentes contextos organizacionais do setor de tecnologia da informação. As organizações participantes foram identificadas por pseudônimos, Empresa A, Empresa B e Empresa C, a fim de preservar sua identidade institucional e a identidade dos diretores entrevistados.:

- **Empresa A:** Organização brasileira focada no desenvolvimento de *softwares* de gestão empresarial (ERP), com atuação consolidada na América Latina e soluções integradas em nuvem;
- **Empresa B:** Multinacional europeia de tecnologia especializada em *softwares* corporativos (ERP, gestão de ativos e serviços), com atuação global e soluções corporativas em nuvem associadas ao uso de inteligência artificial;
- **Empresa C:** Companhia brasileira especializada em serviços de infraestrutura de TI, *outsourcing* e segurança cibernética para grandes organizações.

Esta composição permitiu observar a operação da cultura organizacional e das capacidades dinâmicas tanto em ambientes de desenvolvimento de produto quanto em ambientes de prestação de serviços e consultoria. A unidade de análise da pesquisa correspondeu à relação entre mudanças da cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento e capacidades dinâmicas em empresas de tecnologia da informação. As empresas A, B e C constituíram os contextos organizacionais investigados, enquanto os diretores de Recursos Humanos foram considerados informantes-chave, por sua atuação direta em processos de cultura, desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento.

O encerramento da coleta de dados foi determinado pelo critério de saturação das categorias analíticas. Este estágio foi alcançado quando as evidências obtidas nos diferentes contextos se tornaram redundantes, não acrescentando elementos inéditos significativos para a compreensão das categorias de análise (cultura, capacidades dinâmicas e conhecimento),

indicando que a investigação atingiu a profundidade necessária para responder ao problema de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015).

3.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi conduzida por meio de três técnicas principais:

- Análise documental obtida a partir de documentos institucionais, incluindo site das empresas, políticas organizacionais, registros de mudança, comunicados internos e instrumentos de gestão do conhecimento.
- Entrevistas semiestruturadas com os três diretores da área de Recursos Humanos das respectivas empresas, que buscaram compreender suas percepções sobre as mudanças culturais e os mecanismos de compartilhamento do conhecimento;
- Observação direta/contextual, com registros de práticas e interações em reuniões e rituais organizacionais.

Embora a pesquisa tenha recorrido a entrevistas, análise documental e observação direta/contextual, as entrevistas semiestruturadas constituíram o corpus empírico principal da análise temática. A análise documental e a observação direta/contextual foram utilizadas de modo complementar, com função de contextualização dos ambientes organizacionais investigados, apoio à triangulação interpretativa e melhor compreensão das práticas mencionadas pelos participantes.

A utilização dessas fontes, ainda que com diferentes níveis de centralidade analítica, permitiu realizar uma triangulação interpretativa dos dados, fortalecendo a validade do estudo (Yin, 2015).

3.4 Procedimentos de análise de dados

Os dados coletados foram analisados por meio da análise temática reflexiva, conforme proposto por Braun e Clarke (2006). A análise temática constitui um método amplamente utilizado na pesquisa qualitativa para identificar, analisar e interpretar padrões de significado presentes nos dados. De acordo com as autoras, essa abordagem permite organizar e descrever o conjunto de dados de forma sistemática, possibilitando a construção de interpretações que relacionam as evidências empíricas às categorias analíticas definidas no estudo. Neste trabalho,

a análise temática foi aplicada principalmente aos relatos dos entrevistados, por constituírem o corpus empírico central da pesquisa. Os documentos institucionais e os registros de observação direta/contextual foram mobilizados de forma complementar, contribuindo para contextualizar os achados, apoiar a triangulação interpretativa e ampliar a compreensão das mudanças culturais, das capacidades dinâmicas e das práticas de gestão do conhecimento nas organizações investigadas.

Quadro 12 – Etapas da análise temática

Etapas	Descrição
1. Familiarização com os dados	Etapa inicial que envolve a leitura e releitura do material coletado, permitindo ao pesquisador compreender o conteúdo das entrevistas, tomadas como corpus empírico principal, e dos documentos e registros de observação direta/contextual utilizados como fontes complementares.
2. Geração de códigos iniciais	Identificação de unidades significativas nos dados, por meio da atribuição de códigos que representam ideias, práticas ou fenômenos relevantes para os objetivos da pesquisa
3. Busca por temas	Agrupamento dos códigos em temas mais amplos, permitindo identificar padrões recorrentes relacionados às dimensões analíticas do estudo
4. Revisão dos temas	Etapa de verificação da consistência dos temas identificados, avaliando se os agrupamentos representam adequadamente os dados coletados
5. Definição e nomeação	Refinamento das categorias analíticas, definindo claramente o significado de cada tema e sua relação com o problema de pesquisa
6. Produção do relatório	Fase final na qual os temas são interpretados à luz do referencial teórico adotado, possibilitando a construção das inferências e discussões do estudo

Fonte: O Autor (2026)

A aplicação deste percurso metodológico garantiu o rigor necessário para a transição entre os dados brutos e as interpretações teóricas apresentadas nos capítulos de análise.

A análise temática adotada apresentou caráter predominantemente teórico-dedutivo, uma vez que o processo analítico foi inicialmente orientado pelo referencial da pesquisa, especialmente pelos conceitos de cultura organizacional, capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento. Entretanto, embora essas dimensões tenham direcionado a construção inicial das categorias analíticas, o processo permaneceu aberto à identificação de padrões emergentes e à incorporação de novas categorizações indutivas derivadas dos dados empíricos. A análise foi conduzida predominantemente em nível semântico, considerando os significados explícitos

presentes nos relatos e documentos. O processo analítico ocorreu de forma iterativa, envolvendo movimentos contínuos entre dados, códigos e temas, conforme recomendado por Braun e Clarke (2006).

Quadro 13 – Relação entre as questões e os objetivos da pesquisa

Objetivos Específicos	Eixo Temático	Questões de Investigação	Referencial Teórico
a) Caracterizar as principais mudanças ocorridas na cultura organizacional das empresas de TI.	Cultura Organizacional	1. Quais foram as principais transformações nos valores e ritos nos últimos anos e o que motivou essas mudanças? 2. Como a liderança e os colaboradores influenciaram a consolidação dessa nova cultura? 3. Comparando o passado com o presente, como você descreve a cultura atual em termos de abertura à inovação?	Schein (1992); Cameron & Quinn (1999); Carvalho et al. (2025).
b) Identificar os principais fatores e barreiras que influenciam o compartilhamento do conhecimento no contexto dessas transformações.	Gestão do Conhecimento	4. Quais novas práticas ou ferramentas foram adotadas para garantir que o conhecimento flua entre as equipes após as mudanças culturais? 5. De que forma a nova cultura facilita ou dificulta a socialização e compartilhamento de novos conhecimentos? 6. Como a organização assegura que a experiência dos colaboradores seja retida e compartilhada diante de mudanças rápidas?	Nonaka & Takeuchi (1995); Orero-Blat et al. (2025); Koivisto & Taipalus (2025).
c) Analisar as manifestações das Capacidades Dinâmicas (como adaptação, aprendizagem e reconfiguração) nas empresas estudadas.	Capacidades Dinâmicas	7. Como a empresa identifica e monitora mudanças tecnológicas e tendências de mercado (oportunidades e ameaças)? 8. Como os recursos (financeiros humanos e tecnológicos) são mobilizados para responder prontamente a essas mudanças? 9. Na prática, como a empresa se reorganiza ou adapta seus processos internos para manter a competitividade?	Teece (2007; 2025); Gürkaynak & Teece (2025); Helfat et al. (2023).
d) Verificar como as capacidades dinâmicas articulam a relação entre as mudanças culturais e as condições de compartilhamento do conhecimento.	Articulação e Contexto Digital	10. Você percebe que a capacidade de adaptação da empresa é o que permite transformar a cultura em melhores resultados de gestão do conhecimento? 11. Poderia dar um exemplo de como a agilidade da empresa ajudou a aproveitar melhor o talento das pessoas em um momento crítico? 12. Em cenários de transformação digital, como o modo de tomar decisões estratégicas mudou para integrar cultura e conhecimento?	Bose et al. (2025); Wamba et al. (2024); Al-Moaid & Almarhdi (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O quadro apresentou a relação entre o roteiro de entrevista e os objetivos estabelecidos no estudo, evidenciando o alinhamento lógico entre o problema de pesquisa e as dimensões analíticas que orientam a investigação. Essa articulação foi importante pois contribuiu para assegurar a coerência interna do desenho de pesquisa e a rastreabilidade entre os elementos que estruturam o estudo. Ao demonstrar essa correspondência, o quadro também orientou a elaboração do instrumento de coleta de dados e delimitou os focos analíticos mobilizados na etapa de interpretação dos resultados.

Quadro 14 – Categorias analíticas e indicadores para a análise temática

Categoria	Subcategorias (Indicadores)	Referência Base	Questões Relacionadas
1. Mudança na Cultura Organizacional	Ritos, Valores, Papel da Liderança, Influência de Eventos Externos (Ex: Pandemia).	Schein (1992); Cameron & Quinn (1999); Carvalho et al. (2025).	1, 2 e 3
2. Compartilhamento do Conhecimento	Socialização (SECI), Retenção de Conhecimento, Barreiras ao Fluxo e Facilitadores de Troca.	Nonaka & Takeuchi (1995); Orero-Blat et al. (2025); Koivisto & Taipalus (2025).	4, 5 e 6
3. Capacidades Dinâmicas	Sensing: Monitoramento de mercado e tecnologia.	Teece (2007; 2025); Gürkaynak & Teece (2025); Helfat et al. (2023).	7, 8 e 9
	Seizing: Mobilização de recursos e captura de oportunidades.		
	Reconfiguring: Reorganização interna e agilidade.		
4. Elo de Articulação	Sinergia entre Cultura e GC, Agilidade Decisória, Resposta à Transformação Digital e Eficácia da Adaptação.	Bose et al. (2025); Al-Moaid & Almarhdi (2024); Zahra et al. (2006).	10, 11 e 12

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O quadro 14 apresentou as categorias e indicadores definidos para análise temática, constituindo a base para a interpretação dos dados empíricos. As categorias foram estabelecidas a partir do referencial teórico adotado e dos objetivos da pesquisa, e permitiram organizar os dados de forma sistemática e orientar o processo de codificação e interpretação. Dessa forma, o quadro contribuiu para conferir maior rigor ao procedimento analítico, ao deixar claros os critérios utilizados para identificar, classificar e interpretar os elementos relevantes das evidências coletadas.

Para a interpretação dos dados, utilizou-se o *software* NVIVO Release 14 (2023/2024), voltado à análise de pesquisas qualitativas.

A identidade da empresa e dos participantes foi preservada por meio do uso de pseudônimos e anonimização dos dados. Para garantir o anonimato dos participantes, os diretores entrevistados foram identificados como **Dir. A, Dir. B e Dir. C**.

A partir da articulação entre os constructos centrais da pesquisa, cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento e capacidades dinâmicas, foram formuladas proposições analíticas utilizadas como eixos de interpretação dos achados empíricos. Tais proposições não assumem caráter hipotético-dedutivo nem têm a finalidade de testagem estatística, mas funcionam como recursos interpretativos compatíveis com a abordagem qualitativa adotada, orientando a discussão dos resultados à luz do referencial teórico e das evidências empíricas produzidas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos principalmente a partir da análise temática das entrevistas realizadas com executivos de empresas do setor de tecnologia da informação. As evidências provenientes da análise documental e da observação direta/contextual foram utilizadas de forma complementar, contribuindo para a contextualização dos achados, para a triangulação interpretativa e para a compreensão das práticas organizacionais mencionadas pelos participantes. A análise dos dados foi conduzida por meio da análise temática reflexiva, conforme Braun e Clarke (2006), o que permitiu a identificação de padrões de significado relacionados às mudanças na cultura organizacional, à gestão do conhecimento e às manifestações das capacidades dinâmicas.

A análise foi conduzida em três etapas: (i) codificação inicial das falas, (ii) agrupamento em categorias temáticas e (iii) articulação com as dimensões analíticas do modelo teórico da pesquisa.

Os resultados evidenciam a presença de categorias consistentes que articulam as mudanças culturais, os mecanismos de compartilhamento do conhecimento e a atuação das capacidades dinâmicas nas organizações.

4.1 Síntese dos resultados da pesquisa

O Quadro 15 apresenta a síntese das categorias analíticas identificadas, bem como suas respectivas evidências práticas e interpretações analíticas.

Quadro 15 – Síntese dos resultados da pesquisa

Dimensão Analítica	Categoria	Evidências Empíricas	Interpretação
Cultura Organizacional	(1) Cultura orientada à governança, performance e alinhamento estratégico;	(1) Estruturação de ritos, formalização de processos, foco em resultado e clareza de papéis;	Indica transição de uma cultura operacional para estratégica e orientada a resultados, embora envolva conflitos e ajustes progressivos. Mudanças não ocorrem de forma linear e podem combinar adaptação gradual com organização <i>top-down</i> .
	(2) Consolidação da mudança cultural com tensão adaptativa.	(2) Resistência inicial, necessidade de adaptação e redefinição de rotinas; mudança conduzida pela alta gestão e adequação de lideranças e equipes locais	
Liderança	Liderança como agente articulador da cultura	Atuação na remoção de barreiras, padronização de práticas, alinhamento estratégico e atuação da gerência e da alta direção na consolidação da nova cultura	A liderança exerce papel central na institucionalização da nova cultura seja por facilitação seja por indução direta.

Dimensão Analítica	Categoria	Evidências Empíricas	Interpretação
Inovação	Inovação estruturada e orientada à estratégia	Direcionamento da inovação, uso de IA, práticas globais, inovação em nível tático e mensuração de resultados	A inovação deixa de ser apenas reativa e passa a ser orientada por prioridades estratégicas, ainda que com diferentes graus de autonomia entre empresas
Gestão do Conhecimento	(1) Formalização e sistematização do conhecimento;	(1) Documentação de processos, plataformas colaborativas, comunidades de prática, academia corporativa e eventos internos;	Redução da dependência de conhecimento tácito e fortalecimento da memória organizacional, tratando o conhecimento como recurso estratégico.
	(2) Conhecimento como ativo organizacional e instrumento de performance.	(2) Estímulo ao compartilhamento, criação de repertório comum, mentoria, avaliações gerenciais e remuneração variável associada à aplicação de conhecimento.	
Barreiras ao Conhecimento	Tensão entre eficiência e aprendizagem	Sobrecarga operacional, menor espaço para reflexão, padronização excessiva, pressão por metas e centralidade da alta gestão.	A orientação para performance pode fortalecer a circulação do conhecimento, mas também restringir experimentação e autonomia.
Capacidades Dinâmicas – Sensing	Inteligência de mercado distribuída e monitoramento estratégico	Monitoramento contínuo, proximidade com clientes, uso de indicadores, leitura de tendências tecnológicas e reconhecimento de oportunidades.	A detecção de oportunidades ocorre de forma combinada: distribuída em algumas empresas e mais centralizada em outras.
Capacidades Dinâmicas – Seizing	Alocação adaptativa e expansão estratégica de recursos	Priorização estratégica, realocação de equipes, planejamento dinâmico, investimentos em P&D e aquisições	A mobilização de recursos ocorre com base em prioridades estratégicas e pode envolver tanto rearranjos internos quanto crescimento por aquisição.
Capacidades Dinâmicas – Reconfiguring	Reconfiguração incremental, contínua e controlada	Ajustes em processos, encurtamento de fluxos decisórios, revisão de prioridades, estrutura matricial, cadência de controle e incorporação de novas ferramentas.	A adaptação organizacional ocorre de forma contínua, podendo combinar agilidade com forte controle estrutural.
Articulação	Capacidades dinâmicas como mecanismo articulador	Adaptação organizacional gerando aprendizado, compartilhamento, manutenção de liderança competitiva e alinhamento entre cultura e execução	As capacidades dinâmicas conectam cultura organizacional e gestão do conhecimento, convertendo mudança cultural em prática organizacional e resultado

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Os resultados sintetizados no Quadro 15 encontram respaldo nas evidências empíricas obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes das organizações investigadas. De forma geral, observou-se um movimento de transformação cultural associado à transição de modelos predominantemente operacionais para estruturas mais orientadas à governança, desempenho e alinhamento estratégico. Esse processo é evidenciado quando um dos entrevistados descreve uma “transição de uma lógica predominantemente

orientada à execução para um modelo que integra excelência técnica, visão estratégica e responsabilidade pelo resultado” (Dir. A), acompanhada pelo fortalecimento da clareza de papéis, disciplina de gestão e acompanhamento sistemático de metas. Em outra organização, esse movimento aparece associado à “transição nítida para o foco total no sucesso do cliente” e à consolidação da agilidade para responder a um mercado de software mais dinâmico (Dir. B). Já em um terceiro contexto, a mudança cultural foi relacionada à adoção de estrutura matricial, ao crescimento acelerado e à pressão por metas, sendo percebida como um processo conduzido pela alta gestão e posteriormente incorporado por lideranças e equipes locais (Dir. C).

No âmbito do compartilhamento do conhecimento, os dados apontam para maior formalização dos mecanismos de circulação da informação, com fortalecimento da documentação de processos, integração entre áreas e utilização de ferramentas colaborativas. Em uma das organizações investigadas, destacou-se que “o conhecimento passou a ser tratado como ativo organizacional” (Dir. A), acompanhado pela consolidação de práticas voltadas à organização do fluxo informacional e à redução da dependência de conhecimentos exclusivamente tácitos. De forma convergente, outro respondente mencionou a adoção de “comunidades de prática”, ferramentas de colaboração em nuvem e ritos regulares de *knowledge sharing* entre diferentes *squads* (Dir. B). Em outro contexto organizacional, a disseminação do conhecimento foi associada à existência de “uma academia” e à realização de “diversos eventos para disseminar conhecimento” (Dir. C), indicando que a gestão do conhecimento também se manifesta por meio de mecanismos institucionais formais.

No que se refere às capacidades dinâmicas, identificaram-se evidências relacionadas às dimensões de detecção de oportunidades (*sensing*), mobilização de recursos (*seizing*) e reconfiguração organizacional (*reconfiguring*). A capacidade de identificação de oportunidades mostrou-se associada, sobretudo, à proximidade com clientes e ao monitoramento contínuo do ambiente competitivo, aspecto observado quando um dos respondentes destacou que “as próprias verticais, por estarem próximas dos clientes, captam rapidamente movimentos de demanda, novas necessidades, mudanças de prioridade ou pressão por redução de custo e aumento de eficiência” (Dir. A). Esse padrão também aparece quando outro respondente relata o uso de “monitoramento contínuo de mercado”, proximidade com o ecossistema de clientes e investimentos em P&D para antecipar movimentos disruptivos (Dir. B). No campo da mobilização de recursos, outro diretor destacou a existência de um departamento de R&D e a realização de aquisições como forma de responder às mudanças tecnológicas (Dir. C). Tais evidências reforçam a compreensão de que as mudanças culturais observadas não ocorreram de

forma isolada, mas articuladas à capacidade organizacional de interpretar o ambiente, reorganizar recursos e sustentar processos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

4.2 Síntese integrada dos resultados

Os achados permitem identificar três movimentos articulados nas organizações analisadas. O primeiro refere-se à reorientação cultural, marcada por maior ênfase em governança, desempenho, clareza de papéis e alinhamento estratégico. O segundo envolve a formalização progressiva dos mecanismos de gestão do conhecimento, com maior utilização de documentação, ferramentas colaborativas e práticas de compartilhamento entre áreas. O terceiro diz respeito à atuação das capacidades dinâmicas como mecanismos de adaptação, por meio dos quais as empresas identificam mudanças no ambiente, mobilizam recursos e reconfiguram práticas internas.

De forma integrada, os resultados sugerem que a mudança cultural não produz efeitos automáticos sobre o compartilhamento do conhecimento. Sua efetividade depende da capacidade organizacional de transformar novas orientações culturais em práticas concretas de aprendizagem, circulação de informações e reorganização de rotinas. Essa leitura orienta a discussão teórica apresentada no capítulo seguinte.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo analisa e discute os resultados da pesquisa à luz do referencial teórico adotado, articulando os achados empíricos às lentes da cultura organizacional, da gestão do conhecimento e das capacidades dinâmicas. A discussão parte do entendimento de que as mudanças culturais observadas nas empresas de tecnologia da informação não ocorrem de forma isolada, mas se relacionam com transformações nos processos de coordenação, aprendizagem, circulação de informações e adaptação estratégica. Com base no modelo conceitual da pesquisa, nas categorias analíticas adotadas, nas proposições analíticas formuladas nos procedimentos metodológicos e nos achados empíricos apresentados no capítulo anterior, a discussão dos resultados é organizada a partir de três eixos interpretativos:

- P1 – As mudanças culturais influenciam o compartilhamento do conhecimento nas empresas de tecnologia da informação;
- P2 – As capacidades dinâmicas atuam como mecanismo articulador entre as mudanças culturais e o compartilhamento do conhecimento;
- P3 – Em empresas de tecnologia da informação, a efetividade do compartilhamento do conhecimento depende da reconfiguração contínua de práticas, rotinas e mecanismos de aprendizagem organizacional.

5.1 Mudanças na cultura organizacional em empresas de tecnologia da informação

Os resultados indicam que as organizações investigadas passaram por processos de reorientação cultural, marcados pela transição de modelos predominantemente operacionais para estruturas mais orientadas à governança, à performance e ao alinhamento estratégico. Essa transformação aparece associada ao aumento da complexidade organizacional, à ampliação dos negócios, à necessidade de maior integração entre áreas e à pressão por respostas mais rápidas ao mercado.

Conforme evidenciado nos resultados, a transição cultural observada não se restringiu à adoção de novos discursos institucionais, mas envolveu alterações em ritos, mecanismos de coordenação, padrões de liderança e formas de acompanhamento de metas. Essa leitura permite compreender a mudança cultural como um processo de reconstrução de práticas e significados organizacionais.

Esse movimento dialoga com Schein (1992; 2010), para quem a cultura organizacional é formada e transformada a partir das respostas coletivas aos problemas de adaptação externa e integração interna. No caso das empresas analisadas, a pressão por competitividade, crescimento e transformação digital levou à revisão de práticas, papéis e rotinas organizacionais, indicando que a cultura foi sendo reconstruída conforme novas exigências estratégicas se impuseram ao cotidiano das organizações.

Ao mesmo tempo, os dados revelam que esse processo não ocorreu de maneira linear nem isenta de tensões. Um dos entrevistados destacou que toda mudança de modelo gera desconforto, especialmente quando envolve maior disciplina de gestão, acompanhamento estruturado de metas e reorganização de fluxos decisórios (Dir. A). Em outro contexto, a mudança foi descrita como uma transição para o foco no sucesso do cliente e para a consolidação da agilidade como resposta a um mercado de software mais dinâmico (Dir. B). Já em uma terceira organização, a mudança cultural foi associada à pressão por metas, à estrutura matricial e à adaptação de lideranças e equipes locais a uma cultura conduzida pela alta gestão (Dir. C). Essa percepção reforça a contribuição de Morgan (1996), segundo a qual a cultura organizacional não deve ser compreendida como um bloco homogêneo, mas como uma construção simbólica marcada por interpretações, resistências e disputas de sentido.

Desse modo, as mudanças culturais identificadas apontam para uma combinação entre maior formalização e busca por agilidade. Em vez de uma simples passagem de uma cultura tradicional para uma cultura inovadora, os achados sugerem um movimento híbrido, no qual governança, desempenho e flexibilidade passam a coexistir como exigências simultâneas.

Essa coexistência entre controle, desempenho e flexibilidade cria as condições culturais que influenciam diretamente os modos pelos quais o conhecimento é produzido, formalizado e compartilhado nas organizações analisadas.

5.2 Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento

Os resultados indicam que a cultura organizacional influencia as condições de compartilhamento do conhecimento, especialmente quando redefine papéis, ritos, fluxos de comunicação e mecanismos de documentação. Nas empresas analisadas, observou-se maior preocupação com a formalização do conhecimento, o uso de ferramentas colaborativas e a redução da dependência exclusiva do conhecimento tácito.

Essa mudança aparece de forma clara quando um dos entrevistados afirma que “o conhecimento passou a ser tratado como ativo organizacional” (Dir. A). A fala evidencia uma

transformação relevante: o conhecimento deixa de ser percebido apenas como experiência individual ou prática informal e passa a ser incorporado a processos, plataformas, materiais de referência e rotinas de socialização entre áreas. De forma complementar, outro respondente destacou a adoção de comunidades de prática, ferramentas de colaboração em nuvem e ritos regulares de *knowledge sharing* entre *squads* (Dir. B). Em outra organização, a presença de uma academia corporativa e de eventos internos de disseminação do conhecimento indica a formalização de mecanismos institucionais voltados à circulação e retenção do conhecimento (Dir. C).

Esse achado se aproxima do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995; 2008), especialmente nas dimensões de externalização e combinação do conhecimento. A documentação de processos, a padronização de materiais, a criação de bases compartilhadas e a circulação de aprendizados entre equipes indicam movimentos pelos quais o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito e posteriormente reorganizado em sistemas coletivos de aprendizagem.

Além disso, os relatos indicam que comunidades de prática, ferramentas de colaboração em nuvem, reuniões de compartilhamento e programas de mentoria atuam como mecanismos de sustentação do fluxo de conhecimento. Tais práticas reforçam a literatura que aponta a colaboração, a confiança e a interação contínua como elementos fundamentais para o compartilhamento do conhecimento (Wang; Noe, 2010; Rahman; Islam; Abdullah, 2017).

Entretanto, os dados também revelam uma tensão importante. O aumento da disciplina organizacional e da cobrança por resultados pode favorecer a sistematização do conhecimento, mas também reduzir espaços de reflexão, experimentação e construção coletiva. Um dos entrevistados observou que agendas excessivamente operacionais podem diminuir o espaço para troca, criação e ideação (Dir. A). Em outro contexto, essa tensão aparece de forma distinta, pois os controles organizacionais foram estruturados para garantir a socialização de novos conhecimentos, inclusive com associação entre aplicação do conhecimento e remuneração variável (Dir. C). Assim, a cultura orientada à performance favorece o compartilhamento quando acompanhada de clareza, processos e ferramentas adequadas, mas pode dificultá-lo quando se transforma em rigidez excessiva.

Dessa forma, os achados sustentam analiticamente a proposição P1, ao indicar que as mudanças culturais observadas nas organizações investigadas influenciaram as condições e as formas de compartilhamento do conhecimento, seja pela formalização de práticas, seja pela redefinição dos mecanismos de colaboração, aprendizagem e circulação de informações.

5.3 A articulação das capacidades dinâmicas

Os achados indicam que as capacidades dinâmicas atuam como mecanismos articuladores entre as mudanças da cultura organizacional e o compartilhamento do conhecimento. Essa articulação ocorre porque as mudanças culturais, por si só, não garantem melhoria nos processos de gestão do conhecimento. Elas precisam ser acompanhadas pela capacidade organizacional de identificar oportunidades, mobilizar recursos e reconfigurar práticas.

No que se refere ao *sensing*, observou-se que as empresas desenvolvem mecanismos distribuídos de identificação de oportunidades e ameaças. A proximidade com clientes, o monitoramento de tendências tecnológicas, a análise de indicadores internos e a interação com parceiros estratégicos aparecem como práticas relevantes para captar sinais do ambiente. Um dos entrevistados destacou que as “verticais”, por estarem próximas dos clientes, captam rapidamente movimentos de demanda, novas necessidades e mudanças de prioridade (Dir. A). Outro respondente mencionou o monitoramento contínuo de mercado, a proximidade com o ecossistema de clientes e os investimentos em P&D como mecanismos para antecipar movimentos disruptivos e demandas regulatórias (Dir. B). Em outro caso, as mudanças tecnológicas foram compreendidas diretamente como oportunidades, reforçando uma leitura estratégica do ambiente competitivo (Dir. C). Nesse contexto, as unidades de negócio, os mecanismos de monitoramento e as áreas estratégicas funcionam como estruturas sensíveis ao ambiente, contribuindo para que a organização interprete mudanças externas e antecipe ajustes internos.

Essa evidência converge com Teece (2007; 2018; 2025), para quem o *sensing* envolve a capacidade de perceber, interpretar e moldar oportunidades em ambientes de mudança. Nas empresas de TI analisadas, essa capacidade aparece associada não apenas à alta gestão, mas também às áreas que mantêm contato direto com clientes, projetos e demandas tecnológicas.

Em relação ao *seizing*, os dados indicam que a mobilização de recursos ocorre por meio de priorização estratégica, realocação de equipes, formação de grupos multidisciplinares e direcionamento de investimentos para projetos de maior impacto. Um dos entrevistados ressaltou que, diante de mudanças de mercado, “não dá para investir em tudo ao mesmo tempo” (Dir. A), sendo necessário revisar iniciativas, acelerar algumas frentes e alinhar áreas em torno do retorno esperado. Outro respondente destacou que os recursos são alocados de forma fluida por meio de planejamentos dinâmicos e priorização de projetos de alto impacto, permitindo a realocação rápida de *squads* conforme as necessidades estratégicas (Dir. B). Em outra

organização, a mobilização de recursos aparece associada à existência de departamento de P&D e à realização de aquisições para responder às mudanças tecnológicas (Dir. C). Essas falas evidenciam que a capacidade de mobilização não é ilimitada; ela depende de escolhas, *trade-offs* e coordenação entre recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

O *reconfiguring*, por sua vez, manifesta-se na reorganização de processos, revisão de fluxos decisórios, redefinição de responsabilidades e adaptação de estruturas internas. Os relatos sobre encurtamento de fluxos, reorganização de fóruns, adoção de estruturas matriciais, criação de *war rooms* e formação de grupos de trabalho multidisciplinares indicam que a adaptação organizacional ocorre de forma contínua e incremental. Um dos entrevistados mencionou a criação de um *war room* como forma de concentrar pessoas-chave, acelerar a troca de informações e eliminar etapas que, no fluxo normal, levariam mais tempo (Dir. A). Outro respondente apontou a criação de grupos multidisciplinares para integrar rapidamente novas tecnologias, como GenAI, ao portfólio organizacional (Dir. B). Em outro contexto, a reconfiguração aparece associada à absorção de novas ferramentas e à forte cadência de controle de resultados para manutenção da competitividade (Dir. C). Essa dimensão é central para compreender como as mudanças culturais se transformam em novas práticas de compartilhamento do conhecimento.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas não aparecem apenas como competências abstratas, mas como práticas organizacionais concretas. Elas permitem que as empresas convertam mudanças culturais em aprendizagem, coordenação e circulação de conhecimento, funcionando como ponte entre transformação cultural e gestão do conhecimento.

Esses elementos sustentam analiticamente a proposição P2, uma vez que as capacidades dinâmicas se manifestaram como mecanismos articuladores entre as mudanças culturais e o compartilhamento do conhecimento, especialmente por meio da identificação de oportunidades, da mobilização de recursos e da reconfiguração de práticas organizacionais.

5.4 Integração entre cultura, capacidades dinâmicas e conhecimento

A integração dos resultados sugere que cultura organizacional, capacidades dinâmicas e compartilhamento do conhecimento formam um processo interdependente. A cultura define valores, prioridades, ritos e formas de interação; as capacidades dinâmicas permitem interpretar mudanças e reorganizar recursos; e a gestão do conhecimento transforma essas mudanças em aprendizagem organizacional, documentação, colaboração e inovação.

Os achados indicam que culturas mais orientadas à governança, performance e estratégia podem favorecer a gestão do conhecimento quando criam clareza de papéis, previsibilidade nos processos e mecanismos estruturados de compartilhamento. Contudo, essa mesma orientação pode gerar efeitos ambíguos quando a busca por eficiência reduz espaços de experimentação e troca coletiva. Assim, a relação entre cultura e conhecimento não é automática, mas condicionada pela forma como a organização mobiliza suas capacidades dinâmicas.

Nesse sentido, a articulação das capacidades dinâmicas se evidencia na capacidade das empresas de transformar pressões culturais e ambientais em práticas organizacionais concretas. O *sensing* permite identificar demandas e oportunidades; o *seizing* viabiliza a mobilização de recursos para responder a essas demandas; e o *reconfiguring* reorganiza processos, estruturas e rotinas para sustentar novas formas de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

Essa interpretação reforça a ideia de que a mudança cultural, isoladamente, não assegura melhoria no compartilhamento do conhecimento. O que torna essa mudança efetiva é a capacidade de convertê-la em práticas, ferramentas, ritos e processos que sustentem a circulação do conhecimento. Portanto, nas empresas de TI analisadas, as capacidades dinâmicas operam como mecanismo articulador entre cultura e conhecimento, permitindo que transformações culturais sejam traduzidas em aprendizagem organizacional, inovação e adaptação contínua.

A integração entre cultura, capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento sustenta analiticamente a proposição P3, ao evidenciar que, em empresas de tecnologia da informação, o compartilhamento do conhecimento depende da reconfiguração contínua de práticas, rotinas e mecanismos de aprendizagem organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender como as mudanças da cultura organizacional influenciam o compartilhamento do conhecimento em empresas de tecnologia da informação, considerando o papel articulador das capacidades dinâmicas. A análise realizada permitiu identificar que as transformações culturais observadas nas organizações investigadas estão associadas a maior orientação estratégica, formalização de processos, fortalecimento da governança e redefinição de práticas internas, e relacionam-se à forma como o conhecimento é criado, compartilhado, retido e aplicado no contexto organizacional.

Os resultados evidenciam que a cultura organizacional não atua de forma isolada sobre a gestão do conhecimento. Entre as mudanças culturais e os efeitos observados sobre o compartilhamento do conhecimento, operam capacidades organizacionais específicas de interpretação do ambiente, mobilização de recursos e reconfiguração de processos. Nesse sentido, as capacidades dinâmicas desempenham papel central, ao permitir que as organizações respondam às mudanças do ambiente competitivo, ajustem suas estruturas e convertam transformações culturais em resultados concretos de aprendizagem e gestão do conhecimento.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui ao integrar três lentes teóricas que, embora recorrentes na literatura organizacional, nem sempre são articuladas de forma conjunta: cultura organizacional, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas. Ao evidenciar empiricamente a relação articulada entre esses constructos, o estudo amplia a compreensão de como a cultura influencia o compartilhamento do conhecimento em contextos de alta intensidade tecnológica e mudança contínua. Além disso, reforça a pertinência de compreender as capacidades dinâmicas não apenas como resposta estratégica ao ambiente, mas como mecanismo organizacional que conecta cultura, aprendizagem e adaptação.

No plano gerencial, os achados sugerem que a condução de mudanças culturais em empresas de tecnologia da informação requer mais do que a redefinição de valores e discursos organizacionais. Torna-se necessário alinhar cultura e estratégia, estruturar mecanismos concretos de compartilhamento do conhecimento e equilibrar exigências de controle e desempenho com espaços de aprendizagem, reflexão e circulação de experiências. Em outras palavras, a efetividade da mudança cultural depende da capacidade da organização de transformar diretrizes estratégicas em práticas cotidianas que sustentem tanto a adaptação quanto a aprendizagem organizacional.

Como toda pesquisa qualitativa, este estudo apresenta limitações. A primeira delas refere-se ao número reduzido de participantes, o que restringe a amplitude empírica dos

achados. Soma-se a isso o fato de que os dados foram obtidos predominantemente a partir de respondentes em nível gerencial, o que privilegia uma visão estratégica e institucional dos fenômenos analisados. Além disso, não se pode desconsiderar a possibilidade de que parte das respostas tenha sido influenciada por discursos organizacionais mais formais, o que exige cautela na interpretação dos resultados.

Diante dessas limitações, futuras pesquisas podem ampliar o número de participantes e incorporar diferentes níveis hierárquicos, especialmente profissionais da operação e gestores intermediários, de modo a aprofundar a compreensão das tensões e convergências entre discurso gerencial e prática cotidiana. Também se mostram promissoras investigações comparativas entre setores econômicos distintos, bem como estudos que explorem diferentes configurações culturais e contextos organizacionais, com o intuito de verificar em que medida a articulação das capacidades dinâmicas entre cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento se mantém ou se reconfigura em outros ambientes.

As proposições analíticas discutidas no Capítulo 5 sintetizam essa contribuição ao indicar que as mudanças culturais influenciam o compartilhamento do conhecimento, mas que seus efeitos dependem da atuação das capacidades dinâmicas como mecanismos de interpretação, mobilização e reconfiguração organizacional. Dessa forma, as proposições não assumem caráter de generalização estatística, mas expressam uma síntese interpretativa construída a partir da articulação entre referencial teórico, categorias analíticas e evidências empíricas.

Em resumo, o estudo evidencia que, em empresas de tecnologia da informação, a mudança cultural só se traduz em avanços no compartilhamento do conhecimento quando acompanhada por capacidades organizacionais de leitura do ambiente, mobilização de recursos e reconfiguração de práticas. Assim, a contribuição central da pesquisa está em demonstrar que cultura, conhecimento e capacidades dinâmicas devem ser compreendidos de forma integrada, especialmente em contextos marcados por inovação contínua, pressão competitiva e transformação digital.

REFERÊNCIAS

- AL-MOAID, N. A. A.; ALMARHDI, S. G. Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 13, n. 85, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>.
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: 10.2307/3250961.
- ALVESSON, Mats; SVENNINGSSON, Stefan. **Changing organizational culture: cultural change work in progress**. London: Routledge, 2016.
- ASSORATGOON, Waewkanee; KANTABUTRA, Sooksan. Toward a sustainability organizational culture model. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 400, 136666, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- AUDRETSCH, David B. et al. Knowledge management, innovation and entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, p. 1–13, 2020.
- Al Shraah A, Abu-Rumman A, Al Madi F, Alhammad FAF, AlJboor AA. The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan. **The TQM Journal** 2022;34(4):605–26.
- AZEEM, M.; AHMED, M.; HAIDER, S.; SAJJAD, M. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>.
- BARBOSA, A.; PEREIRA, L. Transformações organizacionais e mudança cultural em ambientes tecnológicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 3, 2023.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BILAN, Svitlana et al. Systematic bibliometric review of artificial intelligence technology in organizational management, development, change and culture. **Business: Theory and Practice**, v. 23, n. 1, p. 1–13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13204>.
- BOGALE, Addisalem Tadesse; DEBELA, Kenenisa Lemi. Organizational culture: a systematic review. **Cogent Business & Management**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 2340129, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- BOSE, J. et al., 2025. “From Tweets to Trends: Bibliometric Insights on Social Media and Knowledge Management”, **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 23(1), pp 130-152, <https://doi.org/10.34190/ejkm.23.1.3835>
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, v. 11, n. 4, p. 589–597, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>.

BRESCIANI, S., REHMAN, S. U., GIOVANDO, G., e ALAM, G. M. (2023). The role of environmental management accounting and environmental knowledge management practices influence on environmental performance: Mediated-moderated model. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 896–918. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2021-0953>

BROCCARDO, Laura et al. Implementing sustainability: What role do knowledge management and management accounting play? Agenda for environmentally friendly businesses. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 383–403, 2025. DOI: 10.1002/csr.2936

BROOME, Marion E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, Beth L.; KNAFL, Kathleen A. (ed.). *Concept development in nursing: foundations, techniques, and applications*. 2. ed. Philadelphia: W. B. Saunders Company, 2000.

BRUNETTI, Federico et al. Digital transformation and organizational culture. *Management Decision*, v. 58, n. 8, 2020.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAHYADI, Afriyadi et al. Emerging Economies: An Investigation of National Culture and Sustainable Development. *Economies*, Basel, v. 12, n. 9, 226, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/economies12090226>

CAO, Guangming; DUAN, Yanqing; EDWARDS, John S. Organizational culture, digital transformation and product innovation. *Information & Management*, v. 62, n. 2, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>

CARVALHO, Annesly Anton et al. Digital transformation and organizational culture: a study of how culture impacts digital adoption. *Indian Journal of Information Sources and Services*, v. 15, n. 1, p. 26–32, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.1.05>.

DENISON, Daniel R. et al. Organizational culture and effectiveness. *International Journal of Business Research*, v. 12, n. 3, 2012.

DE Oliveira, F. A., Duarte, R. N., & Montevechi, J. A. B. (2003). O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. *Revista Produção Online*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i1.615>.

DUERR, Sebastian; HOLMES, Mark; SMITH, Daniel. Digital transformation and the workforce. *Journal of Organizational Change Management*, v. 31, n. 6, 2018

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, 14(4), 532-550. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258557>

FAROOQ, R. A conceptual model of knowledge sharing. **International Journal of Innovation Science**, Yorkshire, v. 10, n. 2, p. 238-260, 2018.

FINEMAN, S., & GABRIEL, Y. (1994). Paradigms of organizations: An exploration in textbook rhetorics. **Organization Studies** 1(2), 375-399. DOI: <https://doi.org/10.1177/135050849412010>.

FOSSO WAMBA, S.; QUEIROZ, M. M.; WU, L.; SIVARAJAH, U. Big Data Analytics-enabled Sensing Capability and Organizational Outcomes: Assessing the Mediating Effects of Business Analytics Culture. **Annals of Operations Research**, v. 333, p. 559-578, 2024. DOI: 10.1007/s10479-020-03812-4.

GALLIVAN, Michael; SRITE, Mark. Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. **Information and Organization**, v. 15, n. 4, p. 295–338, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2005.02.005>.

GARTNER. **Gartner says worldwide AI spending will total \$1.5 trillion in 2025 and is projected to exceed \$2 trillion by 2026**. Stamford: Gartner, 17 set. 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-09-17-gartner-says-worldwide-ai-spending-will-total-1-point-5-trillion-in-2025>. Acesso em: 16 mar. 2026.

GIORGI, Simona; LOCKWOOD, Christopher; GLYNN, Mary Ann. The many faces of culture. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, 2015.

GODOY, A. S. (1995a). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de administração de empresas**, 35(4), 65-71. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n4/a08v35n4.pdf>

GONG, Limin; JIANG, Shisong; LIANG, Xin. Competing value framework-based culture transformation. **Journal of Business Research**, v. 145, p. 853–863, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.019>.

GROVER, Varun; TSENG, Shu-Ling; PU, Wenting. Organizational culture and digitalization. **Information & Management**, v. 59, n. 4, 2022.

GÜRKAYNAK, Gönenç; TEECE, David J. Integrating innovation concepts into the merger control context. **Journal of European Competition Law & Practice**, Oxford, v. 2025, p. 1–9, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jeclap/lpaf039>

GUTTERMAN, Alan S. **Founders and Organizational Culture**. [S. l.]: [S. n.], 2023. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4607730>

HEATON, Sohvi; TEECE, David; AGRONIN, Eugene. Dynamic capabilities and governance: an empirical investigation of financial performance of the higher education sector. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 43, n. 10, p. 2097-2120, 30 ago. 2022. DOI: 10.1002/smj.3444.

HELFAT, C. E.; KAUL, A.; KETCHEN JR., D. J.; BARNEY, J. B.; CHATAIN, O.; SINGH, H. Renewing the resource-based view: new contexts, new concepts, and new methods. **Strategic Management Journal**, p. 1–34, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3500>.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 63-84, 1994.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v. 35, n. 2, p. 286–316, June 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2393392>.

HUBBART, J. A. Organizational change: the challenge of change aversion. **Administrative Sciences**, Basel, v. 13, n. 7, p. 162, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/7/162>.

HUSSAIN, i., MUJTABA, g., SHAHENN, i., AKRAM, S., & ARSHAD, a. (2022). an empirical investigation of knowledge management, organizational innovation, organizational learning, and organizational culture: examining a moderated mediation model of social media technologies. **Journal of Public Affairs**, 22(3), 1–9. <https://doi.org/10.1002/pa.2575>

JENKINS, Henry. **Convergence Culture: Where Old and New Media Collide**. New York: New York University Press, 2006.

KOIVISTO, Kalle; TAIPALUS, Toni. Pitfalls in effective knowledge management: insights from an international information technology organization. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 16, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2025.146083>.

KOTTER, J. P. **Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

Lee, B.; Lee, E.; Kim, J. Analysis of Factors Affecting Job Satisfaction for Sustainable Workforce Development: Insights from IT Industry Employee Reviews. **Sustainability** 2025, 17, 1689. <https://doi.org/10.3390/su17041689>

LEIDNER, DE; KAYWORTH, T. Uma revisão da cultura na pesquisa de sistemas de informação: em direção a uma teoria do conflito cultural da tecnologia da informação. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 357-399, jun. 2006

LEONARDI, Paul M. Innovation blindness: culture, frames, and cross-boundary problem construction in the development of new technology concepts. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 347–369, mar./abr. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0529>.

LUO, M.; CAI, Y.; ZHANG, M. A review of research on the influence of organizational culture on employee innovation behavior. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL ECONOMY AND BUSINESS ADMINISTRATION, 1., 2023, Hangzhou. **Proceedings [...]**. Les Ulis: EDP Sciences, 2024.

MARTÍNEZ-CARO, Eva; CEGARRA-NAVARRO, Juan Gabriel; ALFONSO-RUIZ, Francisco Javier. Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 154, p. 119962, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>

McAFEE, A.; WESTERMAN, G. The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. **MIT Sloan Management Review**, 2012. Disponível em: <http://digitalcommunity.mit.edu/docs/DOC-1105>.

McDERMOTT, CHRISTOPHER M.; STOCK, Gregory N. Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 5, p. 521–533, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00008-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00008-X).

MIKLOSIK, A.; EVANS, N.; HLAVATY, I. Communicating knowledge-focus through websites of higher education institutions. **International Journal of Knowledge-Based Development**, v. 8, n. 2, p. 105-134, 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996

NADLER, D. A., & TUSHMAN, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. **California Management Review**, 32(2), 77-97. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166606>.

NELSON, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, 12(S2), 61-74. Doi: 10.1002/smj.4250121006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

OBSCHONKA, M., & AUDRETSCH, D. B. (2019). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: a new era has begun. **Small Business Economics**, 1–11.

OECD. *Measuring the digital transformation: A roadmap for the future*. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/digital/measuring-the-digital-transformation.htm>. Acesso em: 30 mar. 2026.

Ode E, Ayavoo R. The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. **Journal of Innovation & Knowledge** 2020;5(3):210–8. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300423>.doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>.

ORERO-BLAT, M.; LEAL RODRÍGUEZ, A. L.; PALACIOS-MARQUÉS, D. The strategic advantage of innovative organizational culture: An exploratory analysis in digital transformation and big data analytics capabilities. **Journal of Management & Organization**, v. 31, p. 443–462, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.74>.

OUELLETTE, R. R., GOODMAN, a. c., MARTINEZ-PEDRAZA, F., MOSES, J. O., cromer, K., Zhao, X., Pierre, J., & Frazier, S. l. (2020). a systematic review of organizational and workforce interventions to improve the culture and climate of youth-service settings. **Administration and Policy in Mental Health**, 47(5), 764–778. <https://doi.org/10.1007/s10488-020-01037-y>

PARK, Diane So-Hyun; KIM, Seung-Chul; HONG, Paul. Empowering leadership and socio-technological practices: an empirical investigation of BTS's success. **Arts and the Market**, 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAM-05-2023-0030/full/html>

PELLEGRINI, Massimiliano Matteo; CIAMPI, Francesco; MARZI, Giacomo; ORLANDO, Beatrice. The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 24, n. 6, p. 1445–1492, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>

PETSCHER, Juliana; GOMES, Cláudia Glavam; COSTA, Vivian Batista da. Uma estrutura para aprimorar e sustentar o compartilhamento de conhecimento entre professores de matemática e ciências. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, v. 31, n. 01, p. 138–165, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5753/rbie.2023.31.01.138>.

PETTIGREW A (1979) On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly** 24(4): 570–581.

PINTO, A. R. R. (2022). **O Papel da Comunicação na Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Integrativa**.

PITELIS, Christos N.; TEECE, David J.; YANG, Hongyi. Dynamic capabilities and MNE global strategy: a systematic literature review-based novel conceptual framework. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 61, n. 7, p. 1-38, Nov. 2024. DOI: 10.1111/joms.13021.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 7. ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

RAHMAN, S.; ISLAM, M. Z.; ABDULLAH, A. D. A. Understanding factors affecting knowledge sharing: a proposed framework for Bangladesh's business organizations. **Journal of Science and Technology Policy Management**, Yorkshire, v. 8, n. 3, p. 275-298, 2017.

RAMANCHANDRAN, S. D.; CHONG, S.-C.; WONG, K.-Y. Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. **Campus-Wide Information Systems**, v. 30, n. 2, p. 76-94, 2013.

REISBERGER, T. et al. The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichlet allocation. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 16, p. 2082–2118, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3>.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010

ROSTAIN, M. (2021). the impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: a meta-analysis. **Journal of Business Venturing Insights**, 15(September 2020), e00234. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00234>

Ružić E, Benazić D. The impact of internal knowledge sharing on sales department's innovativeness and new product commercialization. **Organizacija** 2021;54(2):147–60. doi:10.2478/orga-2021-0010

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Como preparar o terreno para a mudança na cultura organizacional**. In: SENGE, P. A dança das mudanças. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SHUAIB, K. M., & HE, Z. (2021). impact of organizational culture on quality management and innovation practices among manufacturing SMes in Nigeria. **Quality Management Journal**, 28(2), 98–114. <https://doi.org/10.1080/10686967.2021.1886023>

SOUZA NETO, J.; SANTOS, D. L. N.; ORLANDI, T. R. C. **Inovação: estratégia, gestão e cultura**. São Paulo: Amazon, 2014

SUDIBJO, N.; PRAMESWARI, R. K. **The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior**. Heliyon, Oxford, v. 7, 2021.

SUIFAN, t. (2021). How innovativeness mediates the effects of organizational culture and leadership on performance. **International Journal of Innovation Management**, 25(02), 2150016. <https://doi.org/10.1142/S136391962150016X>

TAKEUCHI, H. Creating the Dynamics of Hard-to-Imitate Innovation. In: **Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies**. In: TAKEUCHI H.; SHIBATA T. (Org.). Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI), 2006. p. 83-92.

TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, vol. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, p. 40-49, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

TEECE, David J. **Dynamic Capabilities and Related Paradigms**. Cambridge: Cambridge University Press, 2025. (Elements in Business Strategy). DOI: 10.1017/9781009232890.

TEECE, David J. **Dynamic Capabilities: Foundational Concepts**. Cambridge: Cambridge University Press, 2025. (Elements in Business Strategy).

VARGAS-HALABÍ, Tomás; YAGÜE-PERALES, Rosa Maria. Cultura organizacional e inovação: explorando a “caixa preta”. **Revista Europeia de Gestão e Economia Empresarial**, v. 2, pág. 174-194, 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2444-8494.htm>

WANG, L.; LI, S.; YOU, Z. The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. **Journal of High Technology Management Research**, Miami, v. 24, n. 2, p. 194-209, 2020.

WEBER, Klaus; DACIN, M. Tina. The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 287–298, mar./abr. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0632>

WELTER, F., BAKER, T., & WIRSCHING, K. (2019). Three waves and counting: the rising tide of contextualization in entrepreneurship research. **Small Business Economics**, 52(2), 319–330.

YIN, R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

YIP, J. a., levine, e. e., wood, a., & Schweitzer, M. e. (2020). Research in organizational behavior worry at work: How organizational culture promotes anxiety. **Research in Organizational Behavior**, 40, 100124. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100124>.

WESTERMAN, George; MCAFEE, Andrew. The digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry. **Cambridge: MIT Center for Digital Business**, Nov. 2012. Disponível em: <http://digitalcommunity.mit.edu/docs/DOC-1105>.

ZAHRA, S. A; SAPIENZA, H. J; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, vol. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHENGKANG, F. et al. The mediating role of organizational learning in the relationship between leadership communication, knowledge management, and organizational commitment among academicians in Chinese higher education institutes. **Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi**, Jambi, v. 9, n. 1, p. 15–35, mar. 2025. DOI: 10.22437/jiituj.v9i1.37224.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Quais foram as principais transformações nos valores e ritos da empresa nos últimos anos e o que motivou essas mudanças?
2. Como a liderança e os colaboradores influenciaram a consolidação dessa nova cultura?
3. Comparando o passado com o presente, como você descreve a cultura atual em termos de abertura à inovação?
4. Quais novas práticas ou ferramentas foram adotadas para garantir que o conhecimento flua entre as equipes após as mudanças culturais?
5. De que forma a nova cultura organizacional facilita (ou dificulta) a criação e socialização de novos conhecimentos?
6. Como a organização assegura que a experiência dos colaboradores seja retida e compartilhada diante de mudanças rápidas?
7. Como a empresa identifica e monitora mudanças tecnológicas e tendências de mercado (Oportunidades e Ameaças)?
8. Como os recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) são mobilizados para responder prontamente a essas mudanças?
9. Na prática, como a empresa se reorganiza ou adapta seus processos internos para manter a competitividade?
10. Você percebe que a capacidade de adaptação da empresa é o que permite transformar a cultura em melhores resultados de gestão do conhecimento?
11. Poderia dar um exemplo de como a agilidade da empresa ajudou a aproveitar melhor o talento das pessoas em um momento crítico?
12. Em cenários de transformação digital, como o modo de tomar decisões estratégicas mudou para integrar cultura e conhecimento?