



VIII CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

# AVALIAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Mariluce Paes de Souza**

(PPGMAD/UNIR)

**José Ribamar Cavalcante**

(PPGMAD/UNIR)

**Gláucia Maria Michalski Raposo**

(PPGMAD/UNIR)

**Theophilo Alves de Souza Filho**

(PPGMAD/UNIR)

## **Resumo**

*No ambiente competitivo os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos patamares de valor. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento tem recebido cada vez mais atenção das organizações, que têm buscado compreender seu significado e encontrar formas de gestão que lhes garanta vantagem competitiva. O conceito de Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo conhecimento existente na organização a ela pertence. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema usufruem deste conhecimento, colaborando dessa forma para a melhor eficiência da gestão. Este trabalho propõe-se a realizar uma avaliação do ambiente organizacional da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia - CAERD, localizada no município de Porto Velho, Estado de Rondônia, verificando a possibilidade de implantação de um programa de Gestão do Conhecimento. Para tal, será também estudada, a existência de barreiras culturais que podem influenciar na implantação do programa, e ainda, apresentadas propostas para neutralizar essas barreiras. Optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando-se duas técnicas combinadas de coleta de dados: análise documental e aplicação de questionário do tipo questões fechadas em escala likert. Com base nos resultados encontrados constatou-se que apesar dos esforços empreendidos pela CAERD, é necessária ainda, uma atenção maior à área de TI, que atualmente deve ser considerada como parte estratégica da empresa, bem como, é imprescindível investir no compartilhamento de informações e conhecimento por parte dos colaboradores, de modo que*

*a CAERD alcance excelência organizacional e mantenha um diferencial competitivo através da implantação da GC.*

*Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, Barreiras Culturais, Ambiente Organizacional.*

## INTRODUÇÃO

A globalização e os avanços da Tecnologia da Informação (TI) estão estimulando a competição entre as empresas, levando-as a buscar por fatores de diferenciação que as tornem inigualáveis, únicas e singulares. Neste momento, as empresas que por muito tempo subestimaram o valor dos seus funcionários, hoje, vêem em seu “Capital Humano”, a oportunidade para transformar a utilização do conhecimento existente na organização em um diferencial competitivo.

Na Era do Conhecimento, em que o mundo atua em rede e a velocidade do acesso à informação é fator de alta competitividade, o grande desafio das organizações é administrar seu conhecimento de forma mais eficiente. São muitos os sinais de que o conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade das empresas. Interagindo com os ativos tangíveis e financeiros, o conhecimento bem aplicado cria valor organizacional e crescimento econômico.

No ambiente competitivo das empresas, os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos patamares de valor. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento tem recebido cada vez mais atenção das organizações. Elas têm buscado compreender seu significado e encontrar formas de gestão que lhes garanta, em última instância, impactos positivos no desempenho da empresa.

Diferentemente de um passado não muito distante, o desafio não é, simplesmente, produzir em maior quantidade, melhor qualidade e menor preço. É necessário tornar a inovação uma missão permanente. A Gestão do Conhecimento (GC) envolve, pois, a gestão de todos os processos e funções organizacionais que possam impactar estas atividades.

A GC ajuda a resolver problemas de competitividade e inovação nas empresas e já está sendo vista como um elemento central no desempenho organizacional. É responsável pelos processos de criar, recolher, organizar, difundir,

usar e explorar o conhecimento dos colaboradores. Deverá ser entendida como a abordagem de integrar, identificar, gerir e partilhar toda a informação da empresa, seja ela, base de dados, políticas, normas, cultura, e ainda todas as experiências pessoais dos seus trabalhadores.

O interesse dos pesquisadores pelo tema se deu pelo fato de que a GC é um tema inovador e se propõe a tornar as organizações mais competitivas e eficientes, através do gerenciamento do maior ativo que as corporações detêm que é o conhecimento. A presente pesquisa foi realizada na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD, que passou por um período muito difícil durante a década de 90, onde a situação ficou insustentável. Perdeu a confiança de todos, desde os colaboradores até os fornecedores e clientes. Remonta uma história de sucateamento, dívidas, falta de equipamentos e má qualidade na prestação de serviços. Desde o ano 2000, quando foi assinado o contrato de Gestão Compartilhada, a CAERD vem se reerguendo e alcançando grandes conquistas. É neste cenário de vitórias, de busca pela excelência organizacional, que surgiu a questão que inspirou esta pesquisa. Focando-se o ambiente organizacional da CAERD atualmente, e na possibilidade de implantação de um programa de Gestão do Conhecimento - GC questiona-se: o que, no ambiente organizacional da CAERD, pode influenciar a implantação de um programa de GC?

Portanto, o presente artigo propõe-se a realizar um estudo para avaliação do ambiente organizacional da CAERD, verificando a possibilidade de implantação de um programa de Gestão do Conhecimento (GC).

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Para melhor entendimento do tema Gestão do Conhecimento (GC) é preciso, inicialmente, compreender os conceitos de dado, informação e conhecimento, chegando por fim à compreensão do processo de GC.

Dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto em que a palavra é utilizada. Genericamente, pode ser definido como informação bruta, uma descrição de algo ou evento. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), pode ser definido como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Portanto, os dados em si não são dotados de relevância e significado, mas são essenciais para a criação da informação.

Para Drucker (1999, p.32) informação é o insumo mais importante da produção humana, e a define como sendo dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Machlup (1983) estende essa definição ao afirmar que 'informação' é um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. Para o autor, a informação afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o.

Por conseguinte, o conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. Na literatura mais geral sobre a investigação do conhecimento encontra-se duas concepções complementares. Em primeiro lugar, há a concepção do conhecimento como base na qual as pessoas se apóiam muitas vezes de maneira tácita, na lida com o mundo, com os outros e com elas mesmas. Em segundo lugar, há a concepção do conhecimento como uma conquista individual penosa, e digna de elogio. (SANTOS, 2011)

Conforme SANTOS *et al* (2001), o conhecimento não é puro, nem simples, mas uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso, entendendo a como justificadamente verdadeira.

Neste trabalho será adotada a definição de Davenport e Prusak (2003, p. 6), em virtude ao seu caráter mais abrangente:

“[...] o conhecimento envolve aspectos amplos e profundos, [...] é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar incorporado não só em documentos [...], mas também em rotinas, processo, práticas e normas organizacionais.”

Nonaka e Takeuchi (1997) classificaram o conhecimento humano em dois tipos: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é definido pelos autores como sendo altamente pessoal, pois é incorporado à experiência individual de cada um, o

que dificulta sua transmissão e compartilhamento. É, portanto, difícil de ser formalizado, fazendo com que somente seja avaliado por meio da ação.

Já o outro conhecimento, chamado explícito, pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, especificações e manuais. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Ainda sobre formação do conhecimento, Rodriguez e Rodriguez (2001) afirmam que o início deste processo ocorre por meio de eventos que, por sua vez, geram fatos e dados; estes quando devidamente tratados, manipulados e interpretados, geram informações que quando testadas, validadas e codificadas transformam-se em conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) salientam que todas as organizações, independentemente de sua dimensão ou setor de atividade, geram dados nas suas mais diversas formas, mas incorrem no erro de meramente os acumular, dificultando deste modo, a identificação e a atribuição de sentido aos dados que são efetivamente importantes e instrumentais para a geração da informação.

É nesse momento que a GC faz a diferença. Ela preocupa-se com a identificação dos conhecimentos valiosos existentes na empresa, de tal modo que possam ser codificados e disseminados contínua e eficazmente, visando o seu uso pela empresa. O desenvolvimento do tipo de memória corporativa que advêm do resultado dessas atividades está relacionado à capacidade que a empresa tem de adaptar e modificar o conhecimento e seu uso de formas compatíveis com um ambiente em constante modificação (Kuniyoshi, 2008).

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo SVEIBY (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é apenas mais uma moda de eficiência operacional, faz parte da estratégia empresarial.” De acordo com Santos *et al* (2001), a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

Segundo Cruz (2007, p. 49)

“a partir dos anos 90, um novo conjunto de aplicações emergiu diferindo qualitativamente das fases antecessoras. Iniciou-se um processo de armazenamento de informações de toda parte da organização: financeira,

demográfica, clientes, produtos, entre outros. Não surpreendentemente, este processo assumiu uma conotação que a distinguisse das demais, denominado de “processamento do conhecimento”, neste âmbito o aprimoramento da Gestão da informação eleva-se a chamada gestão do conhecimento.”

Dalkir (2005) define alguns objetivos típicos da gestão do conhecimento, como: facilitar a transição suave da substituição dos colaboradores aposentados pelos sucessores recrutados para preencher as suas posições; minimizar perdas da memória corporativa devido à saída de colaboradores ou por ocasião da aposentadoria desses; identificar recursos e áreas críticas de conhecimento de modo que a empresa saiba o que fazer – e saiba fazê-lo bem – e entenda porque deve ser feito daquela forma; e principalmente, construir ferramentas e métodos que possam ser utilizados por indivíduos, grupos e pela empresa como um todo, a fim de minimizar o potencial de perda de capital intelectual.

De acordo com Miles *et al* (1998), a variável direcionadora que moldaria as organizações do século XXI seria o conhecimento, como um resultado dos impactos da globalização e mudanças tecnológicas que estabeleceriam uma outra etapa na nova era de desenvolvimento econômico. Conforme Kuniyoshi (2008), o cenário competitivo do século XXI exige que os gestores definam a estratégia de suas empresas visando obter uma posição competitiva singular, em lugar de buscar rigorosamente a eficácia operacional. Assim, muitos dirigentes mantêm constante análise do ambiente e suas demandas visando à adaptação, para construírem posições de vantagem competitiva que lhes proporcionem a sustentabilidade de seus negócios.

Neste sentido, Kuniyoshi (2008 p. 25) fala também que existe nos dias atuais uma tendência crescente para se contratarem administradores e colaboradores com capacidade para identificar, nutrir e explorar as competências essenciais da empresa, ou seja, as habilidades organizacionais. É importante ressaltar que competências essenciais, ou *core competences*, não são produtos ou serviços disponibilizados pelas empresas. Conforme Hamel e Prahalad (1995) competências essenciais são “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Esses autores consideram, ainda, que uma competência essencial da organização deve ter valor percebido pelo cliente, ou seja, o benefício deve ser visível aos olhos do cliente e

não as nuances técnicas, proporcionadas pela competência subjacente ao benefício; mostrar diferenciação entre concorrentes e ser difícil de imitar; além de possuir capacidade de expansão, ou seja, possibilitar acesso a diferentes mercados.

Ao atrair e manter colaboradores com essa capacidade, considerando também a criação de um ambiente propício para a valorização e utilização do conhecimento, surge um novo modelo de negócio, baseado em rapidez e flexibilidade, alinhado com o mercado e com a estratégia corporativa.

Dessa forma, pode-se dizer que surge um novo modelo de gestão, onde o conhecimento é considerado um recurso que pode (e deve) ser gerenciado, seja por meio de práticas, processo, tecnologias e/ou métricas específicas. Portanto, a gestão do conhecimento contribui para a criação de valor e para a manutenção das competências essenciais, através da adoção de práticas e iniciativas de GC. Supõe-se que a compreensão de fatores do ambiente interno e externo que pode afetar o poder competitivo das empresas passa a ser mais bem entendida e, conseqüentemente, as respostas aos problemas e oportunidades tenderão a serem mais adequadas às demandas em tempo real, proporcionando mais agilidade, flexibilidade e a melhoria na qualidade nas tomadas de decisão.

Enfim, a ação dos gestores da empresa passa a ser baseada em competências estratégicas e essenciais, cujo conjunto de conhecimentos construídos e armazenados está disponível no momento da tomada de decisão.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto ao enfoque metodológico, optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. A pesquisa descritiva caracteriza-se por abordar a descrição, registro, análise e interpretação dos fatos utilizando instrumentos adequados, empregando todos os meios mecânicos possíveis, a fim de obter maior exatidão na observação humana, no registro e na comprovação de dados. Objetiva a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretações, possibilitando margem de segurança quanto às inferências (Richardson, 2007).



Com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas combinadas de coleta de dados, a análise documental e aplicação de questionário.

A análise documental baseou-se em uma pesquisa direcionada a documentos de modo geral, onde relaciona-se todos os materiais escritos que servem como fonte de informação, e estão divididos em arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas e fontes não escritas. (Marconi & Lakatos, 1996). Neste estudo utilizou-se de artigos e dissertações publicados em revistas científicas, informações do acervo da CAERD e seus relatórios estatísticos de modo geral.

O questionário<sup>1</sup> para coleta de dados é composto por 19 questões fechadas do tipo escala likert, cuja medição foi dividida em quatro categorias, a saber: Concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente e discordo totalmente. Segundo Vergara (2009) este tipo de ferramenta para coleta de dados são úteis quando se quer fazer levantamentos (survey).

Os dados coletados foram tabulados e analisados com auxílio do programa estatístico e de tabulação *Microsoft Excel*. Os dados sistematizados foram submetidos à leitura e interpretação das informações à luz da revisão de literatura proposta, confrontando-se com estudos semelhantes. Esta pesquisa possui uma perspectiva transversal, isto é, procura analisar as variáveis em um momento específico, onde está presenciando-se um período de transformações no ambiente em estudo.

A população selecionada para o estudo baseou-se no total de 165 colaboradores da sede administrativa da CAERD, unidade em Porto Velho/RO, com uma amostra de 52 colaboradores, que representa 31% da população. A amostra foi selecionada de forma aleatória uma vez que foram considerados somente os questionários respondidos e devolvidos.

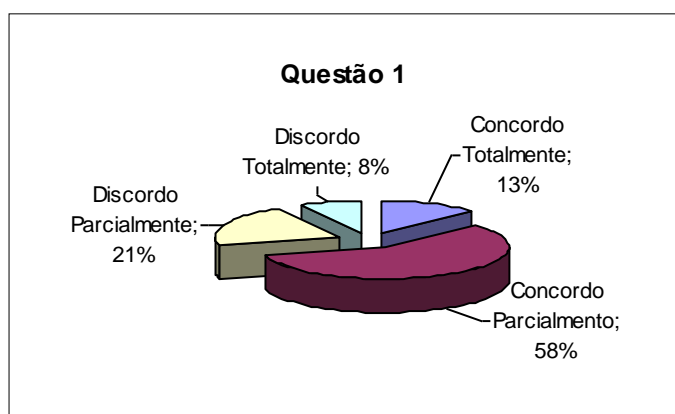
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

---

<sup>1</sup> As perguntas foram adaptadas da tese de doutorado 'Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico'. Márcio Shoiti Kuniyoshi. USP, 2008.

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos quando da aplicação do questionário de pesquisa na sede administrativa da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia - CAERD, no município em Porto Velho, Estado de Rondônia.

Buscando conhecer o grau de disseminação das normas e valores adotados pela CAERD. Neste aspecto, a Companhia apresenta um bom nível de interação, alcançando um percentual de 71% dos colaboradores que afirmam conhecer as normas e valores da organização. No entanto, esse percentual ainda pode e deve ser melhorado, uma vez que 21% responderam que 'discorda parcialmente' que as normas e valores são de conhecimento dos colaboradores, o que configura um ponto ainda fraco para a GC.



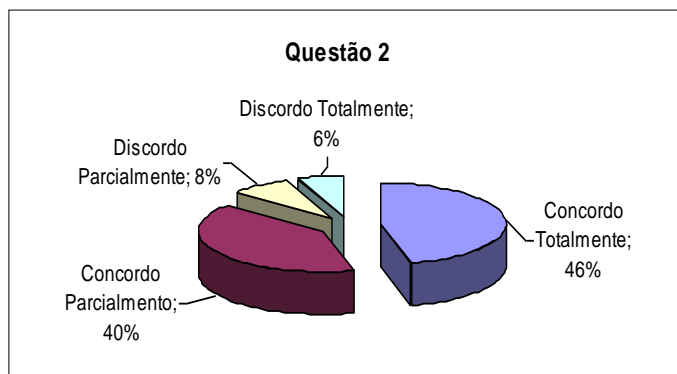
**Figura 1: Conhecimento de Normas e Valores pelos colaboradores**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto a isto os autores Nonaka e Takeuchi (1997) concluem que as empresas líderes em seus ramos de negócio apresentam características comuns de gestão, de ambiente de trabalho, de liderança, de postura e de aprendizado, relacionadas com o que se tem denominado de Gestão do Conhecimento. Em consonância a essa linha de pensamentos, pode-se afirmar que a disseminação de normas e valores no âmbito organizacional, bem como a realização de reuniões/encontros entre os colaboradores para compartilhamento de informações como ações fundamentais para qualquer empresa que deseja alavancar seus resultados.

Na abordagem sobre a existência e utilização de encontros e reuniões na CAERD, mostra-se na figura 2 o quanto a CAERD já evoluiu nesse campo. Do total

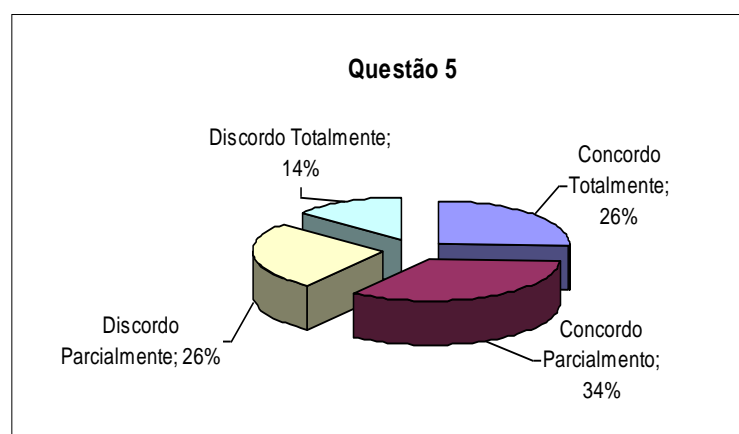
de entrevistados, mais de 86% responderam que as reuniões são sim utilizadas para compartilhamento de informações, formação de comunidades e grupos de discussão e isso é contemplado nas reuniões de prestação de contas e ciclo de planejamento devido a forma de gestão, que atualmente é compartilhada.



**Figura 2 – Reuniões e encontros para formar comunidade e grupos de discussão**

Fonte: Elaborado pelos autores.

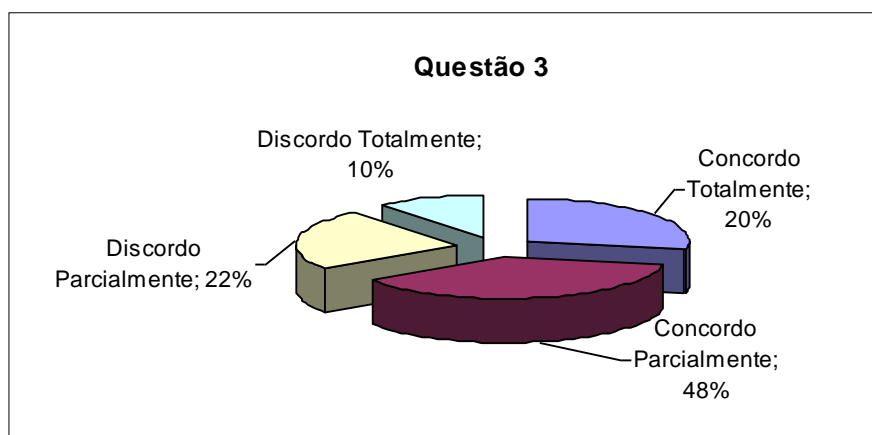
Quando questionados se os colaboradores lotados no interior do Estado poderiam participar de reuniões remotas, via áudio ou videoconferências, o resultado mostra que 60% concordam e 40% discordam dessa opinião, como pode ser visto na figura 3. Isso possibilitou inferir que ainda há fragilidade neste processo. O trabalho virtual conjunto e utilização de novas tecnologias ainda é um desafio para muitos gestores e projetistas. Uma pesquisa da TIC Empresas, realizada em 2008, mostra que 21% das empresas brasileiras que usam computadores oferecem infraestrutura para o trabalho remoto dos funcionários. No entanto, o uso desta infraestrutura varia de acordo com o tamanho da empresa. Portanto é importância para a Gestão da CAERD a implementação de mecanismos para a realização dessas reuniões.



**Figura 3: Participação de funcionários em reuniões remotas**

Fonte: Elaborado pelos autores.

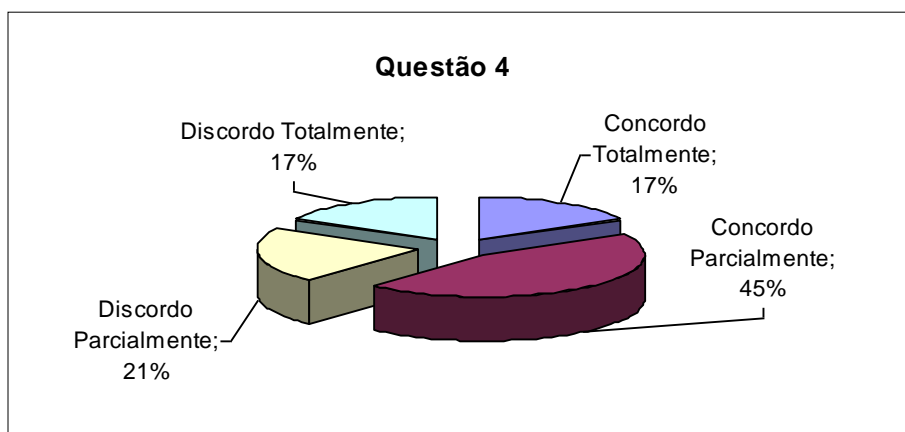
Buscando conhecer o grau de ajuda mútua para a execução das tarefas e o alcance dos objetivos organizacionais entre os colaboradores, o resultado somado de quem concorda totalmente e concorda parcialmente soma 68%, figura 4, o que pode ser considerado baixo em função da prática de gestão compartilhada exercida na Companhia. Essa questão demonstrar que esse indicador deve ser trabalhado melhor acompanhado pela CAERD, pois a colaboração entre os colegas de trabalho é parte fundamental para o bom desempenho da GC, conforme Silva Filho (2006) destaca quando aborda o tema sobre os três pilares da GC, referindo-se a *consultar*, *compartilhar* e *colaborar*, como já citado anteriormente.



**Figura 4: Colaboração para realização de trabalhos com ajuda mútua**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora tenha sido observado o grande esforço empreendido pela direção da Companhia em dotar os colaboradores com ferramentas adequadas para a tomada de decisão, percebe-se que esses esforços ainda podem ser aprimorados, conforme figura 5, a seguir, 72% reconhecem este esforço. No entanto, nota-se que há uma lacuna na disponibilidade destas ferramentas, uma vez que quase 40% dos respondentes discordam quanto à disponibilidade dessas ferramentas à todos os funcionários. Desse modo, a organização terá competência para capacitar e valorizar o aprendizado de seus colaboradores para que atendam às necessidades dos clientes internos e/ou externos.

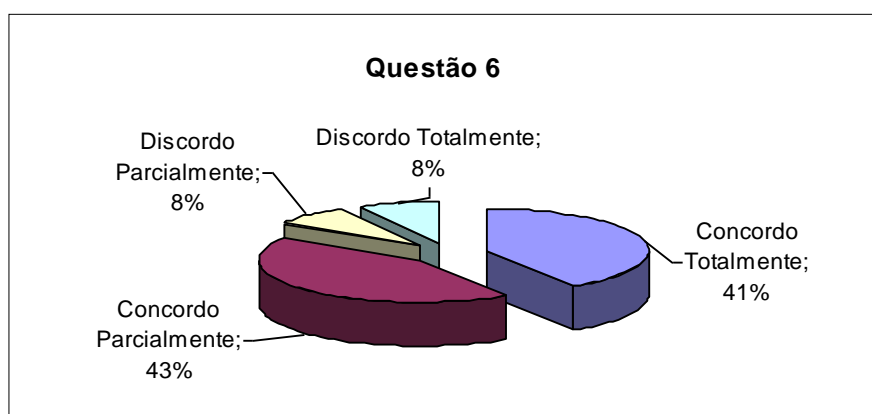


**Figura 5: Ferramentas de suporte à tomada de decisão**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a gestão compartilhada foi implantado, através de consultoria especializada na área, um centro de documentação empresarial moderno, visando assegurar a eficiência na produção, manutenção e destinação dos documentos. Tal ação é reconhecida pelos colaboradores, e deve estar dentro das prioridades da organização continuamente, pois é fundamental para o processo de GC.

Para Lima (2008), a gestão de documentos tem sido adotado por muitas entidades como uma eficaz ferramenta de controle planejado e sistemático das normas, métodos e procedimentos que regem a criação, manutenção, utilização e prazos de conservação dos documentos gerados pelas atividades de um organismo público ou privado, bem como seu encaminhamento final para conservação permanente ou descarte.

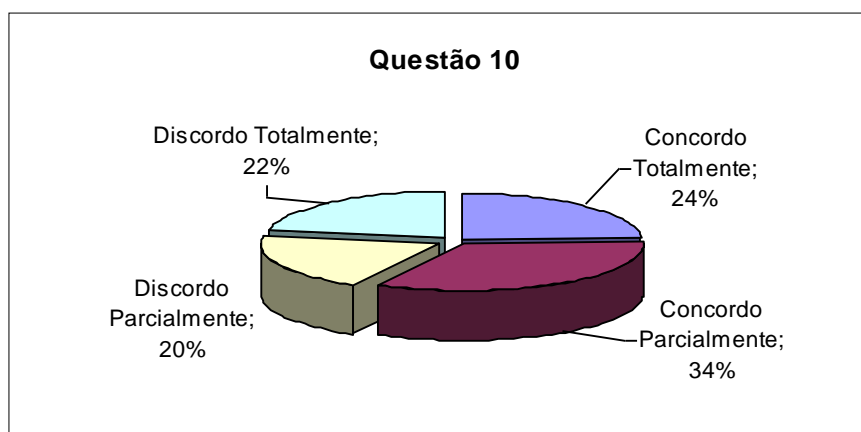


**Figura 6: Centro de documentação e gestão do ciclo de vida dos documentos**

Fonte: Elaborado pelos autores.

O resultado constante da figura 6 acima, com 84% dos entrevistados confirma que a implantação da gestão documental associada à gestão de informações não é só uma questão técnica, mas principalmente uma questão política, que envolve a consciência de que a autonomia e a soberania, hoje e sempre, dependem da disponibilidade das informações e dos documentos que lhe dizem respeito.

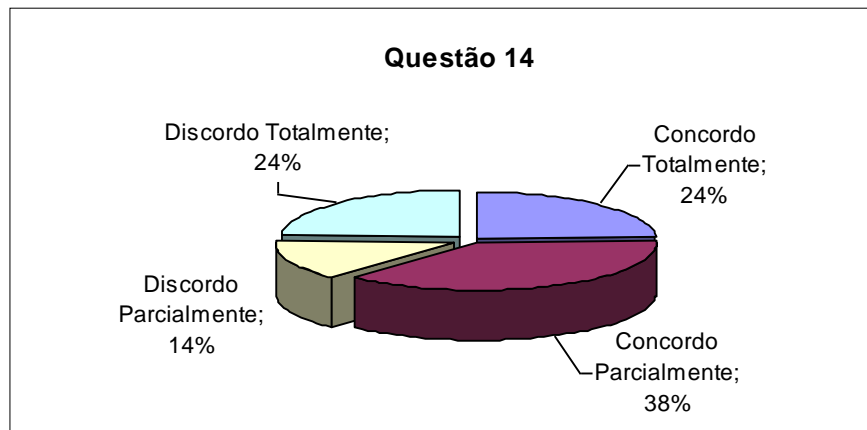
Na figura 7, pode-se observar que existem dúvidas quanto à existência de orçamento para gerenciamento de grupos para práticas de compartilhamento do conhecimento, uma vez que 58% afirmam que existem, e 42% o negam. Parece que existe falta de informação aos participantes da pesquisa, sendo necessário providencias quanto a publicação de informações junto aos colaboradores da Companhia. Portanto, entende-se que esse tópico deve ser, cada vez mais, aprimorado, uma vez que o compartilhamento do conhecimento tem sido a base da inovação e da produção de novos conhecimentos organizacionais.



**Figura 7: Orçamento para gerenciar prática do conhecimento?**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo os colaboradores pesquisados 38% concordam parcialmente que existe um tempo disponível para o aprendizado, sendo que na pesquisa houve um empate onde 24% concordam totalmente e 24% discordam totalmente, como pode ser visto na figura 8. Infere-se desta forma que deve haver uma atenção especial para a questão, tendo em vista sanar esta lacuna que de certa forma é uma barreira na implantação da GC

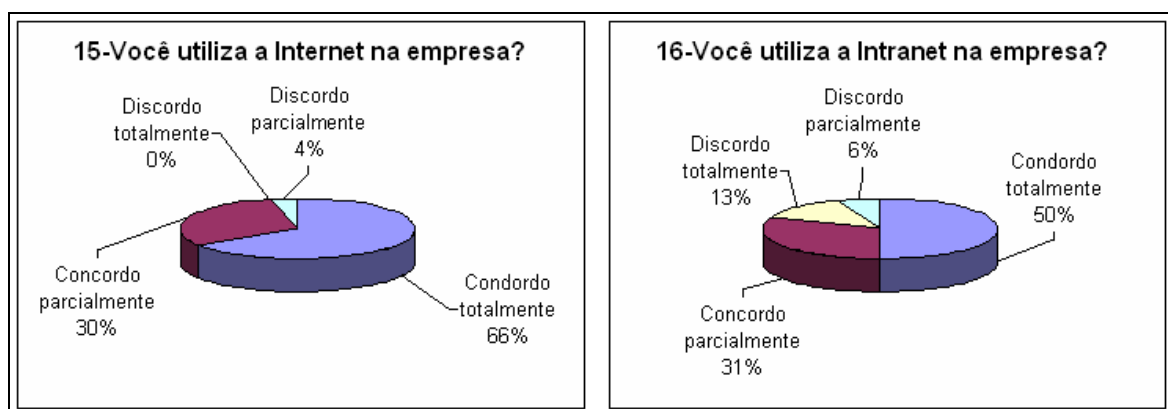


**Figura 8: O tempo para o aprendizado no ambiente de trabalho**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a implantação da Gestão do Conhecimento é primordial que haja uma cultura voltada para isso, e somente dá certo se todos se voltarem com esse propósito, principalmente a alta direção, por isso deve ser implantado uma sala para o aprendizado através da interação entre os colaboradores das diversas áreas da companhia.

Segundo Figueiredo (2005) muitas são as contribuições que a TI tem a oferecer e realizar aos Programas de GC. A tecnologia da informação, se bem escolhida e empregada, acelera na empresa os processos de aprendizagem, colaboração, trocas e acesso a informação e conhecimento, análise de dados, e muito mais.

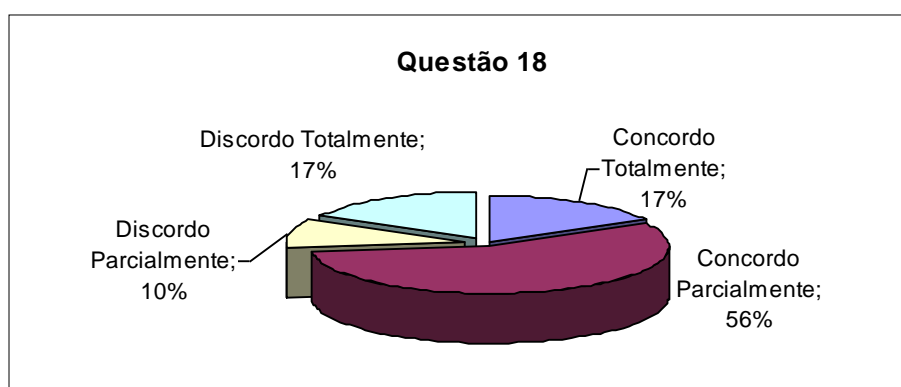


**Figura 9 – Utilização da Internet e Intranet na CAERD**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 9, observa-se que a grande maioria dos colaboradores utiliza tanto a internet quanto intranet na Companhia, totalizando 94% que utilizam a internet e 81% a intranet. Esse fato favorece a implantação da GC na empresa, e demonstra que os colaboradores têm certa intimidade com a área de informática, possibilitando, portanto, mensurar o grau de aceitabilidade que as ferramentas da GC teriam. Outra inferência que se pode fazer é que ao utilizar essas ferramentas todos poderão acessar com facilidade os portais que possam ser criados para o compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa. Importante ressaltar que a intranet configura-se como ferramenta importantíssima para a consecução dos objetivos organizacionais em relação a gestão do conhecimento.

Em relação ao incentivo dos gestores quanto à disseminação e compartilhamento do conhecimento corporativo, observa-se na figura 10, a seguir que 73% dos participantes da pesquisa concordam que há, de alguma forma, esse tipo de incentivo por parte dos gestores.



**Figura 10: Valorização da disseminação e compartilhamento do conhecimento pelos Líderes**  
Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, reconhecem que essa ação dos líderes pode ser peça fundamental para o processo de implantação da GC na empresa e, portanto, merece mais atenção, com intuito de que 100% da liderança esteja mobilizada para incentivar seus colaboradores na disseminação de conhecimento, alinhando o nível de capital intelectual da organização.

## CONSIDERAÇÕES



Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa foi possível identificar os fatores organizacionais que merecem mais atenção para que seja possível a implantação do Programa de Gestão do Conhecimento na CAERD.

Quanto aos dados e informações gerais sobre os fatores da gestão compartilhada que devem ser potencializados no Programa de Gestão do Conhecimento, a Companhia dispõe de área de TI, mas precisa de maior disseminação das normas e valores; e ainda, implementar e/ou fomentar novas ferramentas de suporte a tomada de decisão; como um sistema de *e-learning* nas diversas áreas do conhecimento.

A internet e intranet foram mapeadas como ferramentas de TI disponíveis na CAERD que favorecem a implementação da Gestão do Conhecimento. No entanto, também foram identificadas barreiras culturais existentes no ambiente interno da CAERD, dos quais, pontua-se a seguir aqueles que poderão interferir na implementação do Programa de GC:

- a) Percentual reduzido de colaboração para a realização de tarefas;
- b) Falta de *e-learning* e outras formas de TI para facilitação do aprendizado;
- c) Percentual de incentivo dos gestores à disseminação e compartilhamento do conhecimento;

Como proposta de mecanismos de gestão que podem minimizar essas barreiras, sugere-se:

- a) Criar um programa de desenvolvimento profissional para os gestores e colaboradores.
- b) Incentivar a ajuda mútua entre os colaboradores das diversas áreas.
- c) Melhorar o patrocínio de eventos para o compartilhamento do conhecimento.
- d) Melhorar a infra-estrutura para o aprendizado dos colaboradores.
- e) Incentivar a disseminação do conhecimento.

Tendo por base as considerações acima, pode-se afirmar que a CAERD encontra-se em um momento favorável para implantação de um programa de GC,

com bons percentuais de reconhecimento e interação de esforços junto aos colaboradores. Porém, isso não implica dizer que a implantação será fácil, pois essa ação necessita de muito esforço por parte de todos. Sabe-se que um grande desafio da GC, são as barreiras da aprendizagem, que atuam como um “câncer” que podem prejudicar a eficácia de qualquer iniciativa de gestão do conhecimento, atrapalhar processos formais e informais de ensino, impedindo o progresso da aprendizagem organizacional e das transferências espontâneas de conhecimento e em médio prazo pode confinar e estagnar uma empresa. Por isso, reafirma-se que todos os colaboradores da organização têm que estar unidos, e dispostos aos desafios e superação.

## REFERÊNCIAS

CAERD. Companhia de Águas e Esgotos de RO. **Sobre a CAERD**. Disponível em <http://www.caerd-ro.com.br/> . Acesso em 25/07/2011.

CRUZ, Cláudia Andressa. **Gestão estratégica do conhecimento: estudo exploratório em empresas instaladas nos parques tecnológicos no estado de São Paulo** (Dissertação/Mestrado). São Paulo, 2007.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenk Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e conhecimento da organização**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KUNIYOSHI, Márcio Shoiti. **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico.** Tese de doutorado (USP): São Paulo, 2008.

LIMA, Ari. **A importância da internet na advocacia.** 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-internet-na-advocacia/48119/>. Acessado em 13/09/2010.

MACHLUP, F. **Semantic quirks in studies of information.** In: MACHLUP, F.; MANSFIELD, U. (Ed.). *The study of information: Interdisciplinary messages* New York, NY: Wiley, 1983.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996

MILES, R. E.; COLEMAN JUNIOR, H. J.; SNOW, C. C.; MILES, G.; e MATHEWS, J.A. **Complexity Theory and the Evolution of Organizational Forms.** (Working Paper) University of California at Berkeley, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 13º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUEZ E RODRIGUEZ, M.V. **Gestão do Conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis.** Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

SANTOS, César Schirmer. **O que os livros de epistemologia chamam de “conhecimento”?** Disponível em <http://conceitodeconhecimento.wordpress.com/> desde 04/06/2011. Acessado em 18/07/2011

SANTOS, Antônio R.; PACHECO, Fernando F.; PEREIRA, Heitor José; e BASTOS JUNIOR, Paulo. [org.] **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA FILHO, Antônio Mendes. **Gestão do conhecimento: Sobre a Importância da Extração da Informação.** Revista Espaço Acadêmico – nº 59, Abril/2006.

SVEIBY, K. E.. **A nova riqueza das organizações** – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.