



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

JANAINA DE ANDRADE ROCHA

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DA
COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DO RIO GRANDE DO NORTE - CAERN.**

CATOLÉ DO ROCHA-PB

2014

JANAINA DE ANDRADE ROCHA

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA
DE ÁGUAS E ESGOTOS DO RIO GRANDE DO NORTE - CAERN.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO** apresentado ao Curso de
Administração Pública, modalidade de
ensino a distância, da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito à
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de
Formação Específica (LFE) II - Gestão
Governamental, semestre 2014.2.

Orientador: Prof. Dr. Allan Carlos Alves

CATOLÉ DO ROCHA-PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R672a Rocha, Janaina de Andrade.

Análise da gestão do conhecimento [manuscrito] : estudo de caso da Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte - CAERN / Janaina de Andrade Rocha. - 2014.

39 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública - EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. Allan Alves, Secretaria de Educação à Distância".

1. Gestão do conhecimento. 2. Estratégia. 3. Mudança. 4. Serviços. I. Título.

21. ed. CDD 658.4038

JANAINA DE ANDRADE ROCHA

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA
DE ÁGUAS E ESGOTOS DO RIO GRANDE DO NORTE - CAERN.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO apresentado ao Curso de
Administração Pública, modalidade de
ensino a distância, da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito à
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de
Formação Específica (LFE) II - Gestão
Governamental, semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

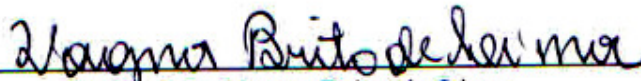
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Allan Carlos Alves (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Glauciara Pereira Barbosa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Vagner Brito de Lima
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu filho, minha
inspiração de vida,
DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Jason pela compreensão, paciência e colaboração em todos os momentos.

Ao professor Allan Carlos Alves pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Ao meu pai João e todos os meus familiares, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

A minha mãe (*in memoriam*), embora fisicamente ausente, sinto sua presença na minha vida sempre.

Aos meus colegas, em especial minha grande amiga Ana Paula, com os quais tive a oportunidade de compartilhar inesquecíveis momentos nesse curto.

Aos meus colegas de trabalho da CAERN que, com sua colaboração, possibilitaram a realização desse trabalho.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, que contribuíram ao longo dessa jornada, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores e funcionários da UEPB, em especial a Carlos e Alexandre, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

“A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados” (CHIAVENATO, 2002, p.116).

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	09
1.1	Objetivos	11
2.	METODOLOGIA	11
2.1	A coleta de dados	12
2.2	População	13
2.3	Tratamento dos dados	13
2.4	A pesquisa de Oliveira, M. (2004)	14
3.	ESTUDO DE CASO – CAERN	18
3.1	Caracterização da empresa	18
3.2	Aspectos jurídicos	19
3.3	Análise do negócio	19
3.4	Missão e Visão	20
3.5	Análise do ambiente	20
3.6	Objetivos estratégicos	21
3.7	Principais estratégias do negócio	21
3.8	Estrutura da área de Gestão do Capital Humano (RH)	21
3.9	Recrutamento e seleção	22
3.10	Treinamento e desenvolvimento	22
3.11	Liderança	23
3.12	Cargos e salários	23
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
6.	REFERÊNCIAS	34
	APENDICE A	36

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA
DE ÁGUAS E ESGOTOS DO RIO GRANDE DO NORTE - CAERN.

ROCHA, Janaina de Andrade¹

ALVES, Allan Carlos²

RESUMO

A gestão do conhecimento nas organizações vem mudando ao longo das últimas décadas, assumindo papel vital nos rumos da economia mundial. No presente trabalho podemos apreciar uma pesquisa descritiva, baseada em estudo de caso de uma empresa que tem como principal ramo de negócio a distribuição de água potável, coleta e tratamento de esgotos, no estado do Rio Grande do Norte. A CAERN tem como objetivo contribuir com a qualidade de vida de seus usuários, pois investindo nos setores de saneamento básico, favorece os fatores socioeconômicos e ambientais. O estudo teve como objetivo geral analisar como se configura a estratégia de gestão do conhecimento na organização sob a perspectiva de seus funcionários. Especificamente, pretendeu-se descrever a população pesquisada e analisar a estratégia de gestão do conhecimento da CAERN, segundo modelo de Oliveira, M. (2004), sob a percepção dos funcionários. Para a realização deste trabalho, replicou-se o modelo de teste proposto por Oliveira, M. (2004), composto por 09 indicadores sobre gestão do conhecimento: (1) Transferência de conhecimento de uma pessoa para outra; (2) Treinamentos aplicados na empresa; (3) Fontes externas de conhecimento utilizadas pela empresa; (4) Tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidas aos clientes pela empresa; (5) Armazenagem do conhecimento da empresa; (6) Sistemas de identificação do conhecimento na empresa; (7) Tipos de reuniões realizadas na empresa; (8) Sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimento e (9) Transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa. Os principais resultados apontaram para a predominância da utilização da estratégia de conhecimento chamada “personificação” na empresa, ainda que, em geral, os resultados mostrem que o percentual quanto à estratégia da “codificação” também seja razoável. Para os gestores da organização, este estudo contribui para uma reflexão à discussão quanto ao tema gestão do conhecimento e seu foco estratégico.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Estratégia. Mudança. Serviços.

¹ Janaina_a.rocha@hotmail.com. Bacharel em Ciências Contábeis pela UERN, especialista em Contabilidade Pública pela FIP.

² allan@ccsa.uepb.edu.br. Mestre em Administração pela UFPB. Professor da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Rua Baraúnas, 351 - Bairro Universitário - Campina Grande/PB - Cep: 58429-500.

1. INTRODUÇÃO

O valor de uma empresa reside não só no seu patrimônio material, mas também no conhecimento e informação gerados e por ela gerenciados. Presentes em um cenário cada vez mais competitivo, as mesmas são obrigadas a desenvolver e aprimorar estratégias que garantam a sua sobrevivência num mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Considerando tal contexto, por todo o mundo as organizações que conseguem se adaptar melhor, inovando constantemente e alcançando seus objetivos a partir de decisões acertadas, são as que têm chances de vida prolongada (CHOO, 2006).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações buscam sobreviver e para isso procuram aplicar mais esforços e melhor capacitação com foco no indivíduo e não nos recursos materiais, pois compreendem que reside no ser humano a fonte do fator competitivo.

Hamel e Prahalad (1995) citados por Sette (1998), explicam que, numa economia globalizada, apenas a qualidade não pode mais determinar a capacidade competitiva de uma empresa; esta precisará reinventar o seu setor, além de ter de se manter na busca por melhorias. Sette (1998) pondera que a alta gestão das empresas tem como função primordial não somente a reinvenção do setor da empresa, mas, também, a regeneração da estratégia.

Na mesma linha de raciocínio, Oliveira, M. (2004) complementa, ao ponderar que a estratégia da empresa não pode ser o único fator que a conduza ao sucesso (ou fracasso), importando, igualmente, que a cúpula responsável pelas decisões reúna também as devidas habilidades para assumir suas diretrizes estratégicas.

Este modelo de organização renovada pelas forças que têm provocado mudanças no mundo é parte da economia tratada como a “sociedade do conhecimento”, termo usado por Nonaka e Takeuchi (1997), que define que o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado de outros considerados tradicionais fatores de produção, como terra, capital e trabalho, mas que assume um papel muito mais importante, sendo, então, um recurso singular em sua significância.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao estudarem a criação do conhecimento na organização, separaram-no em duas dimensões: o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro, subdividido em duas dimensões, técnica e cognitiva, é um tipo de conhecimento difícil de ser acessado, pois tem natureza subjetiva e intuitiva. Já o conhecimento explícito, geralmente, é mais fácil de ser comunicado e compartilhado, pois se encontra, normalmente, em livros, mídias e manuais, cujo acesso é mais fácil.

Para Senge (2000), reside nas pessoas a chave para as organizações assegurarem um futuro promissor, a partir do momento em que o espírito de compromisso e de aprendizagem seja nelas cultivado.

Leonard-Barton (1998), ao contextualizar o aprendizado na organização atual, afirma que o conhecimento é tanto matéria-prima quanto produto acabado, porque o desenvolvimento de aptidões estratégicas não pode ser desmembrado do aprendizado, uma vez que, no ambiente organizacional, novas ideias constantemente renovam os reservatórios do saber, tornando-os inesgotáveis, não sendo, portanto, estáticos.

Pode-se entender, portanto, que a gestão do conhecimento vem se tornando uma atividade que é parte da organização, a partir do momento em que corre a compreensão do seu significado real e de quais são suas possíveis repercussões na existência da empresa. No exercício da criação de conhecimento, supõe-se que ações de fomento do aprendizado sejam estimuladas entre os membros da organização, quando determinado fluxo de experiências e conhecimentos deve ser compartilhado.

Entretanto, conforme notaram Davenport e Prusak (1998), normalmente, o que ocorre é que pessoas são contratadas e, mesmo sendo consideradas bem capacitadas, são isoladas pela empresa ou, então, ficam sobrecarregadas com inúmeras tarefas, gerando pouco ou nenhum tempo para compartilharem conhecimento.

É nesse cenário de elevada competitividade que as organizações da atualidade têm, forçosamente, experimentado transformações no contexto dos seus métodos de gestão, o que as têm forçado a assumirem novas posturas e investimentos, baseadas, não raras vezes, no conhecimento. Obviamente, não se excluem a essa regra, as empresas públicas.

A CAERN, Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte é uma sociedade de economia mista que tem a maior parte de suas ações pertencentes ao Estado, sendo uma entidade que atua na distribuição de água potável, coleta e tratamento de esgotos, onde os principais consumidores do serviço são do estado do Rio Grande do Norte. Para alcançar seus objetivos se espera que a CAERN tenha uma postura de engajamento no processo de atualização dos seus vários sistemas para acompanhar todas as exigências daqueles que compartilham do seu ambiente, ou seja, seus funcionários, seus acionistas, seus fornecedores e clientes, em resposta à busca por maior competitividade.

Considerando as diversas abordagens sugeridas pelos autores sobre estratégias de gestão do conhecimento nas organizações, pode-se entender o quanto este estudo é relevante. Dessa forma, tem-se como problema central desta pesquisa o seguinte questionamento: Como ocorre a estratégia de gestão do conhecimento na Companhia de Água e Esgotos do Estado do Rio Grande do Norte?

1.1 Objetivos:

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se configura a estratégia de gestão do conhecimento na Companhia de Águas e Esgotos do Estado do Rio Grande do Norte- CAERN, sob a perspectiva de seus funcionários.

Especificamente, pretende-se:

- a) analisar os resultados segundo a percepção geral dos funcionários e sob o enfoque ocupacional dos mesmos, quanto à estratégia do conhecimento;
- b) analisar aspectos de frequência das respostas, segundo a escala aplicada na pesquisa;
- c) analisar a percepção dos funcionários quanto à estratégia de gestão do conhecimento, considerando o tempo que trabalha na CAERN e a idade dos mesmos.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é descritiva e baseia-se em estudo de caso na Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte- CAERN.

Conforme Malhotra et al (2005), a pesquisa descritiva consiste em descrever as características de grupos, como funcionários, por exemplo, ou, ainda, estimar a porcentagem de determinado comportamento na população.

De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), estudos de casos são métodos para explicar características de organizações que podem contar com pesquisa qualitativa. Yin (2005, p. 20) afirma que a necessidade de se fazer o estudo de caso parte do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p. 20).

Optou-se, neste estudo, por realizar uma pesquisa de domínio quantitativo, pois o objetivo geral foi descrever e analisar como se configura a estratégia de gestão do conhecimento na CAERN, sob a perspectiva de seus funcionários.

2.1 A coleta de dados

A pesquisa contou com questionário estruturado, baseado no modelo de Oliveira, M. (2004) de sua dissertação de Mestrado desenvolvida na Fundação Getúlio Vargas – FGV, na qual foram descritas as 09 dimensões acerca de estratégias de gestão do conhecimento, a saber:

- transferência de conhecimento de uma pessoa a outra
- treinamentos aplicados na empresa;
- fontes externas de conhecimento utilizadas na empresa;
- tipos de soluções fornecidas aos clientes pela empresa;
- armazenagem do conhecimento na empresa;
- sistemas de identificação do conhecimento na empresa;
- tipos de reuniões realizadas na empresa;

- sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimento
- transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa.

O questionário de Oliveira, M. (2004) utilizou uma escala de classificação por itens numerados de 0 a 10 pontos, na qual a opção número 5 representa que há equilíbrio entre as estratégias “personalização” e “codificação”.

2.2 População

A pesquisa foi realizada por amostra de acessibilidade. Foram selecionados 80 colaboradores da CAERN, de um total de 267 funcionários lotados na Administração Central em Natal- RN.

Quadro 1 – A população pesquisada

Formação Acadêmica	QUANTIDADES	PERCENTUAL
Ensino Médio	11	14%
Ensino Técnico	7	9%
Superior Incompleto	10	13%
Superior Completo	29	36%
Pós Graduação	14	18%
Mestrado/Doutorado	9	11%
Total	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

2.3 Tratamento dos dados

Vergara (2007,) explica que o tratamento dos dados “refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.” (VERGARA, 2007, p. 59). Os objetivos, então, são alcançados, conforme complementa a autora, a partir da coleta dos

dados, seguido de tratamento e sua interpretação, sendo impreterível que se faça, posteriormente, a correlação entre os objetivos e as formas de atingi-los.

A pesquisa, de caráter descritivo simples, foi baseada em aspectos estatísticos de média, desvio padrão e frequência, uma vez que o número de questionários foi restrito. A análise foi realizada de forma bivariada, que é a análise simultânea de duas (ou mais) variáveis, às características dos respondentes frente às questões propostas no modelo replicado. Para tal tratamento, utilizou-se planilha eletrônica Excel.

Neste trabalho, a análise bivariada foi composta a partir das observações pontuadas no tratamento estatístico de perfil descritivo simples, o qual se iniciou depois de serem todas as respostas tabuladas. As distribuições percentuais foram, então, lançadas em um quadro dividido pelos indicadores demográficos, o que facilitou a descrição da população. Os resultados mais genéricos observados nesse momento permitiram a elaboração de análises iniciais, conforme proposto pela pesquisa.

2.4 A pesquisa de Oliveira, M. (2004)

Marcelo Fonte Boa Oliveira, em sua dissertação de Mestrado, de 2004, desenvolvida na FGV (Fundação Getúlio Vargas) - Rio denominada Criação e Teste de Uma Escala para Avaliação da Estratégia de Gestão do Conhecimento: Aplicação a um Escritório de Propriedade Intelectual, procurou, baseando-se em uma forte exploração teórica, desenvolver uma ferramenta que fosse capaz de testar a escala desenvolvida e, dessa forma, trazer uma contribuição acadêmica de compreensão na utilização de estratégias na gestão de conhecimento em uma empresa que presta serviços em propriedade intelectual.

Oliveira, M. (2004) utilizou-se de pesquisa exploratória para o desenvolvimento de um questionário contendo 09 (nove) perguntas, tendo utilizado uma escala de classificação por itens numerados de 0 a 10 pontos. Numa extremidade, encontra-se a estratégia “personalização” e na outra, a estratégia da “codificação”. O autor não aplicou grupo focal por não ter tido tempo hábil para reunir os elementos que o comporiam, aplicando, então, seu questionário em número suficiente da amostra para suportar os resultados, obtidos com a utilização de um sistema de processamento de dados.

O constructo estabelecido por Oliveira, M. (2004) em seu trabalho de dissertação, que foi utilizado nesta pesquisa, recebeu o nome de “Estratégia de Gestão do Conhecimento” (OLIVEIRA, M., 2004, p. 30). O autor lembra que, conforme postulado por Hansen e Norhira (1999), a estratégia de gestão de conhecimento que uma empresa adota precisa ser direcionada por sua estratégia competitiva. A relação entre as duas estratégias “possibilitará que consistentes decisões e investimentos sejam realizados em benefício do cliente e da empresa” (OLIVEIRA, M., 2004, p. 30).

Para Hansen, Norhira e Tierney (1999) e Oliveira, M. (2004) a implementação da estratégia de gestão do conhecimento assumida por uma empresa pode seguir duas vertentes: “codificação” e “personalização”, sendo que cada um deles estará associado a determinados tipos de ações que a empresa toma com intenções específicas. Para efeito da realização da dissertação de Oliveira, M. (2004), estas ações foram extraídas da literatura e “visualizadas como indicadores do tipo estratégico escolhido pela empresa de modo suficiente a permitir uma avaliação que informe qual dos tipos de estratégia de gestão do conhecimento uma empresa está focando” (OLIVEIRA, M., 2004, p. 30).

Oliveira, M. (2004) firmou os seguintes indicadores que mediram sua escala de mensuração para serem trabalhados em sua pesquisa:

1- Transferência de conhecimento de uma pessoa para outra:

Busca observar como as pessoas percebem a transferência de conhecimento dentro das empresas. De acordo com a explicação dos autores Hansen, Norhira e Tierney (1999), Nonaka e Kono (1998) e Oliveira, M. (2004), se essa transferência ocorre com o foco na “personalização”, portanto mais relevantemente no conhecimento tácito – quando há maior valor no contato de pessoa para pessoa – ou se esta transferência tem foco na “codificação”, mais no âmbito do conhecimento explícito – quando há uma menor relevância no contato entre pessoas – porque se baseia mais dados e sistemas computacionais.

2- Treinamentos aplicados na empresa:

Neste indicador, Oliveira, M. (2004) busca captar o trato do conhecimento nas empresas na ocasião da contratação de novos funcionários, transferências internas ou

promoções que exigem maior atenção por parte da empresa com o intuito de capacitá-los mais rapidamente e de maneira mais adequada nas novas atividades. Conforme afirmado pelo autor, quando o conhecimento aplicado (em forma de treinamentos) tem caráter mais explícito ou codificado, são utilizados instrutores para ministrar palestras ou aulas e estes fazem o uso de manuais que devem ser lidos pelos funcionários.

Explicam os autores Nonaka e Takeuchi (1997), Hansen, Norhira e Tierney (1999), Leonard e Sensiper (1998) e Oliveira, M. (2004) que quando o treinamento aplicado tem foco mais tácito, utilizam-se métodos mais personalizados, conhecidos por “coaching” e “mentoring”. Nesse caso, é demandado um maior contato pessoal e maior tempo para acontecer, podendo durar até mesmo por meses e baseando-se no estilo person-to-person.

3- Fontes externas de conhecimento utilizadas pela empresa:

A empresa precisa voltar-se para fora do seu ambiente interno para captar conhecimento e ela pode fazer isso estando atenta aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros. Uma maneira de se fazer isso é enviar os funcionários para atividades externas e promover a busca por atualizações. O foco estratégico de gestão do conhecimento aqui pode, também, pender para um lado ou para outro, segundo Oliveira, M. (2004). Se os funcionários forem envolvidos em comunidades de prática (grupos de pessoas que se reúnem informal e voluntariamente para dividir informações, insights, experiências e ferramentas sobre uma área de comum interesse), a estratégia é a da “personalização”. Entretanto, se os funcionários são incentivados na participação de cursos formais, há características mais fortes na estratégia da “codificação”, conforme explicam os autores Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard e Sensiper (1998), Oliveira, M. (2004) e Wenger e Snyder (2000).

4- Tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidos aos clientes pela empresa:

Hansen, Norhira e Tierney (1999) e Oliveira, M. (2004), apontam que determinadas empresas aplicando o reaproveitamento de projetos de sucesso

possibilitou ganho no conhecimento em pessoas que, tendo trabalhado em um determinado projeto, ganharam conhecimento para ajudar outras que executariam o mesmo tipo de trabalho em uma nova empresa.

Telles e Teixeira (2000)¹³ e Oliveira, M. (2004) observaram também que outras empresas buscaram focar o reaproveitamento de projetos de sucesso como estratégia, o que permitiu ganhos na agilização do atendimento aos novos clientes.

5- Armazenagem do conhecimento da empresa:

Este indicador busca captar nos entrevistados como eles percebem em que a empresa prioriza a gestão do conhecimento, se em base de dados ou em pessoas. O tipo de estratégia de gestão de conhecimento escolhido por uma empresa pode também, ser conhecido observando-se o tamanho do investimento tecnológico que ela efetua. Investimentos altos caracterizam prioridade na estratégia da “codificação”, pois envolverão caros sistemas de bancos de dados, apesar de o conhecimento não se limitar somente a eles. Se o foco, ao contrário, estiver na “personalização”, os investimentos serão menores em sistemas de conhecimentos. Isso porque, de acordo com Hansen, Norhira e Tierney (1999), ela confia mais na experiência acumulada dos funcionários.

6- Sistemas de identificação do conhecimento na empresa

Ainda com relação aos sistemas de informática e com relação aos sistemas de localização de conhecimentos da empresa, este indicador, busca nos entrevistados, captar a sua percepção quanto ao foco desses sistemas no que se refere à localização de conhecimentos da empresa, se estes priorizavam recuperar documentos armazenados ou localizar as pessoas que detinham o conhecimento (yellow pages), conforme apontado pelos autores Stewart (1998), Ruggles (1998)¹⁴ e Oliveira, M. (2004).

7- Tipos de reuniões realizadas na empresa:

Este indicador busca captar como o entrevistado percebe a forma de reuniões que acontecem na empresa. Neste caso, o interesse era entender se as reuniões eram mais expositivas e centradas no líder ou se havia prática de braisntorning.

Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard e Sensiper, (1998)¹⁵ e Oliveira, M. (2004) têm interesse em mostrar que nas reuniões para solucionar problemas complexos, a utilização de estratégias person-to-person (de pessoa para pessoa) permitem maior fluidez de conhecimento tácito.

8- Sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimento:

Stewart (1998) afirma que as pessoas buscam soluções para os seus problemas de forma voluntária e que é necessário que haja uma política de remuneração e recompensas, além de uma cultura de trabalho em equipe, para que a estratégia implantada não fracasse.

A empresa deve procurar incentivar seus funcionários a praticarem ações voltadas para a estratégia de gestão de conhecimento escolhida. Se for a da “codificação”, pondera Oliveira, M. (2004) que eles possam documentar seus conhecimentos e reutilizar tais registros anteriormente utilizados por outros funcionários. Se “personalização”, que possam ser incentivados a buscar ajuda em outros funcionários com maior experiência ou ajudar outros com menos experiência.

9- Transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa:

Funcionários que participam de alguma forma de fontes externas de conhecimento (cursos, treinamentos, comunidades de prática ou seminários) necessitam transferir o conhecimento adquirido para os demais funcionários, caso contrário, eles ficam apenas com aquele que participou de determinado conhecimento exterior à empresa. Explica Oliveira, M. (2004) que este indicador busca, portanto, verificar se a empresa procura uma forma de transmissão de conhecimento externo através de

relatórios ou pela realização de projetos e trabalhos em equipe, incluindo outros funcionários que devam assimilar um novo conhecimento.

3. ESTUDO DE CASO – CAERN

A Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN) que foi criada em 2 de setembro de 1969, que tem como principal ramo de negócio a distribuição de água potável, coleta e tratamento de esgotos, onde os principais consumidores do serviço são do estado do Rio Grande do Norte. A empresa tem como objetivo contribuir com a qualidade de vida de seus usuários, pois investindo nos setores de saneamento básico, favorece os fatores socioeconômicos e ambientais.

3.1 Caracterização da empresa

Recentemente além dos recursos obtidos pela Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte – CAERN há outros investimentos viabilizados pelos próprios municípios e outras cidades atualmente estão sendo executado o Programa Sanear no Rio Grande do Norte, em parceria com o governo do Estado e o governo federal, cujo objetivo é de colocar o Saneamento Básico nos municípios Potiguares, fazendo com que todos possam ter acesso ao esgotamento sanitário. Na cidade de Natal o investimento total em esgotamento sanitário está previsto na ordem de R\$ 695,8 milhões, com recursos provenientes do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. A finalidade é passar dos atuais 36,5% para quase 100% de coleta e tratamento de esgotos até 2015 com isso está sendo a maior ação de saneamento da história do Rio Grande do Norte.

A CAERN atua em todo o estado do Rio Grande do Norte, onde apenas 15 cidades do Estado possuem sistemas de abastecimento de água que não pertencem a CAERN; Atualmente a empresa pública possui 165 sistemas de abastecimento de água distribuídos em 152 sedes de municípios e 13 localidades. No estado são 40 sistemas de esgoto em 39 municípios e 1 localidade (Praia de Pipa).

3.2 Aspectos jurídicos

O regime jurídico da empresa é Direito privado, cujo qual é constituída como Sociedade de Economia Mista, sendo que o Governo do Estado possui 93,75% das ações e 6,25% pertencem a outros tais como união, pessoas físicas e jurídicas.

A companhia é contribuinte dos tributos: PIS, COFINS, Imposto de Renda (IR), Contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL), Imposto sobre circulação de mercadorias ou serviços de qualquer natureza (ICMS).

No entanto o ICMS, a empresa tem um incentivo fiscal para não recolher o referido tributo sobre as compras para uso e consumo ou ativo imobilizado; Além disso, a empresa está obrigada a efetuar retenções do ISS (Imposto sobre serviço de qualquer natureza) e do INSS (Instituto Nacional da Seguridade Social) sobre os serviços em que a companhia é a tomadora. O nome da empresa é registrado na junta comercial do Rio Grande do Norte, e quanto a patentes, a empresa não possui.

3.3 Análise do negócio

A CAERN adquire mercadorias e serviços de diversas áreas no intuito de fornecer água tratada e coletar esgoto em todo o Estado do Rio Grande do Norte, A empresa atende praticamente todo o Estado, desde um pequeno produtor até um grande industrial, ou seja, a empresa atende todos os tipos de classes sociais e poder aquisitivo indiferentemente do sexo e idade.

A empresa adquire as mercadorias e serviços através do processo licitatório, conforme preceitua a lei 8.666/93. A maioria dos serviços tomados é de Engenharia e a maior parte dos produtos fornecidos diz respeito ao fornecimento de tubulações e afins. Com a entrada de material e serviços para que possa ser disponibilizada água tratada e coleta de esgotos com posterior tratamento, evitando a poluição dos rios e mananciais.

3.4 Missão e visão

A missão da empresa é Contribuir para melhoria da qualidade de vida da população do Rio Grande do Norte, satisfazendo suas necessidades de abastecimento de água e esgotamento sanitário, respeitando os fatores sociais, econômicos e ambientais. E sua visão é obter reconhecimento da população e do poder público do Rio Grande do Norte na universalização dos serviços de água e esgotos com qualidade e sustentabilidade.

3.5 Análise do ambiente

Uma das ameaças da empresa é de não conseguir a renovação de contratos como também a obtenção de novos contratos com as prefeituras, além disso, é importante mencionar o alto grau de importância dessas renovações para a empresa.

Em relação a ameaças outra que pode ocorrer é a poluição dos reservatórios de água de distribuição.

Outro aspecto importante são as oportunidades de conseguir reduzir o custo operacional com o uso das inovações tecnológicas, como bombear água sem usar energia, com o objetivo de prestar serviço de distribuição de água a todos da população, com isso saneando e distribuindo 100% da população do Rio Grande do Norte.

Um ponto forte é que a empresa está em busca de novos investimentos, por outro lado, um ponto fraco da empresa são as perdas de água decorrentes de vazamentos que podem levar dias para ser averiguado pela CAERN.

3.6 Objetivos estratégicos

Através do diagnóstico estratégico da organização é possível saber os objetivos da organização. A CAERN tem como objetivo distribuir água e sanear todo o Estado do Rio Grande do Norte, atender a população de comunidades rurais e adequar sistemas existentes, melhorar a prestação de serviços à população usando tecnologias para ampliar a área de atuação em lugares de difícil acesso, e reduzir as perdas nos sistemas de água e esgoto. É com base nessas informações que a empresa exerce seus objetivos e suas estratégias.

3.6 Principais estratégias do negócio

A principal estratégia da CAERN é a utilização do processo de licitação para contratações imediatas e para iniciar as obras de saneamento, implantar o Plano de Administração e Desenvolvimento, com o fechamento de novos contratos.

Com isso é onde será descrito quais as áreas que deverão ter ampliação na coleta de esgotos ou quais regiões terão a oferta de água aumentada. A empresa também pretende efetuar pesquisas socioeconômicas e de mercado que permitam avaliar as estratégias e programas de comercialização através dos dados levantados dos clientes; melhorando os sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, bem como supervisionar o cumprimento das normas técnicas e especificações previstas nos projetos gerindo bem os recursos ofertados. Além disso, o contrato dirá qual a quantia a ser disponibilizada para atingir esses objetivos estratégicos.

3.8 Estrutura da área de Gestão do Capital Humano (RH)

A CAERN possui atualmente em seu quadro 1.922 funcionários no total. O GDH (Gerência de Desenvolvimento Humano) da CAERN, tem como objetivo aprovar e manter sob supervisão geral atividades de controle administrativo de pessoal, aprovar e acompanhar programas relacionados ao recrutamento, seleção e treinamento dos recursos humanos e ainda Incentivar os colaboradores quanto ao dever de bem servir ao público, incentivando a qualidade na prestação de serviço.

3.9 Recrutamento e seleção

A política da CAERN para admitir funcionários é feita através de concurso publico e de acordo com a necessidade da empresa ela convoca os candidatos aprovados para a contratação. A empresa só demite funcionário nas situações onde seja justa causa,

plano de demissão voluntária ou à pedido do funcionário; os funcionários que são admitidos na empresa passam por um programa de integração onde participam de palestras sobre o organograma da empresa e a política de cargos e salários é apresentada.

Além disso, são realizadas visitas as estações de tratamento de esgotos onde são demonstrados todos os processos e atividades existentes na CAERN.

3.10 Treinamento e desenvolvimento

A CAERN desenvolve a capacidade técnica do pessoal da gerência, onde se avalia o desempenho dentro das atividades desenvolvidas no seu setor. Com isso é elaborado anualmente, uma previsão orçamentária bem como um cronograma de treinamentos que serão realizados ao longo do ano de acordo com a necessidade demandada por cada setor da empresa que é encaminhado à área de recursos humanos. Entretanto os cargos de técnico em operação são os que recebem maior investimento em treinamento, isto ocorre em virtude de ser a atividade fim da empresa e a necessidade de prestar serviço com qualidade.

Por isso cada gestor é responsável em avaliar os colaboradores de forma justa, de acordo com a avaliação de desempenho e identificar as necessidades de aperfeiçoamento pessoal sob sua direção e propor programas de treinamento específico de sua equipe.

Logo quando surgem conflitos em equipes o gestor também é responsável em tentar resolver os conflitos existentes em sua equipe fazendo sistematicamente, reuniões com sua equipe, objetivando a uma melhor comunicação, integração e participação caso não consiga a solução, é acionado a área de Recursos Humanos da empresa. Contudo a CAERN não contrata nenhum treinador de Coaching.

3. 11 Liderança

Ocupar um cargo de liderança exige muitas responsabilidades e um alto desenvolvimento profissional de um indivíduo. Porém ainda assim na CAERN chefes assumem cargos de liderança sem nenhum treinamento, pois na empresa não existe programa de capacitação de liderança.

3.12 Cargos a Salários

Na CAERN, o critério básico de progressão funcional ocorre por tempo de serviço e, sobretudo, por mérito (meritocracia). Alguns instrumentos funcionam de forma integrada para promover estes objetivos que é a avaliação do colaborador recém-admitido, que deve ser avaliado e recebe feedback (aconselhamento/retorno) decorridos 30 e 60 dias da sua admissão onde a avaliação de desempenho por competências é aplicada e através desse programa todos os empregados se auto avaliam e são avaliados para identificarem o nível de proficiência que estão alcançando nas competências que a empresa enxergou como agregadoras de valor para a organização.

A empresa a partir das necessidades reveladas para melhoria de desenvolvimento funcional, principalmente, no programa de avaliação de desempenho por competência onde se refere ao plano de cargos, carreira e remuneração, que orienta os caminhos que o colaborador deve recorrer para crescer profissionalmente. Atualmente os salários foram reajustados em 8% (oito por cento) referente a inflação de 7,1634% pelo INPC do período de 01.05.2012 até 30.04.2013 e aumento real de 0,7807%, conforme Acordo Coletivo de Trabalho 2013/2014.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A CAERN é uma empresa que ainda possui no seu quadro de funcionários, uma relevante maioria do sexo masculino, apesar dessa realidade ter mudado bastante, no universo pesquisado 61% são do sexo masculino e 39% do sexo feminino, distribuídos nas mais variadas funções. Quando observamos a faixa etária temos 49% dos pesquisados com idade acima de 45 (quarenta e cinco) anos. Quanto aos anos de dedicação à CAERN, 44% tem menos de cinco anos de empresa, o que reafirma a

renovação de pessoal proporcionada pelos concursos realizados em 2010, 2013 e 2014, que há muitos anos não acontecia, fato que justifica os 19% com mais de 15 anos de casa e os 28% tem mais de 30 anos de CAERN. Dentre os entrevistados 36% possuem nível superior completo, apesar de muitos exercerem atividades de nível médio e técnico. A grande maioria de 60% de casados, temos 26% ainda solteiros e 14% são divorciados, viúvos ou possuem uma união estável.

Indicador 1: Transferência de conhecimento de uma pessoa a outra

Busca retratar a percepção do entrevistado em relação à transferência de conhecimento dentro da empresa, se focada nas pessoas ou na reutilização de “codificação”. Quanto á esse indicador 21% dos entrevistados escolheram a escala 4 e outros 31% escolheram a escala 5. Isso significa que o conhecimento na CAERN, na percepção dos funcionários é transferido tanto de uma pessoa para outra através do convívio, como através de explicações isoladas, orais ou por escrito, tendendo um pouco mais para personalização, quando há maior valor no contato de pessoa para pessoa.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	5	6%
1	2	3%
2	8	10%
3	12	15%
4	17	21%
5	25	31%
6	3	4%
7	1	1%
8	4	5%
9	0	0%
10	3	4%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 2: Treinamentos aplicados na empresa

Busca captar a percepção dos entrevistados quanto à aplicação de duas formas de treinamento, se focados mais em palestras ou por técnicas como coaching ou mentoring. Quanto aos treinamentos aplicados na empresa 28% dos entrevistados optaram pela opção 5, e 20% pela opção 4, o que nos leva a concluir que na maioria das vezes o treinamento ocorre de forma mais personalizada, demandando maior contato pessoal.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	4	5%
1	6	8%
2	9	11%
3	7	9%
4	16	20%
5	22	28%
6	7	9%
7	3	4%
8	4	5%
9	0	0%
10	2	3%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 3: Fontes externas de conhecimento utilizadas pela empresa

Procura entender se ocorre maior envolvimento dos entrevistados com fontes externas de conhecimento de caráter mais pessoal ou mais superficial. Quanto as fontes externas de conhecimento utilizadas pela empresa 26% optaram pela opção 5, 15% pela opção 4 e 14% pela opção 3, nos levando a concluir que as fontes externas de conhecimento utilizadas pela CAERN são na sua maioria provenientes da convivência com pessoas que estudam profundamente determinadas áreas de interesse e seminários.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	3	4%
1	2	3%
2	8	10%

3	11	14%
4	12	15%
5	21	26%
6	6	8%
7	7	9%
8	8	10%
9	2	3%
10	0	0%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 4: Tipo de soluções (produtos) fornecidas aos clientes pela empresa

Busca compreender que tipo de solução para os produtos/serviços oferecidos aos clientes da empresa para indicar o tipo de estratégia de conhecimento adotado pela empresa. Quanto as soluções fornecidas aos clientes pela empresa 20% escolheram o item 5, 13% o 6 e 15% o item 7, o que significa dizer que a maioria considera as soluções apresentadas aos clientes pela CAERN completamente do tipo padronizadas, previsíveis e sistematizadas.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	2	3%
1	3	4%
2	8	10%
3	9	11%
4	6	8%
5	16	20%
6	10	13%
7	12	15%
8	5	6%
9	6	8%
10	3	4%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 5: Armazenagem do conhecimento da empresa

Este indicador procura captar a percepção dos respondentes quanto à preferência da empresa na armazenagem do conhecimento, se em bases de dados ou nas pessoas, 41% escolheram a opção 5, 14% a 4 e 15% a opção 3 o que caracteriza que dentre os funcionários entrevistados a armazenagem de conhecimento da empresa acontece completamente nas pessoas. Isso levanta a necessidade de se implantar uma melhor gestão do conhecimento, uma vez que parte relevante dos funcionários da empresa já possui tempo para aposentadoria.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	5	6%
1	2	3%
2	7	9%
3	12	15%
4	11	14%
5	33	41%
6	4	5%
7	3	4%
8	1	1%
9	1	1%
10	1	1%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 6: Sistemas de identificação do conhecimento na empresa

Procura indicar se, sob a percepção dos entrevistados, os sistemas de localização de conhecimento da empresa estão mais focados em localizar as pessoas que detêm o conhecimento ou se procura recuperar documentos já armazenados. Entre os entrevistados 28% escolheram a opção 5 e 10% escolheram a opção 4 e outros 10%, a opção 6. Podemos concluir que os sistemas da empresa são desenvolvidos tanto para priorizar recuperar documentos armazenados como para localizar as pessoas que detinham o conhecimento desejado.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	3	4%
1	0	0%
2	7	9%
3	11	14%
4	8	10%
5	19	24%
6	8	10%
7	8	10%
8	6	8%
9	6	8%
10	4	5%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 7: Tipo de reuniões realizadas na empresa

Busca captar a percepção do entrevistado quanto à forma de reuniões realizadas na empresa para solucionar problemas complexos, se são mais expositivas ou do tipo brainstorming. Entre os entrevistados 30% escolheram a opção 5, 13% a 6 e 14% a 8. Podemos concluir que na percepção dos funcionários as reuniões ocorrem em sua maioria de forma expositiva.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	2	3%
1	6	8%
2	5	6%
3	4	5%
4	3	4%
5	24	30%
6	10	13%
7	3	4%
8	11	14%
9	8	10%
10	4	5%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 8: Sistemas de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimento

Procura extrair do entrevistado sua opinião quanto ao uso de um sistema de remuneração para incentivar o compartilhamento de conhecimento na empresa: se por meio de reutilização de conhecimento codificado ou em pessoas mais experientes. Entre os entrevistados, 39% escolheram a opção 5, 15% a opção 4 e outros 15% a opção 2. Podemos concluir que os sistemas de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimento está completamente baseado em incentivo a pessoas que ensinam a outras pessoas sua experiência e em pessoas que buscam a experiência de outras pessoas.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	1	1%
1	2	3%
2	12	15%
3	10	13%
4	12	15%
5	31	39%
6	2	3%
7	3	4%
8	3	4%
9	1	1%
10	3	4%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Indicador 9: Transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa

Procura compreender se na empresa há uma forma de transmissão de conhecimento externo por meio de relatórios ou se através de trabalhos realizado em equipe. Dos entrevistados 28 % escolheram a opção 5 e 19% a opção 4. Concluimos que a transmissão de conhecimentos adquiridos ocorre no convívio cotidiano.

GRAU CONCORDANCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
0	6	8%
1	7	9%
2	10	13%
3	8	10%
4	15	19%
5	22	28%
6	5	6%
7	3	4%
8	2	3%
9	0	0%
10	2	3%
TOTAL	80	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou compreender como é vista na ótica dos funcionários a estratégia de gestão do conhecimento na CAERN, pela replicação de um modelo de escala. A CAERN é uma empresa que tem como principal ramo de negócio a distribuição de água potável, coleta e tratamento de esgotos, onde os principais consumidores do serviço são do estado do Rio Grande do Norte.

Procurou-se efetuar uma descrição da população pesquisada, formada por 80 funcionários da empresa, bem como da empresa em estudo.

A metodologia aplicada para o trabalho foi uma pesquisa descritiva por meio de estudo de caso, adotando o modelo proposto por Oliveira, M. (2004) que é composto por 09 indicadores de gestão do conhecimento.

Ao observarmos os resultados sob uma perspectiva mais geral, a CAERN apresentou índice mais alto quanto à estratégia da “Personificação”. Supõe-se que a explicação para esse fato possa residir no baixo grau de normatização existente na empresa. Mas, quando observados os demais resultados, nota-se que os percentuais da estratégia da “personalização” e de equilíbrio entre as estratégias são quase iguais.

Da mesma maneira adota-se na empresa pesquisada, determinadas ações de perfil mais próximas à estratégia da “personalização”, tais como encontros e reuniões para busca de soluções para problemas complexos.

Possivelmente, parte das distorções observadas quanto a uma melhor compreensão dos aspectos voltados para a gestão do conhecimento que surgiram com a aplicação da pesquisa, tenha razões na maneira aparentemente não tão clara da difusão do conhecimento no interior da empresa e na limitação quanto à participação de parte dos indivíduos nos processos em seu compartilhamento. Diante disso, supõe-se que seria interessante à alta gestão da CAERN, procurar aplicar e distribuir ações metodológicas mais bem definidas que visem objetivamente alcançar alvos quanto ao aprendizado, além de promover o incentivo à geração e à troca de conhecimento entre os seus funcionários, independentemente do grupo a que eles pertençam.

Na CAERN já está sendo desenvolvido um Programa de Gestão do Conhecimento visando coordenar um conjunto de ferramentas, métodos e procedimentos, informatizados ou não, buscando mostrar como conhecimento pode ser disseminado na Companhia.

Com isso, espera-se que o conhecimento concentrado em determinadas áreas ou pessoas sejam de conhecimento comum de todos os empregados. Além disso, esse Programa permitirá que a empresa identifique e proteja seus conhecimentos essenciais e estratégicos.

Espera-se que a partir dessa ação inovadora a Companhia desenvolva suas atividades em direção à universalização e melhoria na qualidade dos serviços de água e esgotos para a população do estado do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Ildalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,2002.
- CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado e construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do Saber: Criando e Sustentando as Fontes de Inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- MALHOTRA, Naresh K.et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradução: Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Marcelo Fonte Boa. **Criação e teste de uma escala para avaliação da estratégia de gestão do conhecimento: Aplicação a um escritório de propriedade intelectual**.2004. 111p. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina. Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. Tradução: OP Traduções. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças. O desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SETTE, Ricardo de Souza. **Estratégia empresarial**. Lavras: UFLA/FAEP, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento: o Capital Intelectual e a Nova Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

OBJETIVO:

Objetiva-se, na aplicação deste questionário de pesquisa, verificar o tipo de estratégia de gestão do conhecimento adotado pela CAERN. As bases da formulação deste estudo se encontram alicerçadas em teorias da administração que contêm diversas pesquisas e levantamentos sobre este assunto nos mais variados ambientes corporativos.

Preenchimento do formulário sobre o conhecimento:

As questões apresentam sempre dois tipos dicotômicos de ações estratégicas da gestão do conhecimento.

Uma ação do tipo “**personalização**” e outra ação do tipo “**codificação**”. Entre as ações há uma escala de 0 a 10, na qual os extremos significam a aplicação de apenas uma das ações. A escala 5 indica que, na visão do respondente, há um equilíbrio na proporção entre ambas as características. Essa escala pretende capturar a percepção do respondente quanto à proporção entre a utilização de uma ação em relação a outra. Marque aquela opção de escala que, segundo a sua percepção, condiz mais com a realidade.

O acesso às suas respostas é restrito ao pesquisador, o qual se compromete a manter as respostas deste questionário em total sigilo.

A sua colaboração é muito importante e para que os resultados possam se expressar melhor, quando você responder às questões, por favor, tenha em mente o seu local de trabalho e as características que permeiam o exercício da sua atividade profissional na Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte.

Sexo: Masculino ou feminino

Cargo

Faixa Etária

Tempo em que está na empresa: Por em faixas

Estado Civil:

Faixa de Renda Mensal

Formação:

Nível médio Técnico Superior Incompleto Superior Completo

Pós-graduação Mestrado/Doutorado

1. O conhecimento pode ser transferido de uma pessoa para outra através do convívio durante a execução conjunta do trabalho ou através de explicações isoladas, orais ou por escrito (manuais, procedimentos, listas de tarefas (*checklists*), memorandos, etc.).

Como você avaliaria ser a transferência de conhecimento de uma pessoa para outra na empresa?

Completamente baseada no convívio das pessoas na execução conjunta do trabalho.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente baseada em explicações isoladas.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

2. O treinamento de uma pessoa pode ser feito por outra que domine a função a ser aprendida e durante a realização da própria função a ser aprendida (exemplos destes treinamentos: o *mentoring* e o *coaching*) ou o treinamento pode ser feito através de palestras e exposições (geralmente com o uso de apostilas, manuais e apresentações). Como você avaliaria serem os treinamentos aplicados na empresa?

Completamente realizados por pessoas que dominam a função e na execução da função.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente realizados por palestras e exposições.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

3. O conhecimento proveniente de fontes externas à empresa pode advir da convivência com grupos de pessoas que estudam profundamente determinadas áreas de interesse (comunidades de prática) e seminários ou pode advir da participação em palestras e cursos externos. Como você avaliaria serem as fontes externas de conhecimento utilizadas pela empresa (considerando apenas os dois modelos citados)?

Completamente provenientes da convivência com pessoas que estudam profundamente determinadas áreas de interesse e seminários.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente provenientes da participação em cursos e palestras externos.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

4. O ambiente organizacional pode demandar dois tipos de soluções (produtos e serviços) para os clientes. O primeiro tipo são as soluções com baixo nível de padronização, geralmente inéditas e não estruturadas. O segundo tipo são as soluções padronizadas, que geralmente são previsíveis e sistematizadas. No primeiro caso, a característica de especialista é mais exigida das pessoas. No segundo caso, a característica de generalista é a mais exigida. Como você avaliaria serem as soluções (produtos e serviços) fornecidas aos clientes pela empresa?

Completamente do tipo baixas padronizações, inéditas e não estruturadas.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente do tipo padronizadas, previsíveis e sistematizadas.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

5. O conhecimento de uma empresa está armazenado tanto nas pessoas quanto em documentos e sistemas. Como você avaliaria estarem armazenados os conhecimentos da empresa?

Completamente nas pessoas.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente em documentos e sistemas.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

6. Os sistemas de tecnologia da informação (TI) podem ser desenvolvidos para localizar as pessoas que possuem o conhecimento e a experiência desejados ou podem ser desenvolvidos para localizar os documentos armazenados com o conhecimento desejado. Como você avaliaria serem os sistemas da empresa?

Completamente desenvolvidos para localizar pessoas que possuem o conhecimento e a experiência desejados.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente desenvolvidos para localizar documentos armazenados com o conhecimento desejado.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

7. Um importante instrumento para troca e criação de conhecimento são as reuniões de trabalho para solução de problemas complexos. Há empresas que realizam reuniões do tipo *brainstorming*, nas quais as pessoas são incentivadas a darem todo o tipo de ideias (por mais improváveis que pareçam) e a estarem sempre criticando e evoluindo as ideias das demais pessoas, o que torna as decisões finais como do grupo e não individuais. Outras empresas utilizam reuniões do tipo expositivas, nas quais alguns participantes apresentam ideias pré-elaboradas e o chefe da equipe decide pela ideia que achar melhor.

Como você avaliaria serem os tipos de reuniões realizadas na empresa para a busca de soluções a problemas complexos?

Completamente do tipo <i>brainstorming</i> .	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente do tipo expositiva.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

8. Uma empresa pode adotar um sistema de remuneração que incentiva as pessoas a transmitirem experiências adquiridas no passado para outras pessoas que estejam, no presente, trabalhando em situações semelhantes, além de incentivar as pessoas que buscam esta experiência já existente na empresa. Outras empresas adotam um sistema de remuneração que incentiva as pessoas a documentarem seus trabalhos para que possam ser reutilizados por outras pessoas que estejam trabalhando em situações semelhantes, além de incentivar as pessoas que buscam esta reutilização de documentos.

Como você avaliaria ser o sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimentos?

Completamente baseado em incentivo a pessoas que ensinam a outras pessoas sua experiência e em pessoas que buscam a experiência de outras pessoas.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente baseado em incentivo a pessoas que documentam seus trabalhos e em pessoas que reutilizam os trabalhos já documentados.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

9. Em algumas empresas, quando as pessoas retornam de cursos ou seminários externos, elas devem transferir o conhecimento adquirido a outras pessoas da empresa durante o convívio no trabalho cotidiano. Em outras empresas, as pessoas que retornam de cursos e seminários externos devem redigir relatórios para que o conhecimento adquirido seja transmitido a outras pessoas da empresa. Como você avaliaria ser a transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa?

Completamente durante o convívio no trabalho cotidiano.	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente através da elaboração de relatórios.
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			