

**CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA  
APRENDIZAGEM DE UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA DO SETOR DE FORNECIMENTO DE  
ÁGUA E SANEAMENTO**

***KNOWLEDGE: A STUDY OF LEARNING IN A PUBLIC  
SECTOR INSTITUTION OF WATER SUPPLY AND  
SANITATION***

**JANINE PEREIRA DA SILVA**

Graduada em administração pela FASETE  
[epa.fasete@gmail.com](mailto:epa.fasete@gmail.com)

**LUCIANO FERNANDES MONTEIRO**

Doutorando em engenharia de processos pela UFCG  
Professor do Curso de administração da UNESC  
[lucianofm@uol.com.br](mailto:lucianofm@uol.com.br)

**THATIANA GOMES MENEZES DA COSTA**

Graduada em Administração pela FASETE  
[thatianagmcosta@hotmail.com](mailto:thatianagmcosta@hotmail.com)

**MARCONI FREITAS DA COSTA**

Mestre em Engenharia de Produção pela UFPE  
Coordenador e Professor do Curso de Administração da UFPI  
[marconi\\_costa@hotmail.com](mailto:marconi_costa@hotmail.com)

Recebido em: 01/08/2009

Aprovado em: 20/10/2009

**ISSN 2175-5787**

## **Resumo**

Este artigo objetiva verificar a importância da gestão do conhecimento na organização, assim como a influência da gestão de pessoas para a aprendizagem organizacional. A realização desse estudo utilizou material bibliográfico, informações da empresa, pesquisa e interpretação dos dados obtidos. Contudo, formalizou-se uma análise dos dados quantitativos tendo por base atingir os objetivos específicos formalizados, seguido de uma entrevista que permite confrontar respostas com as dos informantes abordados na pesquisa. De imediato, comprovou-se a problemática em estudo. A empresa em questão realmente trabalha a gestão do conhecimento inteiramente e, ao que se verifica, as pessoas recebem treinamento e repassam o conhecimento como multiplicadores uns para os outros, não deixando as informações isoladas. Os achados caracterizam a (EMBASA) como uma organização que aprende e que dissemina a aprendizagem no ambiente de trabalho.

**Palavras-Chaves:** Gestão do conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Capital intelectual.

## **Abstract**

This article aims to verify the importance of knowledge management in the organization, as well as the influence of the management of people for organizational learning. The completion of this study made use of bibliographic material, information of the company and research and interpretation of data taken. However, formally it is an analysis of quantitative data based on achieving specific objectives formalized, followed by an interview that allows to compare responses with the ones from informants addressed in research. Immediately the problem under study was proved, the company concerned actually fully works on knowledge management, when people receive training and pass the knowledge as multipliers to each other, not leaving the information singly. The findings characterize EMBASA as an organization that learns and disseminates the learning in the workplace.

**Key-Words:** Knowledge management; Organizational Learning; Intellectual Capital.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo observa-se que as pessoas representam mais que simplesmente a força de trabalho, ou capital humano na realização e crescimento das empresas contemporâneas. O que surge com o ser humano é a capacidade e habilidade de liderar e criar novos caminhos para inventar produtos ou serviços que agreguem valor significativo para os clientes, fornecedores e distribuidores.

Têm-se então, como proposta ideal, a busca e empenho das organizações de investirem, grande parte do seu rendimento, em prol da melhoria do potencial humano e intelectual dos parceiros, na tentativa de aumentar o conhecimento e de fazer com que este seja compartilhado no ambiente organizacional.

Será enfatizada, no decorrer deste trabalho, a importância do conhecimento dentro do ambiente organizacional, assim como o modo que as pessoas trabalham o conhecimento visando a melhorar o desenvolvimento da empresa e a troca de experiências interpessoais.

Neste sentido, o conhecimento necessita ser trabalhado diariamente, seja na busca de soluções, na elevação do capital intelectual do ser humano ou no desenvolvimento das atividades com o auxílio ou não de equipamentos tecnológicos.

Diante do exposto, será respondido o seguinte questionamento relacionado com a problemática deste estudo: Como a Empresa Baiana de Águas e Saneamento (EMBASA) trabalha a gestão do conhecimento dentro do setor de trabalho de forma a propiciar a aprendizagem organizacional?

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão do Conhecimento (GC)

A era do conhecimento aproxima-se e com ela as organizações, de uma forma ou de outra, tentam adaptar-se a essa era, baseadas na criatividade, habilidade, capacidade,

competitividade e valorização do ser humano como principal elemento fomentador do conhecimento.

O conhecimento é o elemento impulsionador da nova ordem econômica, pois a riqueza é gerada pelas aplicações deste mais do que pelo trabalho. As pessoas propiciam o aparecimento de oportunidades de crescimento nas organizações, como também transformam o ambiente de trabalho em uma rede ligada ao conhecimento dos negócios e em contato com o mundo exterior (BERGERON, 1996).

Conforme Lara (2004, p. 26-27), “hoje o conhecimento não pode mais estar restrito a círculos acadêmicos e culturais: ele precisa estar nas atividades empresariais e comerciais”. O conhecimento não deve apenas ser estendido para pequenos grupos de pessoas, ele precisa estender-se aos vários níveis empresariais onde possam expandir-se às várias localidades do globo através de ações, atitudes e valores humanitários que exijam troca de experiências entre clientes, fornecedores, intermediários, comerciantes, empresariais e industriais do mundo todo.

As pessoas são os veículos geradores de conhecimento, que por sua vez cria e modifica as pessoas no ambiente de trabalho. Isso faz com que o conhecimento seja obtido por conta da interação social, estudo, trabalho e lazer, onde flui com facilidade, levando ao crescimento do indivíduo profissionalmente e gerando riqueza as organizações (DAVENPORT; CRONIN, 2000)

### 2.1.1 O que é Gestão do Conhecimento

Para alguns autores (CHOO, 1998; VON KROGH *et al.*, 2001; BERGERON, 1996) a gestão do conhecimento resume-se ao processo que interliga o ser humano às diretrizes organizacionais da empresa destinada a criar, organizar, armazenar, transferir e intensificar o conhecimento em prol de melhorar o desempenho do indivíduo na organização.

Mais segundo Nonaka e Takeuchi (1997) administração do conhecimento ou, simplesmente, gestão do conhecimento:

É uma nova maneira de pensar sobre a distribuição e o compartilhamento dos recursos intelectuais e criativos da organização. É o esforço para sistematicamente encontrar, organizar e tornar disponível o capital intelectual da empresa e fomentar

uma cultura de contínua aprendizagem e compartilhamento do conhecimento de forma que as atividades organizacionais aproveitem aquilo que já é conhecido. O capital intelectual da empresa é a soma de suas informações, experiências, conhecimento, relações, processos, inovações e descobertas. [...] um sistema completo de administração do conhecimento inclui não só os processos para captar e armazenar o conhecimento e organizá-lo para o fácil acesso, mas também os métodos de gerar novo conhecimento por meio da aprendizagem e de compartilhar o conhecimento com toda a organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.79)

Nesse sentido, a administração do conhecimento envolve toda parte intelectual do ser humano para disponibilizar experiências e compartilhar idéias com as outras pessoas na organização. Contudo, proporciona ao capital intelectual da empresa meios de gerar novos conhecimentos através da aprendizagem e troca de conhecimentos entre todos, como também, facilita a integração entre as pessoas e favorece a cultura organizacional.

Por outro lado, a gestão do conhecimento abrange objetivos, isso ocorre quando se fornece ou aprimora-se o desempenho empresarial das pessoas que tomam decisões diariamente acerca do sucesso ou fracasso de um negócio (LARA, 2004), e geralmente são discutidos em reuniões para decidir a implantação de novas estratégias ou estabelecer um plano de trabalho que possa ser atingido anualmente. Também aperfeiçoar seu capital intelectual com troca de idéias e conhecimentos entre os membros da empresa, aplicados nos níveis estratégico, tático e operacional.

A gestão de pessoas serve de base para garantir a satisfação dos trabalhadores e distribuí-los de acordo com o perfil de suas práticas, assume papel importante em conservar os empregados comprometidos com as estratégias da empresa e promove o crescimento pessoal e profissional.

## **2.2 Aprendizagem Organizacional**

“A aprendizagem é uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzida pela experiência” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 347). Para McGee e Prusak (1994, p. 208) a aprendizagem tem conceito diferenciado, “aprendizagem é a aquisição de novas capacidades e perspectivas e não a aquisição de fatos novos”. O entendimento de aprendizagem eleva a produtividade da empresa e gera conhecimento no ambiente de tarefa, como também promove

o profissionalismo dos indivíduos não só diante de fatos novos, mas como contribuição para o desempenho organizacional.

McGill *et al.* (1992) define aprendizagem como a “modificação da tendência comportamental através da experiência”. O autor ainda enfatiza de maneira clara que “é o processo através do qual uma organização se adapta a seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos aos ambientes em que vivem”. Neste sentido, as empresas que trabalham com gestão de pessoas devem manter-se atentas as mudanças do meio externo (macroambiente) e buscar formas de combater as influencias que manifestam as alterações de comportamento organizacional.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000):

O desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento estão entre as atribuições mais comuns e mais caras da Administração de RH. Tais atividades têm por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados. As atividades de desenvolvimento são um meio poderoso para aumentar a eficiência e a justiça interna da organização, especialmente quando integradas a outras atividades de RH. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 31-32)

É importante enfatizar que gastos com programas de treinamento têm sido encarados como investimentos estratégicos, similares àqueles realizados com novas instalações e equipamentos, ou seja, investir na competência do funcionário caracteriza-se como diferencial nas organizações. O treinamento continuado é vital para a obtenção de competitividade. O programa de desenvolvimento das pessoas assegura a aprendizagem necessária para que a execução da tarefa seja realizada, aumenta a capacidade para sobressair às dificuldades do dia a dia, assim como demonstra soluções para os problemas cotidianos que surgirão.

Para Templeton *et al.* (2002) muitas das organizações promovem a aprendizagem no ambiente de trabalho e buscam obter respostas imediatas. Para outras, as respostas são em longo prazo, não interessando o *feedback* dos funcionários, pois estas entendem que só treinando (individualmente o funcionário) pode-se resolver o problema. Porém, o empregado necessita ser acompanhado no setor de trabalho, compartilhando informações diretamente com a equipe, portanto, as informações fluem corretamente na organização. Assim, o que é aprendido deve também estar acessível a outras pessoas na empresa e vinculado a ela de maneira duradoura.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este tópico tem por objetivo principal apresentar a metodologia utilizada que norteou a pesquisa sobre a importância da Gestão do Conhecimento na organização, assim como a influência da gestão de pessoas para a aprendizagem organizacional na cidade de Paulo Afonso/BA. Em primeira instância, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Portanto, com base nos objetivos propostos para este trabalho, o modo de investigação escolhido para a execução do trabalho foi o estudo de caso (YIN, 2001).

A técnica de pesquisa utilizada caracteriza-se como ajuste entre o método quantitativo e qualitativo. Segundo Malhotra (2001, p. 155) a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”. Sendo utilizada a entrevista como principal meio de obtenção das informações necessárias à interpretação da pesquisa qualitativa.

Malhotra (2001) ainda afirma que “a pesquisa qualitativa explica os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa”. Trata-se de um complemento das informações obtidas pelos questionários, que é direcionado aos funcionários individualmente, caracterizando o meio de conhecer e comparar respostas referentes à problemática e os objetivos da temática.

É também uma pesquisa quantitativa, por utilizar de um questionário com perguntas do tipo: fechada (3), múltipla escolha (2) e dicotômica (4), totalizando nove perguntas, permitindo ao entrevistado ficar a vontade para respondê-lo conforme conhecimento acerca do assunto abordado no exercício do trabalho e experiência por ele vivenciada.

A pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. [...] a pesquisa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada” (MALHOTRA, 2001, p. 155). Ambas dialogam para entender melhor o estudo que se quer explanar e comprovar seus resultados.

#### 3.1 População e Amostra

Segundo Malhotra (2001, p. 301) a população é a “soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa de marketing”.

Desse modo, o universo da pesquisa caracteriza-se pela parcela de pessoas a serem abordadas no setor escolhido. Assim, no início desta pesquisa, a pretensão era abordar os cinqüentas funcionários da empresa (próprios), mas só foi possível vinte deles, representando a amostra do estudo.

## **3.2 Coleta de Dados**

Segundo Mattar (1997, p. 60) a coleta de dados pode ser considerada como “o método da comunicação que consiste no questionário, oral ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita, do próprio”.

Desse modo, o informante sente-se à vontade para responder as perguntas que achar conveniente, pois trata de um questionário objetivo. Os dados foram coletados seguindo o método da pesquisa e ficaram divididos em dados quantitativos, utilização do questionário e dados qualitativos, obtenção através da entrevista.

## **3.3 Tratamento dos Dados**

Os dados foram analisados com uso de técnicas de estatísticas descritivas e tabulados em formato de tabelas com freqüência absolutas e, além de gráficos para melhor identificar e analisar os questionários aplicados na empresa, permitindo canalizar a informação obtida pelo instrumento de pesquisa e tornando possível à interpretação da temática abordada por meio da análise de conteúdo de Bardin (1977).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico do artigo apresenta, primeiramente, as tabulações dos dados qualitativos e quantitativos e, em seguida, sua análise. A apresentação e análise dos dados qualitativos iniciam-se com a entrevista a Empresa Baiana de Águas e Saneamento S/A de Paulo Afonso – BA, contendo o gênero e cargo ou função ocupada pelos empregados e perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, assim como a tabulação dos dados quantitativos formulados através de questionários aplicados na organização e sua atuação quanto a Gestão do Conhecimento no setor pessoal.

### 4.1 Tabulação dos dados qualitativos

A tabulação qualitativa consistiu em um diálogo com o informante, visando a levantar as informações relevantes para a pesquisa em andamento.

Segundo a Gerente Administrativa Financeira da (UNPA/EMBASA) o ambiente de trabalho é caracterizado como bom, pois o clima organizacional é harmonioso tornando as pessoas mais comprometidas com suas tarefas e em plena sintonia com os negócios da empresa, a qualidade na prestação de serviços e o investimento no capital intelectual e humano do profissional.

Quanto ao treinamento (formal interno), a empresa fornece tanto em Salvador, sede da empresa, quanto em Paulo Afonso, cursos, palestras, seminários, etc.. O auditório da regional da cidade tem características de acordo com a área de atuação de cada membro da organização, isso faz com que seus colaboradores elevem sua capacidade e conhecimento pessoal e profissional.

No que constitui a parte de informática (*software*), a empresa utiliza os programas básicos (Excel, Word, Windows, Acrobat, ACDSee (não por todos), Internet, FioZip (com a mesma característica do Winzip), Access, Delphi e CorelDraw (pelo técnico em informática) e outros aplicativos específicos da empresa. Um deles é a intranet, que contém os dados confidenciais da organização os quais não obtivemos acesso. Utiliza, também, outros

aplicativos como: sistema comercial, sistema de tributos, folha de pagamento, sistema de suprimentos, sistema de transporte, etc. restrito aos empregados da empresa.

No que concerne ao desempenho dos colaboradores, este é caracterizado como bom, pois os mesmos são conscientes de suas atividades, responsabilidades e competência para com a EMBASA.

São várias as vantagens de fornecer treinamento no trabalho, mas de imediato o principal é aumentar a eficiência dos membros, com isso eleva-se o conhecimento do profissional. Sendo assim, este se considera pronto para desenvolver e cumprir a missão, visão e valores da EMBASA.

A EMBASA só tem a ganhar com a perspicácia do empregado, onde qualifica os profissionais e dignifica a mão-de-obra terceirizada quanto à eficiência na prestação do serviço de abastecimento de águas e esgotamento sanitário da cidade, podendo até chegar a ser eficaz.

Ao fornecer curso de capacitação para o funcionário, este é feito com base em sua área, por exemplo, curso de AutoCAD (programa de desenho de loteamento e peças para manutenção) para equipe de informática que utiliza dessa ferramenta. A Diretoria de Salvador escolhe um dos três profissionais que utilizam o AutoCAD para participar do curso e retornar à empresa como disseminador de conhecimento, visto que esse compartilhará suas experiências com os colegas do mesmo setor.

Por outro lado, a EMBASA oferece cursos, em sua grande maioria, provenientes de Salvador, além de muitos destes serem ministrados por videoconferência. Por exemplo, a EMBASA Paulo Afonso terá um curso de Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que será realizado no auditório e aberto para quase todos os colaboradores, não só para áreas específicas .

Os funcionários aprendem, principalmente, individualmente, visto que têm oportunidade de expandir sua prática, experiência e conhecimento pessoal. Com isso, este se torna um disseminador de sua vivência (explícito) dentro da empresa. Este fato não significa que não há aprendizado coletivo através de observações, práticas e utilização de aplicativos, porém este é secundário ao primeiro. O aprendizado visa a aprimorar técnicas de trabalho, aumentando o conhecimento pessoal (tácito) dos seus colaboradores. Porém, o aprimoramento pode ser expresso oralmente, pela escrita ou pelo auxílio de recursos tecnológicos da empresa.

Além disso, o conhecimento explícito, ou seja, o formalmente expresso por meio da escrita e passado adiante para outros através de documentos ou instrumentos gerais ocorre

diariamente. Há a real necessidade de envio dos papéis para a sede, seja por meio de fax, sedex (malotes) ou e-mail (intranet da empresa), informando os acontecimentos da regional e armazenando a documentação, bem como envio de normas e alterações de cadastro dos colaboradores. Tudo é informado à sede da EMBASA.

Outro ponto interessante é o envio de um jornal mensal chamado ‘conexão’, destinado aos funcionários e anexado ao contra cheque, este aborda desde assuntos relacionados às atividades na área operacional quanto aos equipamentos modernos. Os eventos e premiações ao longo de sua jornada como empresa de abastecimento, tratamento de água e esgoto das regiões que atua, também conta com um informativo da (fabasa), que relata os investimentos, empréstimos, aposentadoria entre outras notícias do setor financeiro.

A empresa não disponibiliza o jornal e o informativo para os demais colaboradores, pois como 70% (conforme gerente) da força de trabalho é terceirizada, estes não recebem. A EMBASA usa videoconferência e arquivos para elevar o potencial do profissional a respeito das mudanças em termos de equipamentos modernos de abastecimento de água e esgotamento sanitário, assim como tratamento de água (limpeza) e cuidados com a segurança no trabalho.

O compartilhamento de conhecimento tácito pode ser difícil de codificar. Ao mesmo tempo, as pessoas (empresas gerais) se comunicam uma com as outras pela troca de experiência profissional e individual utilizando recursos virtuais. A EMBASA realiza reuniões para trocar conhecimentos entre a diretoria (nível estratégico), já seus colaboradores (nível tático) utilizam a intranet da empresa e os trabalhadores de campo (nível operacional) o diálogo. Em nível geral, as reuniões caracterizam-se como sendo a principal fomentadora do conhecimento tácito.

#### **4.2 Tabulação dos dados quantitativos**

A tabulação quantitativa segue com uma análise dos gráficos e tabelas formalizadas com seus respectivos comentários, conforme a temática estruturada neste trabalho.

Na tabela 1, quando indagados a respeito de cargos ou funções ocupadas na empresa, notou-se que existe certa variação entre as funções destinadas aos membros, assim tem 15% dos informantes que assumem a posição de agente administrativo e “cadistas”, este é responsável em desenhar as quadras e lotes onde passam a tubulação de água e esgoto da

cidade, ou seja, descreve os possíveis locais para manutenção ou encanamento de água, percebe-se que 10% correspondem à categoria de operadora de processo (tratamento de água a base de química), atendente e leiturista (pessoa encarregada de tirar ou medir a leitura dos relógios de água), bem como 5% caracterizam-se como sendo gerente de manutenção (equipamento de bombeamento de água), assistente administrativo, técnico em informática, agente de serviços administrativos, analista de faturamento, técnico operacional, agente de sistema e gerente administrativo financeiro acarretando o quadro funcional da EMBASA.

TABELA 1 – Cargo ou Função ocupado.

<b>Categoria Funcional</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Operadora de Processo	2	10%
Atendente	2	10%
Gerente de Manutenção	1	5%
Assistente Administrativo	1	5%
Técnico Informática	1	5%
Agente de Serviço Administrativo	1	5%
Analista – Faturamento	1	5%
Técnico Operacional	1	5%
Agente de Sistema	1	5%
Gerente Administrativo Financeiro	1	5%
Agente Administrativo	3	15%
Leiturista	3	10%
Cadista	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, jun. 2006

Já em relação à atuação da empresa com base na gestão do conhecimento, ela trabalha 35% como uma organização que aprende a criar, disseminar e aumentar seu conhecimento pessoal e profissional com afincamento nas tarefas, 25% do que se absorve no cotidiano é compartilhado entre as outras pessoas na forma escrita quanto oral, 20% está destinado ao aumento do conhecimento individual das pessoas elevando-se assim suas habilidades, competências e conhecimento do que é praticado, e 10% dos respondentes disseram ser a busca de informações a responsável pelo crescimento intelectual da empresa caracterizando-se como gestão do conhecimento, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Atuação da EMBASA em relação à Gestão do Conhecimento.

Alternativas Identificadas	N	%
Compartilha Conhecimento	5	25%
Organização que Aprende	7	35%
Interesse Pessoal	2	10%
Aumento do Conhecimento	4	20%
Busca de Informações	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, jun. 2006

Para melhor visualização das informações extraídas dos respondentes acima, fez-se necessário confeccionar o gráfico 2, que descreve a atuação da EMBASA em relação à gestão do conhecimento, na sua totalidade caracteriza-se como uma organização que aprende à fazer as coisas, avaliar, escutar, aceitar opiniões de outros e por em prática o que sabe.

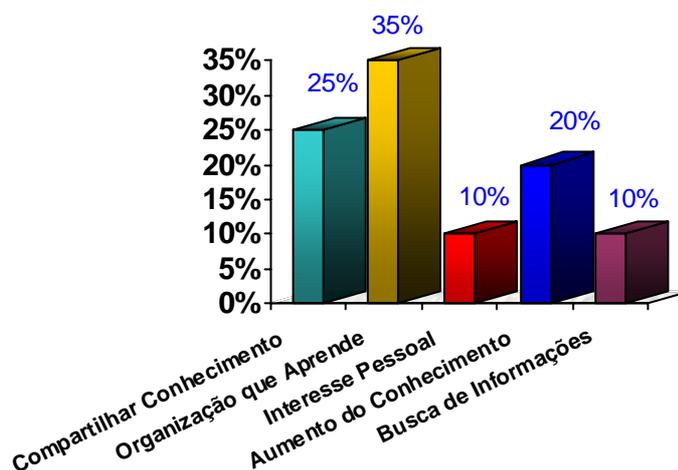


GRÁFICO 2 - Atuação da EMBASA em relação à GC.

Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, jun. 2006

Quando perguntamos quem trabalha com desempenho de atividade voltada para gestão do conhecimento dos empregados, os informantes afirmaram que 90% do seu rendimento deriva das atividades realizadas cotidianamente pela gestão do conhecimento, ou na administração do capital intelectual (proveniente do ser humano) que utilizam para fazer cumprir sua missão na empresa e 10% acredita que a EMBASA não trabalhe a gestão do conhecimento, estes vêem a força humana como a responsável pelo crescimento da empresa expresso no gráfico 3.

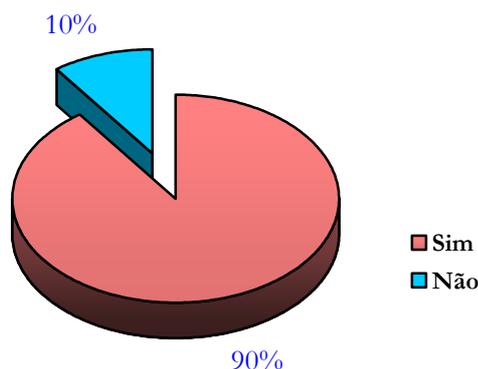


GRÁFICO 3 - Desempenho de Atividade voltada para GC  
Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, jun. 2006

Quando nos referimos ao conhecimento adquirido por experiências, técnicas de observação e práticas de aprendizagem (CT) ser compartilhado de modo palpável na empresa, é visível que 55% dos informantes acreditam que o conhecimento tácito é compartilhado de modo explícito (tangível) entre as pessoas, visto que esse trata de experiências pessoais de cada indivíduo, intuição e soluções criativas para resolver problemas, mas pode ser compartilhado com outros por meio de metáforas e explanações (conhecimento conceitual), conhecido como externalização entre conhecimentos (GRÁFICO 4).

Por outro lado, aqueles informantes que discordam, não acreditam ser possível transferir conhecimento tácito de modo tangível a outros membros da empresa, a chamado internalização. Pois, o indivíduo extrai seu conhecimento operacional por meio de livros, palestras e videoconferência promovidos pelo treinamento.

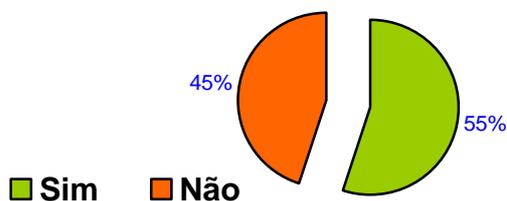


GRÁFICO 4 - Conhecimento tácito pode ser compartilhado de modo tangível pela EMBASA  
Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, jun. 2006

No que diz respeito à criação do conhecimento envolver idéias (opiniões a respeito de alguma atividade que é realizada na empresa) quanto ideais (descritos como sendo os valores intelectuais de cada indivíduos específico), 90% dos respondentes confirmam que o seu conhecimento informal nasce do propósito de compartilhar informações entre outros e 10% não aceitam a opinião ou qualquer iniciativa do colega de trabalho para melhorar o desempenho profissional, ver gráfico 5.

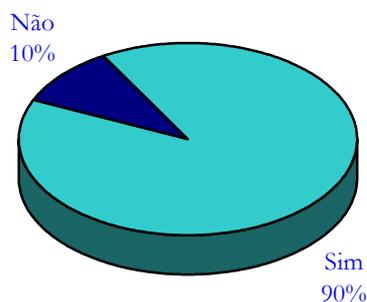


GRÁFICO 5 - Criação do Conhecimento  
Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, jun. 2006

Conforme o gráfico 6, em relação à tecnologia da informação (TI) elevar o conhecimento dos membros, os informantes responderam que 85% tem visto na TI uma ferramenta que contribui para elevar o conhecimento dos colaboradores da EMBASA enquanto 15% discorda da TI. A mesma é um facilitador nos processos manuais e acúmulo de papéis sobre a mesa, ou simplesmente não fazer uso (computador) no setor de trabalho, por exemplo, operadora de processos.



GRÁFICO 6 - A Tecnologia da Informação eleva o conhecimento do empregado  
Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, jun. 2006

Na tabela 3, quando é abordado em relação a transferir conhecimento interno estruturado (explícito) na EMBASA, ou seja, entre suas unidades e regionais, 55% da parcela dos informantes descrevem os relatórios sendo a principal forma de explanar seu conhecimento. Para outras pessoas, bem como a Intranet (grupo de trabalho corporativo), 50% afirmam ser uma ferramenta facilitadora de informações entre toda empresa. Nela, o indivíduo envia e imprime os dados que lhe é fornecido, mas por outro lado, o computador (periférico básico) com 40% é o terceiro instrumento de utilidade para armazenar conhecimento sistêmico (científico) necessário para expor o saber.

Em seguida, adotam-se os documentos, 20% de uso pelos membros permanentes quanto os terceirizados da empresa e estagiários, sua utilidade é de um manual a ser cumprido, 15% se refere aos arquivos armazenados em gavetas (pastas documentais) contendo as diretrizes (fluxos de trabalho) e ocorrências feitas pela EMBASA. Outro recurso pouco utilizável são as planilhas, com 10% de acordo com os informantes, e o e-mail, com 5% descrito, sendo uma ferramenta de envio de notificado de reuniões para os outros setores.

Tabela 3 – Transferir conhecimento interno estruturado na organização.

<b>Meios utilizados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Relatórios	11	55%
Planilhas	2	10%
Intranet	10	50%
Telefone	5	5%
Computador	8	40%
Arquivos	3	15%
Documentos	4	20%
E-mail	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>200%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, Junho/ 2006

Por se tratar de questionário de múltipla escolha, o respondente tem direito a responder apenas a duas alternativas que ele achar importante para transferir o conhecimento interno estruturado, assim o índice de percentagem aumenta, conforme estar mostrando na tabela 3. Logo abaixo, segue o gráfico 7, que ilustra com detalhes as informações dos pesquisados.

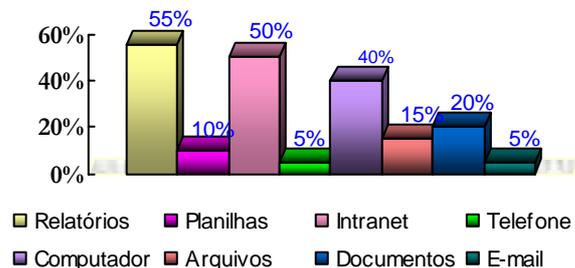


GRÁFICO 7 - Transferir conhecimento interno estruturado na organização  
Fonte: Pesquisa de Campo – EMBASA, Junho/ 2006

## 5 CONCLUSÕES

Uma vez que o objetivo desse estudo foi o de verificar a importância da gestão do conhecimento na organização, assim como a influência da gestão de pessoas para a aprendizagem organizacional, adotou-se, para tal pesquisa, a conciliação entre os dados qualitativos e quantitativos. Os resultados da pesquisa levaram às conclusões e recomendações do trabalho para aqueles futuros interessados em gestão do conhecimento, ora apresentados.

A pesquisa possibilita verificar a gestão do conhecimento no processo e/ou andamento de trabalho dos colaboradores da EMBASA de Paulo Afonso, pois é uma regional que investe no aprimoramento e capacitação do pessoal. Portanto, comprova-se que a empresa empenha-se na melhoria do capital humano e intelectual daqueles que fazem parte do corpo funcional da organização.

Porém, como mencionado anteriormente, este trabalho apresenta claramente o papel da gestão de pessoas ou recursos humanos como sendo um dos setores que se preocupa com os colaboradores de sua linha de trabalho. Esta é a chave de todo o sucesso e empreendimento de qualquer organização, pois o ser humano demonstra emoções, ações, criatividade e intelecto na medida em que se aperfeiçoam as técnicas de aprendizagem novas e compartilha o saber com as outras.

Além disso, a gestão do conhecimento faz com que o ser humano coloque em prática o conhecimento explícito e tácito na resolução de problemas comuns da empresa, mas é preciso que se converta o conhecimento adquirido (compartilhado) em algo material de utilidade de outrem.

Assim observa-se que a conversão do conhecimento flui de quatro modos, conforme embasamento teórico visto na revisão da literatura, a autora Lara (2004, p. 32) enfatiza a conversão do conhecimento, onde a socialização discorre na observação e da prática que o indivíduo tem de adquirir as habilidades de outro, ou simplesmente imitar as técnicas de ensino adotadas pelo instrutor quando é fornecido o treinamento ou curso de capacitação. Na EMBASA este processo não é muito diferente, pois o funcionário torna-se um aprendiz, e aprende o ofício com seu mestre por meio do treinamento, e repassa sua sabedoria a outrem pela fala.

Através da pesquisa revelou-se que 60% dos respondentes afirmam ser a troca de informações (idéias e experiências) a responsável pelo compartilhamento do conhecimento entre os membros, assim ocorre a socialização, ou conversão do conhecimento tácito para o tácito entre os membros da EMBASA.

Já a externalização requer conhecimento tácito traduzido em explícito, caracterizando-o a forma 'fácil' de ser visualizada durante a entrevista e o questionário. Porém, sua construção é possível através de documentação, onde são coletados, documentados e classificados de modo tangível na organização, em que 55% acreditam serem os relatórios.

Em relação à combinação, onde o conhecimento passa do explícito para o explícito ocorrendo por conta do armazenamento de informações entre as pessoas são codificados no sistema na forma de banco de dados, ou segundo os informantes, 40% declaram o computador a ferramenta responsável.

Por fim a internalização representando 45%, caracteriza o processo pelo qual o conhecimento explícito é agrupado ao tácito através de rotinas de trabalho comuns, onde o indivíduo tem uma interpretação do que esta lendo (documentos, apostilha, relatórios, etc.) e a transmite na forma de conto ou história para os outros. A EMBASA trabalha este processo com os funcionários na forma visual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BERGERON, P. Information Resources Management. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, Medford, v. 31, p. 263-300, 1996.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization** : How Organizations Use Information for construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? **Journal of Education for Library and Information Science**, Chicago, v. 41, n. 4, 294-306, 2000.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

McGEE, James V.; PRUSKA, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

McGILL, M. E.; SLOCUM JR, J.; LEI, D. Management practices in learning organizations. **Organizational Dynamics**, Dallas, v. 21, n. 1, Summer 1992.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

358 p.

TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. Development of a measure for the organizational learning construct. **Journal of Management Information Systems**, New York, v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.