

Compartilhamento do conhecimento: uma ferramenta elementar para o bom desenvolvimento de uma empresa

Knowledge sharing: an elementary tool for the good development of a company.

Shirlei Luana Chaves e Sousa Pereira^{1,*}; Enderson Cássio Barbosa²

^{1,2} Fundação Comunitaria de Ensino Superior de Itabira, Itabira, MG, Brasil.

*shirlei.pereira@funcesi.br

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento em uma Engenharia de Manutenção Industrial de uma mineradora localizada na cidade de Itabira – MG. Foi utilizada uma estratégia qualitativa, sendo realizada a partir de um roteiro de pesquisa semiestruturado, com uma amostra composta por engenheiros e analista que atuam no setor rotina da engenharia. Com os estudos e análises das entrevistas, comprovou-se que a organização considera muito importante as informações e seu compartilhamento para conseguir bons resultados e por isso disponibiliza recursos e apoio dos líderes aos funcionários.

Palavras-chave: Conhecimento, Compartilhamento, Mineradora.

.....

The present work had as main objective to analyze how the knowledge sharing takes place in an Industrial Maintenance Engineering of a mining company located in the city of Itabira, MG. A qualitative strategy was used, based on a semi structured survey script, with a sample composed of engineers and analyst who work in the routine engineering sector. With the studies and analysis of the interviews, it was verified that the organization considers the information and its sharing very important to achieve good results and therefore provides there sources and support of the leaders to the employees.

Keywords: Knowledge, Sharing.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado, caracterizado pelas variações na economia e frequentes alterações no setor tecnológico, as empresas estão inseridas em um contexto de grandes mudanças em que necessita inovar continuamente para sobreviver. Essas mudanças facilitam a transmissão da informação, da comunicação e aplicação do conhecimento e todas elas impactam e são impulsionadas pelas pessoas.

Neste cenário, torna-se necessário uma nova maneira de gerir pessoas, que seja flexível e mais participativa, de forma que os trabalhadores possam converter o conhecimento em novas oportunidades a fim de aperfeiçoar os produtos ou serviços da organização. Este novo modelo de trabalho transformará tanto os indivíduos quanto a organização. É necessário que a organização se estruture para que se tenha um crescimento contínuo tanto individual quanto organizacional.

É necessário gerir o conhecimento adquirido, de forma que esse gere novos conhecimentos para organização, sendo que para realizar essa gestão precisamos diferenciar o conhecimento explícito e tácito. De acordo com Nonaka, Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é aquele que pode ser adquirido por meio de documentos, manuais, procedimentos e demais formas que facilitam a disseminação. Já o tácito é adquirido pela experiência do indivíduo, e torna-se mais difícil a sua compreensão. O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são elementos indispensáveis para o sucesso das organizações, pois influenciam diretamente os processos de tomada de decisão e o modo de produção, além de tornar-se um diferencial competitivo.

A partir do que foi exposto o objetivo geral deste trabalho foi analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento na Engenharia de Manutenção Industrial – GAFCS que faz parte da Diretoria de Ferrosos Sudeste. A GAFCS possui vinte e sete funcionários e tem por objetivos definir a Estratégia de Manutenção realizando modificações e melhorias nos ativos e investigando as causas fundamentais das falhas com objetivo de prolongar a vida em serviço dos ativos, aumentando a confiabilidade e as condições de segurança, saúde e meio ambiente.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi descritiva com uma abordagem qualitativa tendo como método a pesquisa de campo. O universo desta pesquisa foi uma empresa de grande porte no ramo de mineração, localizada na cidade de Itabira – MG sendo que a amostra foi não probabilística por acessibilidade, pois entrevistou os funcionários da gerência de Engenharia de Equipamentos industriais em uma empresa de grande porte no ramo de mineração na cidade de Itabira – MG.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo desta análise de dados foi verificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento em uma engenharia de manutenção industrial de uma mineradora, buscando analisar a percepção dos funcionários com relação ao compartilhamento do conhecimento. Visou identificar as práticas utilizadas para facilitar o compartilhamento, verificando a eficácia delas.

Como instrumento de coleta utilizou uma entrevista semiestruturada que foi dividida em cinco partes no primeiro momento buscou-se identificar algumas informações dos entrevistados. No bloco 1 buscou-se identificar os Tipos de conhecimentos utilizados na empresa, no bloco 2 as Ferramentas de armazenamento e transmissão do conhecimento utilizadas na Engenharia de Manutenção Industrial, no bloco 3 Aspectos que contribuem para e que atrapalham o compartilhamento do conhecimento e, finalizando no bloco 4, a Percepção dos funcionários quanto ao compartilhamento do conhecimento na Engenharia de Manutenção Industrial. Após tabulação dos dados da primeira parte da coleta foi traçado o perfil dos participantes, sendo representada por 100% de homens, e 3 dos entrevistados estão na empresa a mais de 10 anos. No que se refere ao nível de escolaridade, 6 destes são engenheiros, apenas 1 dos entrevistados é Analista. Todos são pós-graduados, o que revela uma equipe com nível de escolaridade acentuado, o que representa um fator positivo para este estudo.

Durante conversa com os funcionários que possuem maior tempo de empresa, consegue-se perceber, com facilidade, as alterações sofridas pela organização. Estes funcionários trazem, com riqueza de detalhes, informações sobre as ferramentas de apoio antigas e atuais.

3.1 Tipos de conhecimentos utilizados

Neste bloco, pretendeu-se identificar os tipos de conhecimentos utilizados pelos entrevistados da Engenharia de Manutenção Industrial. Para alcançar os resultados deste objetivo, foram realizadas entrevistas com os engenheiros e analista da engenharia. **Foram feitas as seguintes perguntas, e as respectivas respostas são apresentadas a seguir:**

Qual o Tipo de Conhecimento é mais comum nas atividades desse setor?

Usamos mais a experiência por ter aprendido com os erros... (ENTREVISTADO 1)

Os macetes da manutenção não se encontra em manuais e sim na vivência de áreas... (ENTREVISTADO 4)

Como enfatizado pelos entrevistados 1 e 4, neste setor a experiência é muito importante. Nonaka e Takeuchi, (1997) relatam o processo de compartilhamento de experiências, onde o indivíduo compartilha o conhecimento tácito diretamente de outros sem usar a linguagem, somente pela observação, imitação e prática como a Socialização (tácito-tácito), pois nem tudo que se faz em uma manutenção encontra-se em manuais ou desenhos. Os detalhes e ajustes necessários para que as manutenções tenham confiabilidade dependem do “know-how” da equipe.

Há atividades ou processos em que, para realizá-las, você precisam consultar dados ou informações disponibilizadas em documentos ou sistemas de informação?

Há manutenções que nunca fiz, busco verificar nos procedimentos e manuais o planejamento afim de otimizar meu trabalho. (ENTREVISTADO 6)

Nossos procedimentos encontra-se em sistemas e quando tenho dúvida faço consulta. (ENTREVISTADO 1)

Nossa estratégia de manutenção e procedimentos encontra-se em sistema, a todo momento temos que consultar, seja para tirar dúvidas ou revisar. (ENTREVISTADO 3)

Todos os nossos entrevistados responderam que utilizam, muito frequentemente, tanto sistemas quanto os documentos. Podemos verificar que, quando nossos entrevistados possuem dúvidas eles realizam consultas aos procedimentos a fim de verificar os detalhes da atividade que lhe foi atribuída. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que a externalização (tácito em explícito) é um processo perfeito de criação do conhecimento, pois desta forma o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. A engenharia se dispõe de um grande número de procedimentos, a fim de facilitar as atividades diárias.

Quando você precisa consultar o conhecimento sobre suas atividades, ele está disponibilizado através de:

Está em sistemas e é de fácil acesso... (ENTREVISTADO 6)

Em sistemas e em alguns casos consigo acessar todo o acervo vale mineração Brasil. (ENTREVISTADO 4)

Encontra-se em sistemas, o Sap apresenta o que fazer durante as manutenções e o Sispav está os procedimentos que mostra o como fazer. (ENTREVISTADO 2)

Todos os nossos entrevistados responderam que se encontra em procedimentos descritos em sistemas de informação. A organização conta com o sistema de gestão do conhecimento que é o SISPAV. Este sistema armazena os procedimentos das atividades executadas nas instalações Vale. Com este sistema. Busca-se padronizar, organizar, compartilhar e monitorar as informações que oferece suporte a gestão de documentos, treinamentos, distribuição de cópias do acervo de documentos. Proporciona-se, de forma eficaz, a identificação, recuperação e controle de documentos (VALE, 2015).

As respostas apresentam um fator importante que existe: sistemas para armazenar os procedimentos e que são de fácil acesso. Ao possuir um sistema, a organização valoriza o conhecimento gerado e busca preservar estas informações para futuras consultas.

Quando você precisa consultar o conhecimento sobre suas atividades, através de outras pessoas, geralmente você:

O trabalho em equipe é fundamental para assertividade do setor, por isso sempre consultamos uns aos outros antes de qualquer decisão, todos estão envolvidos em todos os assuntos, apesar de cada um ser especialista em uma área. (ENTREVISTADO 1)

Consultamos aos colegas de trabalho engenharia quando atividade se limita ao setor engenharia e quando atividade é comum a outros setores consultamos nossos clientes. (ENTREVISTADO 7)

As respostas dos entrevistados 1 e 7 demonstram que há um bom relacionamento entre os membros da engenharia, bem como com os clientes da manutenção. Davenport e Prusak (1998) consideram importante construir relacionamentos e confiança mútua, através

de reuniões face a face. E nas respostas dos entrevistados, pode-se verificar que há esta interação face a face.

De acordo com o descrito no presente tópico, pode-se concluir que a engenharia de manutenção utiliza os tipos de conhecimentos tácitos e explícitos. Em alguns momentos, os engenheiros e analistas utilizam mais a experiência que Nonaka; Takeuchi, (1997) chamam de conhecimento tácito e pessoal, adquirido com experiência. E em outros momentos verifica-se que os entrevistados utilizam documentos que se encontram em sistemas, que para Nonaka; Takeuchi (1997) pode ser entendido como conhecimento explícito ou “codificado”, conhecimento de fácil transmissão. Apesar da experiência realmente ser uma coisa muito forte na equipe de engenharia, ainda sim é necessário que se busque informações em manuais, procedimentos, sistemas de manutenção, para que defina a melhor estratégia de manutenção para os ativos.

3.2 Ferramentas de armazenamento e transmissão do conhecimento

As ferramentas tecnológicas auxiliam no processo de compartilhamento de informação facilitando nos relatos e divulgação em relação a alguma ocorrência. Diante disto, com o objetivo de identificar as ferramentas de armazenamento e transmissão do conhecimento foram realizadas aos entrevistados as seguintes perguntas:

Em suas metas individuais e coletivas, há alguma que cobra o nivelamento da capacitação de conhecimento da sua equipe?

Possuímos metas definidas em nosso sistema de carreira e sucessão. (ENTREVISTADO 2)

Temos metas e somos cobrados a entregar projetos e compartilhar com a equipe. (ENTREVISTADO 9)

Tenho que divulgar mas tenho dificuldades em fazer isso, no passado tínhamos que colocar para rodar.” (ENTREVISTADO 4)

Quanto às metas individuais e coletivas os entrevistados possuem metas para que os trabalhos sejam apresentados e avaliados pelos seus clientes, Davenport; Prusak, (1998) consideram que a empresa deve avaliar desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento. Em conversa com a equipe, informou-se que os procedimentos que determinam as entregas da engenharia pedem-se a divulgação de todos os trabalhos.

Os entrevistados 2 e 9 são cobrados pela liderança e procedimentos que nivelam o conhecimento de todos os envolvidos na atividade e na área de engenharia. O entrevistado 4 encontra limitações para divulgar seu trabalho, pois considera que colocar os equipamentos para funcionar seja mais importante que compartilhar o trabalho. Na visão Davenport e Prusak (1998), o entrevistado 4 cria barreiras que inibem o compartilhamento do conhecimento, pois não enxerga importância em compartilhar o conhecimento.

Quando algum projeto é realizado há divulgação do que foi aprendido entre as equipes?

O responsável pelo projeto envia diariamente informações técnicas aos envolvidos em nossas atividades. (ENTREVISTADO 3)

...mas normalmente ocorre apenas divulgação interna, ou seja envolvidos no projeto. (ENTREVISTADO 6)

Fazemos uma divulgação interna, apenas aos envolvidos e para a nossa equipe. (ENTREVISTADO 7)

Enviamos aos envolvidos e também ao sistema para futuras consultas. Em nossas manutenções sempre buscamos verificar em nossos relatórios as lições aprendidas, para não cometer os mesmos erros. (ENTREVISTADO 2)

Com argumentos semelhantes, os entrevistados 3, 6 e 7 confirmam que há a divulgação somente aos envolvidos, ou seja, há limitações quanto ao público para que seja realizada a divulgação. Já o entrevistado 2, além de citar a divulgação aos envolvidos, ainda comenta que envia para sistema onde qualquer funcionário da empresa poderá realizar consulta. A pessoa que irá compartilhar as informações é sempre o responsável pelo projeto. Ao realizar a divulgação dos trabalhos, a engenharia estabelece um consenso através de educação, discussão, publicações e trabalho em equipe, considerados como fatores essenciais para uma organização do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento é compartilhado com os demais colegas? Como isso ocorre? Quem vai compartilhar as informações/conhecimentos?

As informações são compartilhadas através de reuniões, telefone, e-mail, impressão, buscando sempre a maneira mais efetiva para atender as necessidades de nossos clientes. (ENTREVISTADO 5)

Através de e-mails. (ENTREVISTADO 4)

Por e-mail, reuniões e conversas telefônicas. (ENTREVISTADO 2)

A organização disponibiliza aos indivíduos práticas comuns, contribuindo para o bom relacionamento e acesso às informações necessárias. Como comentado pelo entrevistado 5, são soluções rápidas e efetivas afim de atender a demanda dos clientes.

Como citado pelos entrevistados 2 e 4, o compartilhamento dos trabalhos ocorre de forma simples, de fácil acesso a todos, ocorrendo de maneira rápida e eficaz. A disseminação, ainda, pode ser feita por meio dos canais de comunicação como: intranet, jornal mural, divulgação em reuniões de comitês de temas específicos. O compartilhamento do conhecimento revela um dos fatores que envolvem a gestão do conhecimento, e sua prática torna-se imprescindível, pois de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não promover sua partilha (Stewart, 1998). Ao partilhar este conhecimento a organização irá conseguir melhorias significativas em seu processo.

Buscou-se entender, com os entrevistados, com qual objetivo estas informações são compartilhadas e a frequência. Quanto à frequência todos os entrevistados responderam a troca de informações ocorre diariamente, ao gerar dúvida quanto à manutenção de algum equipamentos a equipe da engenharia é procurada para ajudar na solução. A equipe responsável pela manutenção tem total acesso a engenharia buscando solucionar os problemas. O objetivo é melhorar o desempenho futuro por meio de recomendações. O compartilhamento deve contemplar tanto as experiências bem sucedidas quanto àquelas

passíveis de aperfeiçoamento. A sua descrição deve ser tecnicamente consistente, permitir a reutilização, agregar valor aos projetos e não expor informações sigilosas.

Com que objetivo e frequência estas informações são compartilhadas?

Conhecimento e aprendizado. (ENTREVISTADO 4)

Precisamos nivelar nossa equipe com conhecimento, assim seremos mais produtivos. (ENTREVISTADO 2)

O entrevistado 2 evidencia o comentário de Edvinsson; Malone (1998), em que eles dizem que a capacidade humana e o conhecimento são elementos vitais na organização. Eles fazem parte dos ativos intangíveis da empresa, pois têm a capacidade de produzir benefícios tangíveis no dia-a-dia organizacional através da materialização da aplicação do conhecimento humano, ou seja, o entrevistado 2 percebe-se que para aumentar a produtividade da equipe é necessário nivelar o conhecimento.

Existe algum sistema de para armazenamento do conhecimento da equipe? Esse sistema é de fácil acesso?

Sim, temos alguns sistemas em que compartilhamos nossos conhecimentos que são: GED, SAP e SISPAV. (ENTREVISTADO 5)

Sim, GED, SAP, SISPAV, portal boas práticas. (ENTREVISTADO 7)

Todos os 7 entrevistados responderam que existem sistemas fáceis de acessar e que acessam frequentemente, pois as atividades de suas responsabilidades dependem destes sistemas. Para Davenport e Prusak (1999) ferramentas de tecnologia da informação auxiliam no processo de compartilhamento de conhecimento. O uso de recursos tecnológicos além de facilitar o relato e divulgação do evento, a equipe ganha agilidade na solução de problemas, pois possuem informações com maior rapidez e conseguem atingir um público maior.

Avalie como ocorre a transferência do conhecimento entre as pessoas no seu trabalho.

Reuniões, e-mails, conversas em campo. (ENTREVISTADO 2)

e-mail, treinamentos, por reuniões dentre outros. (ENTREVISTADO 3)

por reuniões, conversas em campo, e-mail, treinamentos, busca internet, visita fornecedores. (ENTREVISTADO 5)

Como metodologia de transferência de informações, os entrevistados utilizam com maior frequência: e-mail, reuniões, conversas informais, treinamentos que são ferramentas simples para divulgação e entendimento de seus trabalhos. Nonaka e Takeuchi, (1997), consideram este tipo conhecimento como um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos chamado combinação (explícito em explícito).

Existe algum fator que dificulta a utilização destes Sistemas? Comente.

Não, mas por estar sempre na área busco as informações necessárias com os colegas de trabalho. (ENTREVISTADO 4)

Não, sistemas simples são como pesquisar um produto em um site de compras. (ENTREVISTADO 6)

Não, acesso muito fácil. (ENTREVISTADO 7)

Todos os 7 entrevistados responderam simplesmente que não existe nenhum fator que dificulta o acesso exceto o entrevistado 4 que fez uma ressalva, que por estar sempre presente nas frentes de serviço ele solicita aos demais membros da equipe informações dos sistemas para ele.

Em resumo, neste bloco, pode-se comprovar que organização disponibiliza recursos de fácil acesso a seus colaboradores o que torna a comunicação simples e eficiente. Possuem sistemas robustos de gerenciamento de documentos, estratégia de manutenção dos ativos e sistema gerenciamento dos procedimentos o que facilita na hora de buscar informações.

Alguns dos sistemas, da organização pesquisada, estão passando por investimentos, com objetivo de integrar ainda mais os setores, a fim de obter informações confiáveis para tornar a empresa mais competitiva perante aos concorrentes. De acordo com as respostas acima se pode verificar que o comentário de Tonet (2008), está sendo praticado pela engenharia, uma vez que a organização possui uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento. Há um estímulo à aprendizagem contínua das pessoas e valoriza tanto o que sabe, como a disposição para repassar, aos demais, informações necessárias. Tal cultura supõe a existência de interações entre as pessoas, pois as conversas entre elas são um importante canal de aprendizagem e de transferência do saber.

3.3 Aspectos facilitadores e dificultadores do compartilhamento do conhecimento

Com a finalidade de identificar os pontos positivos e negativos no processo de compartilhamento, se fizeram necessários questionar aos entrevistados quais são os facilitadores e dificultadores do compartilhamento do conhecimento na organização.

De maneira geral, como você avalia o compartilhamento de informação dentro da empresa?

Considero tranquila. (ENTREVISTADO 3)

Temos fluxos a seguir e atendemos perfeitamente este fluxo. Mas muitas das vezes os receptores não estão preparados para receber tal informação. (ENTREVISTADO 6)

Considero como normal, mas ainda acho que somos falhos em comunicação. (ENTREVISTADO 7)

Para entrevistado 3 ocorre de maneira natural, contudo, o entrevistado 6 já encontra dificuldades dos receptores e o entrevistado 7, que apesar de realizar divulgação, ainda sim há necessidade de melhorar a comunicação. Nota-se, a partir das respostas, que os entrevistados 6 e 7 têm barreiras culturais o que confirma a teoria de Morey (2000), O'Dell

e Grayson (1998), de que as principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento estejam presentes na cultura organizacional.

Há apoio por parte dos gerentes para a prática de compartilhar conhecimento?

Há incentivos para realização de call, apresentações, participação escrito projetos. (ENTREVISTADO 3)

Sim, os mesmos incentiva que todos os trabalhos relevantes sejam constituídos juntamente com a equipe da qualidade. (ENTREVISTADO 2)

Para Senge (1997), outro fator importante é a presença da liderança. Para ele o líder deve estar presente em todos os setores da organização, disposto a ensinar, facilitar, motivar, orientar e direcionar os demais membros da organização, com a finalidade de desenvolver o processo de aprendizagem, bem como disponibilizar ferramenta que ajudarão a obter os resultados desejáveis. O apoio gerencial quanto a divulgação dos trabalhos é de suma importância, pois valoriza o trabalho da equipe. Todos os entrevistados afirmaram que o gerente deles participa ativamente dos projetos e considera importante o nivelamento da informação entre equipes.

Há resistência por parte dos funcionários da equipe em experimentar novas ideias, novos conhecimentos?

Sempre encontramos dificuldades, principalmente quando estamos lidando com pessoas. (ENTREVISTADO 4)

Algumas pessoas reagem de maneira negativa, colocando obstáculos em tudo". (Entrevistado 5)

Os entrevistados 4 e 5 afirmam que a dificuldade está em se relacionar com as pessoas. Para Tonet (2008), um dos grandes desafios das organizações, é criar uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento, que estimule a aprendizagem contínua das pessoas e valorize tanto o que sabe como a disposição para repassar aos outros o que aprenderam e também para receberem de outras pessoas, soluções para o que não sabem. Neste caso, percebe-se, que a organização pesquisada tem pontos a serem trabalhados na cultura das pessoas, pois há dificuldades em repassar informações que estão em seu poder.

Quais fatores, em sua opinião, contribuem para o compartilhamento do conhecimento na empresa?

Gerente cobra alinhamento entre os integrantes e envolvidos nas atividades. (ENTREVISTADO 1)

Liderança sempre nos cobra sobre alinhamento da equipe e clientes sobre nossas entregas. Melhoramos nossos resultados a partir do momento que começamos a trabalhar mais em equipe. O nivelamento do conhecimento seja ele dentro equipe engenharia como equipe engenharia envolver a manutenção neste processo até o momento só tivemos pontos positivos. Além de reduzir as corretivas conseguimos conversar na linguagem técnica com a Manutenção. (ENTREVISTADO 6)

Pode-se verificar nas respostas dos entrevistados que a participação da liderança junto à equipe é fundamental para o sucesso do trabalho. Os entrevistados disseram que eles têm liberdade de desenvolver suas atividades rotineiras, desenvolver novos produtos, testar novas técnicas sem medo de ser penalizado, se errar. Para Davenport; Prusak, (1998), os líderes devem aceitar e recompensar erros criativos e colaboração. Conforme dizeres dos entrevistados, na engenharia, a liderança confia no trabalho de seus liderados e esta confiança torna um ambiente saudável para se trabalhar.

Quais fatores, em sua opinião, atrapalham o compartilhamento do conhecimento na empresa?

Muita Burocracia. (ENTREVISTADO 4)

Muito papel, procedimentos. (ENTREVISTADO 7)

Quais pontos podem ser melhorados no compartilhamento do conhecimento em sua empresa?

Redução burocracia. (ENTREVISTADO 4)

Reduzir a burocracia, tornando mais práticos a nossa comunicação. (ENTREVISTADO 7)

As respostas dos entrevistados 4 e 7 salientam que um ponto a ser traçado pela organização é reduzir a burocracia. Os entrevistados 2 e 6 compartilham essa opinião. Eles entendem que as regras a serem seguidas para realização de um trabalho são burocráticas. Consideram que há possibilidade de ser menos burocrático e ainda sim ter trabalhos com o mesmo nível técnico. Já enviaram propostas de alteração, mas sem sucesso, pois há setores, na organização, que consideram viáveis as regras vigentes. Os comentários de nossos entrevistados vão de encontro à abordagem de Stewart (1998) em que se considera que as organizações devem avaliar as atividades que produzem riqueza intelectual nas organizações. Para ele grande parte dos indicadores da organização não tem nada a ver com o capital intelectual. Verificam-se custos, mas em nenhum momento busca-se identificar e gerenciar a formação do conhecimento. É saliente que as organizações dos nossos entrevistados possuem um ponto a ser melhorada, que é promover uma relação menos burocrática, facilitando as atividades diárias.

Diante do exposto, conclui-se que, apesar de algumas pessoas colocarem obstáculos ao se compartilhar informações e existir pontos de melhoria na comunicação, o apoio gerencial e o engajamento da equipe, faz com que estas barreiras sejam superadas. Morey (2000), O'Dell e Grayson (1998), acreditam que as principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento estejam presentes na cultura organizacional. Para os autores, a organização deve reconhecer os indivíduos, enfatizando que as ideias e pensamentos deles faz a diferença.

Diante das respostas dos entrevistados, verifica-se que a organização precisa buscar uma forma para reduzir a burocracia o que vem de encontro com a resposta dos autores acima. Um ponto positivo, é que os autores também ressaltam é o reconhecimento que acontece por parte gerencial em relação ao compartilhamento do conhecimento. Isso faz com que o processo torna-se contínuo e enraizado na cultura da organização, pois, apesar de ter a cobrança, os funcionários reconhecem a importância em disseminar o conhecimento.

3.4 Percepção dos funcionários quanto ao compartilhamento do conhecimento

Neste bloco, buscou identificar a percepção dos funcionários da engenharia quanto ao compartilhamento do conhecimento, então fizemos as seguintes perguntas:

Você acha que as pessoas estão preparadas para compartilharem o que sabem com os outros colegas?

Sabemos que quem possui o conhecimento tem o poder, sendo assim há pessoas consideram que ao não passar seu conhecimento aos demais, terá seu emprego garantido. (ENTREVISTADO 3)

A resposta do entrevistado 3 salienta que as pessoas não compartilham o que se sabe por medo, mas a liderança tem que reverter este quadro buscando formas de incentivar o compartilhamento do conhecimento na organização, pois de nada adianta dispor de conhecimentos se não promover sua partilha dentre os membros da organização (STEWART, 1998). Somente com estes incentivos a organização irá conseguir mudar o pensamento daqueles que ainda acham que o conhecimento é exclusivamente dele.

Você teria alguma sugestão sobre o que a empresa poderia fazer para motivar os seus empregados a compartilharem seus conhecimentos?

Premiar de forma que possa aumentar o conhecimento, como exemplo bolsas de estudo. (ENTREVISTADO 7)

Considero que todo trabalho requer reconhecimento, o reconhecimento gerencial que fazemos bons trabalhos existe, mas considero que premiar seria uma motivação. (ENTREVISTADO 2)

Para Morey (2000), O'Dell e Grayson (1998), a organização deve reconhecer os indivíduos, enfatizando que as ideias e pensamentos deles fazem a diferença. Pela resposta do entrevistado e o reconhecimento parabenizando pelos trabalhos são feitos pelos líderes, mas os entrevistados 2 e 7 considera que uma premiação seria uma motivação extra para compartilharem seus conhecimentos.

Quais os resultados que, em sua opinião, o compartilhamento do conhecimento traz para a empresa?

Agilidade resolução problemas. (ENTREVISTADO 7)

Produtividade, Agilidade resolução problemas. (ENTREVISTADO 4)

Produtividade, Agilidade resolução problemas. (ENTREVISTADO 4)

Os entrevistados consideram que o compartilhamento de informações auxilia na resolução de problemas e aumenta a produtividade. Isso pode ser evidenciado nos trabalhos de melhoria contínua que a organização está fazendo com seus colaboradores, em que se nomearam, dentro da própria equipe, instrutores internos com o objetivo de nivelar o conhecimento da equipe. Para Davenport e Prusak, (1998) a organização só consegue beneficiar quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alcançado, ou seja, quando os fluxos de conhecimentos são bem definidos o que facilita a difusão de conhecimentos e experiências.

É possível perceber como o conhecimento é usado para aumentar a competitividade da empresa?

Que conhecimento torna-se a empresa competitiva não há dúvidas, mas não basta ter muito conhecimento se não tem oportunidade de aplicá-lo. (ENTREVISTADO 1)

O compartilhamento é importante para a organização. A informação torna-se fator chave para criação de valores, reduz a incerteza e ajuda tomar decisões.... (ENTREVISTADO 3)

Por terem passado por um cenário conturbado, a empresa buscou uma forma de reduzir os custos e maximizar os lucros e tudo isso graças a expertise de seus colaboradores, os processos foram otimizados com recursos próprios. Todavia, segundo Paiva (1999) o conhecimento torna-se um fator competitivo, desde que as empresas consigam repassar aos colaboradores de forma eficiente e eficaz. Este conhecimento bem disseminado na organização gera o capital intelectual que às vezes, é bem mais importante que o capital econômico monetário.

É possível perceber influência do compartilhamento do conhecimento para melhorar a aprendizagem individual?

Todos entrevistados responderam que sim. Mas o entrevistado 4 foi além, de acordo com ele, a preocupação da organização em melhorar o conhecimento foi a oportunidade que ele teve para sair da base e virar um analista.

Sim, os treinamentos ajudam na aprendizagem das pessoas. Se hoje sou um Analista é graças a meu aprendizado, quando entrei na empresa eu tinha 4 serie. (ENTREVISTADO 4)

Há pessoas que tinha determinadas dificuldades e hoje são expert no assunto. ENTREVISTADO 2

Quando alguém tem dificuldades o mesmo é mapeado para treinar ou buscar informações e passe a conhecer o assunto ao qual tinha deficiência. (ENTREVISTADO 5)

Quando o entrevistado 2, diz que a organização tinha profissionais com determinadas dificuldades e, hoje, eles são os especialistas no assunto, nota-se que os investimentos realizados para o processo de gestão do conhecimento está dando retorno para organização. Em seu programa de carreira e sucessão a organização faz um mapeamento da deficiência de seus colaboradores e os capacita, nivelando o conhecimento de todos. Segundo Yeo (2005), o aprendizado individual, é decorrente de atividades rotineiras, que visam à manutenção do ambiente de trabalho de cada um.

A todo tempo deve-se buscar o conhecimento para que possamos crescer juntamente com a empresa. (ENTREVISTADO 3)

Interessante que a resposta do entrevistado 3 evidencia uma realidade que aconteceu com o entrevistado 4, que graças a seu esforço e incentivo da empresa conseguiu crescer. A empresa considera muito importante esta parte de crescimento profissional que um de seus valores é crescer e evoluir juntos.

É possível perceber influência do compartilhamento do conhecimento para melhorar a aprendizagem Organizacional?

Para Kim (1993), aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicadas pela capacidade repassar por toda empresa. A aprendizagem organizacional corresponde, assim, à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas.

O conhecimento individual evoluindo conseqüentemente o organizacional irá evoluir, desde que se pratique o compartilhamento. ENTREVISTADO 2

Quando os indivíduos evolui a organizacional também evolui e esta evolução torna-se a empresa competitiva com Know-How em sua área de atuação. (ENTREVISTADO 4)

Ao eliminar as dificuldades de um individuo automaticamente estamos melhorando a aprendizagem da organização. (ENTREVISTADO 5)

Todos os entrevistados conseguem perceber que o compartilhamento do conhecimento melhora tanto a aprendizagem individual como organizacional. O trabalho que está sendo realizado pela organização, no que se refere à gestão do conhecimento, pode ser identificado na resposta dos entrevistados. A empresa investe em sistemas e os líderes buscam formas de reconhecer as atitudes de seus liderados, entendendo o quanto é importante o conhecimento para organização. Durante a entrevista foram citadas várias iniciativas de trabalhos que estão sendo realizados, como por exemplo, o trabalho de Pensamento Enxuto em que capacitaram a base em ferramentas de solução de problemas e tendo como resultado funcionários motivados, agilidade, produtividade e aumento na produção.

A organização sabe o quanto o conhecimento é importante para conseguir bons resultados e, por isso, disponibiliza recursos para seus funcionários. Há pontos que merecem atenção, pois um dos entrevistados apresentou caso em que teve dificuldades em coletar informações. Apesar de a organização possuir alguns pontos avançados em compartilhamento do conhecimento ainda há pessoas que não estão preparadas para esta nova era do conhecimento, acham que a informação pertence ao indivíduo e não deve ser compartilhada.

4 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento em uma engenharia de manutenção industrial de uma mineradora localizada na cidade de Itabira MG.

Apesar de alguns dos entrevistados terem sido muito objetivos, não trazendo muitos detalhes em suas respostas, os estudos e análises das entrevistas, comprovaram que a organização considera muito importante as informações e seu compartilhamento. Informação e conhecimento são fatores determinantes para uma organização, sendo essencial que os líderes disponibilizem práticas compatíveis ao compartilhamento, para que os colaboradores aceitem as mudanças de forma positiva, tornando a organização mais competitiva.

Como objetivo específico, buscou-se verificar quais os tipos de conhecimentos utilizados na Engenharia de Manutenção Industrial. Quanto aos tipos não há como definir, pois há momentos em que os entrevistados utilizam mais a experiência, que é chamado de

conhecimento tácito, é pessoal. Em outros momentos verifica-se que os entrevistados utilizam documentos que se encontram em sistemas, pode ser entendido como conhecimento explícito ou “codificado”, conhecimento de fácil transmissão. Apesar da experiência, realmente ser uma coisa muito forte na equipe de engenharia, ainda sim é necessário que se busque informações em manuais, procedimentos, sistemas de manutenção para que defina a melhor estratégia de manutenção para os ativos.

Buscou-se ainda, identificar as ferramentas de armazenamento e transmissão do conhecimento utilizado pela organização. Ao analisar as respostas dos entrevistados, foi possível verificar que organização disponibiliza a seus colaboradores ferramentas adequadas para prática do compartilhamento do conhecimento. São ferramentas comuns e de fácil acesso a todos os indivíduos. A divulgação dos assuntos relevantes acontece por meio de e-mail e é disponibilizado em sistemas para futuras consultas.

Os aspectos facilitadores e dificultadores do compartilhamento do conhecimento em uma organização estão relacionados à cultura de seus colaboradores e líderes. Apesar de a organização pesquisada estar bem evoluída no que se refere ao compartilhamento do conhecimento, temos pontos que podem ser trabalhados conforme entrevista, pois ainda há pessoas que colocam obstáculos ao se compartilhar informações, há pontos de melhoria na comunicação entre os indivíduos e por último um sistema muito burocrático, o que pode criar barreiras no que se refere compartilhamento conhecimento.

O apoio gerencial e o engajamento da equipe fazem com que estas barreiras sejam superadas e o reconhecimento que acontece por parte gerencial em relação ao compartilhamento do conhecimento. Isso faz com que o processo seja contínuo e enraizado na cultura da organização, pois apesar de ter a cobrança os funcionários reconhecem a importância em disseminar o conhecimento.

A percepção dos funcionários quanto ao compartilhamento do conhecimento é de que os recursos disponibilizados são de fácil acesso, tornando a comunicação simples e eficiente. A organização possui sistemas robustos de gerenciamento de documentos, estratégia de manutenção dos ativos, sistema gerenciamento dos procedimentos o que facilita na hora de buscar informações. Alguns dos sistemas da organização pesquisada estão passando por investimentos, em que se busca integrar ainda mais os setores com o objetivo de obter informações confiáveis para tornar a empresa mais competitiva perante aos concorrentes.

Os entrevistados perceberam que o compartilhamento do conhecimento melhora tanto a aprendizagem individual como organizacional. O trabalho que está sendo realizado pela organização, no que se refere à gestão do conhecimento, pode ser identificado na resposta dos entrevistados. A empresa investe em sistemas e os líderes buscam formas de reconhecer as atitudes de seus liderados, entendendo o quanto é importante o conhecimento para organização.

O setor de Engenharia de manutenção de uma grande mineradora de Itabira sabe o quanto o compartilhamento do conhecimento é importante para conseguir bons resultados e por isso disponibiliza recursos e apoio dos líderes aos funcionários. Têm-se pontos de atenção, pois alguns de nossos entrevistados apresentaram casos em que encontrou barreiras ao coletar informações. Apesar de a organização ter pessoas que possuem uma cultura propícia ao compartilhamento do conhecimento, ainda há pessoas que não estão preparadas para esta nova era do conhecimento, acham que a informação pertence ao indivíduo e não deve ser compartilhada. A Mineradora deve continuar estimulando o compartilhamento do conhecimento, pois a satisfação dos entrevistados é o indicador que estão no caminho certo.

O resultado da pesquisa possibilita novos estudos e pesquisas, relacionados ao compartilhamento do conhecimento.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. Tradução de Roberto Galma.
- KIM, D. **The link between individual and organizational learning**. Sloan Management Review, (fall), pp. 37-50, 1993.
- MOREY, Daryl. **Knowledge management architecture**. 2000. Disponível em: <<http://www.brint.com/members/online/120205/kmarch.html>>.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'DELL, Carla, GRAYSON, C. Jackson. **If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices**. California Management Review. Berkeley, v.40, n. 3, p. 154-174, primavera 1998.
- PAIVA, V. **Nova relação entre educação, economia e sociedade**. Contemporaneidade e Educação, v. 4, n. 6, 2º sem. 1999.
- SENGE, P. e outros. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 35.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990. (15. ed.).
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- TONET, Ivo. **Introdução à filosofia de Marx**. São Paulo: expressão Popular, 2008.
- YEO, R. **Problem-based learning: lessons for administrators, educators and learners**. InternationalJournalofEducational Management, Vol. 19 No. 7, pp. 541-551, 2005.