



CONHECIMENTO TÁCITO EM ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO NO SETOR METALÚRGICO

Eliane Saete Filippim

Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

Adriana Antunes de Lima

Bacharela em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: adriana@luzerna.ifc.edu.br

Resumo

A gestão por competências é um tema cada vez mais discutido, tanto no meio acadêmico quanto empresarial. É nas organizações de trabalho que os indivíduos passam a maior parte de seu tempo, e nelas também que acabam recebendo e transmitindo conhecimento, estando envolvidos num processo contínuo de ensino-aprendizagem. Este artigo trata de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, realizado mediante entrevistas com profissionais do setor metalúrgico, formadores e selecionadores de mão de obra. Utiliza-se de entrevistas semi-estruturadas, de análise de documentos e também de observação. Com base nas informações coletadas com os profissionais, conclui-se que a principal forma de transmissão de conhecimento, na percepção deles, ocorre por meio de conversas e observações informais. A principal contribuição deste estudo reside na reflexão acerca do papel do conhecimento tácito nas organizações, muitas vezes relegado a um plano inferior ao do saber teórico.

Palavras-chave: Gestão de Competências. Gestão do conhecimento. Conhecimento tácito. Setor metalúrgico.

TACIT KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS: CASE STUDY IN METALLURGICAL SECTOR

Abstract

Competency management is a topic increasingly discussed, both in the academic and also corporate. It is in work organizations that individuals spend most of their time, and in them also getting and transmitting knowledge eventually, being involved in a continuous process of teaching and learning. This article deals with a case study, with a qualitative approach, conducted by interviews with professionals in the metallurgical sector, trainers and selectors of labor. It was used semi-structured interviews, document analysis and observation as well. Based on the information collected from the professionals, it was concluded that the main form of knowledge transmission, in their perception, occurs by informal conversations and observations. The main contribution of this study lies in the reflection on the role of tacit knowledge in organizations, often relegated to a lower plan than the theoretical knowledge.

Keywords: Management skills. Knowledge management. Tacit knowledge. Metallurgical sector.

1 INTRODUÇÃO

As transformações do mundo do trabalho tem tornado a sociedade cada vez mais voltada ao tema conhecimento, exigindo que as organizações desenvolvam a capacidade de projetar e gerenciar este campo.

Em tempos de valorização do conhecimento como ativo estratégico para as organizações, observa-se que são requeridas mudanças na gestão de pessoas levando à necessidade do desenvolvimento de novos perfis profissionais. Estas demandas passaram a exigir dos trabalhadores conhecimento teórico e prático cada vez mais especializado. A centralidade do conhecimento e as questões envolvendo as possibilidades e limites da sua gestão no ambiente organizacional desafiam a reflexão científica e são o foco deste estudo.

O conhecimento necessário às organizações reside nos sujeitos e é de difícil transferência. Ainda mais complexa é a disseminação e a apreensão do conhecimento do tipo tácito, ou seja, aquele resultante da trajetória vivencial do trabalhador. Neste sentido, este estudo buscou compreender a relevância e pertinência dos conhecimentos tácitos, uma vez que eles são centrais para a manutenção de alguns tipos de atividades, como no caso estudado, aquelas ligadas à metalurgia. Observa-se que nos processos deste tipo de atividade, muito mais que o conhecimento teórico e livresco, o conhecimento prático, forjado na vivência e na experiência, é vital para a continuidade da atuação no mercado. Neste sentido, as organizações que atuam no ramo metalúrgico, têm ficado condicionadas à existência de competências muito específicas e particulares que geralmente são raras no mercado de trabalho.

Reconhecendo que o conhecimento tácito é tão importante quanto difícil de ser repassado, este estudo visou investigar formas como é percebido e transmitido de um profissional para outro ou de um profissional para a organização, no âmbito de uma empresa metalúrgica que atua no Meio Oeste do estado de Santa Catarina, Brasil. O nome da empresa foi omitido por motivos de confidencialidade.

Com relação aos procedimentos metodológicos, o estudo se deu no escopo da pesquisa qualitativa. Foi realizado um estudo de caso, cujos instrumentos de pesquisa foram a observação, a análise de documentos e a entrevista semi-estruturada. Teve por objetivo identificar as principais formas de transmitir e receber conhecimentos entre trabalhadores da empresa *lócus* da pesquisa. Os dados foram analisados a partir do conteúdo obtido dos entrevistados e foram transcritos e interpretados à luz da revisão bibliográfica.

Quanto à relevância e a contribuição deste estudo, estas residem na reflexão acerca do papel do conhecimento tácito nas organizações, muitas vezes relegado a um plano inferior ao do saber teórico e o fato de se tratar de um estudo empírico que pode trazer à luz a problemática envolvendo o conhecimento tácito.

O artigo tem a seguinte estrutura: introdução, revisão de literatura, método, descrição dos dados coletados e conclusão.

2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E CONHECIMENTO TÁCITO

A questão da gestão do conhecimento aplicada ao ambiente organizacional pode estar associada ao conjunto formador da competência do indivíduo, sendo uma das dimensões que a compõe. Considerando que a competência pode ser entendida como a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (Dutra et al., 2001), a relevância de estudos sobre ela, conforme informa Bittencourt (2010), deu-se a partir do entendimento das transformações que atingiram as economias industrializadas, na década de 1980.

As competências existem a partir do momento em que os indivíduos estejam em constante processo de aprendizagem, não se tratando de simples treinamento, mas antes de

educação, capaz de proporcionar o desenvolvimento integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de alcançar o nível de competências necessário à organização (MORAES, 2008).

As competências que um indivíduo detém incluem o conhecimento que ele possui sobre a organização (processos administrativos e produtivos), as habilidades de pensamento (análises, resolução de problemas, planejamento) e as suas atitudes (confiabilidade, perseverança, flexibilidade, relacionamento interpessoal), isso o torna um ativo valioso para a empresa na qual trabalha, pois bem definidas e utilizadas representam diferencial competitivo (BELASCU, HERCIU, OGREAN, 2009).

Contudo, apesar da popularidade que vem adquirindo, a gestão por competências é um campo complexo para a pesquisa e para a gestão, considerado ainda como um desafio, tanto para pesquisadores, quanto para gestores de empresas (JANJUA; KAYANI; NAEEM, 2012).

Dada a importância das competências para as organizações, trata-se de pensar formas para captar e reter aquelas que são essenciais, uma vez que, na visão de Dutra (apud SOUZA, PAIXÃO; SOUZA, 2011, p. 47),

Competências da organização podem ser definidas como características de seu patrimônio de conhecimento, que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere e as competências do indivíduo envolvem a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio do conhecimento da organização.

Uma organização é dependente, portanto, das competências dos profissionais que a ela se agregam, precisando estabelecer formas de implementar uma cultura favorável ao seu aprendizado. De acordo com Fleury e Fleury (2008), são três as categorias de competências, que envolvem a relação do indivíduo com a organização, em aspectos e formas sistemáticas: competências técnicas profissionais; competências sociais e competências do negócio.

Neste estudo, deu-se destaque para as competências técnicas e profissionais e, sobretudo, para a dimensão conhecimento, embora se reconheça que a competência vai além desta dimensão. Neste sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem conhecimento como:

[...] uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A relevância do conhecimento para as organizações vem sendo enfatizada por Nonaka e Takeuchi que afirmam que o conhecimento é um processo humano dinâmico que requer a “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1). Na mesma linha, Whelan e Carcary (2011) argumentam que o conhecimento é considerado como o ativo organizacional mais importante das organizações competitivas, e Choo (2006), afirma que o objetivo da Gestão do Conhecimento é gerar estratégia organizacional, afetando a estrutura, os processos e os sistemas organizacionais.

O conhecimento humano possui classificações, e, entre estas, destaca-se o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ambos presentes tanto na esfera organizacional quanto individual.

Desta forma, o conhecimento explícito é aquele adquirido por meio de livros, estudos, prontuários técnicos, sendo de mais fácil acesso e repasse a outras pessoas, pois são conhecimentos possíveis de serem verbalizados. Dentro das organizações, este tipo de conhecimento pode ser detectado nas normas internas, nos documentos de uso diário, nos bancos de dados, entre outros meios. Para Joia e Lemos (2009), o conhecimento explícito é articulado na linguagem formal, em palavras, símbolos e números e pode ser armazenado num repositório que permite que seja transmitido, formal e facilmente dentro da empresa. Isso já não acontece com o conhecimento tácito, pois ele fica armazenado unicamente com as pessoas que o detém, problematizando, desta forma, a sua disseminação.

Para Rêgo, Fontes Filho e Lima (2012, p. 3), “entende-se que o conhecimento é formado pela combinação de duas dimensões: o tácito e o explícito” e, pode-se definir conhecimento tácito, como aquele adquirido por meio de percepções e de valores individuais, de experiências profissionais ou de vivências pessoais.

O conhecimento tácito é difícil de ser codificado e repassado a outros, pois é uma forma particular de cada indivíduo realizar o que sabe a partir do arcabouço de suas particularidades. Trata-se do jeito que cada um desenvolveu e aprimorou, ao longo de sua trajetória profissional, de realizar as suas atividades dentro da sua profissão ou área de atuação. Silva e Zobot (2002, p. 69) apontam que:

O conhecimento tácito [...] é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais. É, por suas características, extremamente mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal, dificilmente visível ou exprimível, por estar profundamente enraizado em experiências, emoções, valores ou ideias.

O conhecimento, também chamado de capital intelectual, é entendido por Sveiby (1998) como um ativo intangível pertencente ao indivíduo e não a organização, sendo, portanto, tácito. Contudo, o indivíduo pode, por meio da linguagem, buscar explicá-lo, disseminá-lo e aumentá-lo como forma de torná-lo explícito e acessível para toda a organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é altamente pessoal e de difícil formalização, visto que é fundamentado em ações, experiências e valores do indivíduo. Já o conhecimento explícito, é aquele passível de transmissão por meio da linguagem formal e sistemática, baseando-se em documentos, normas e procedimentos. Neste ponto talvez resida um dos principais desafios para a área da gestão do conhecimento organizacional, qual seja, de que maneira é possível que a organização se beneficie dos conhecimentos que estão nos indivíduos, ou ainda: como tornar conhecimentos eminentemente tácitos em explícitos?

A questão assume maior relevância em se tratando de conhecimentos tácitos raros no mercado dos quais dependem as próprias competências essenciais para a competitividade de uma organização.

O conhecimento tácito, desenvolvido por cada indivíduo, tem suas particularidades sendo interiorizado em cada um ao longo dos anos de profissão, e à medida que novas competências são adquiridas são incorporadas as que o indivíduo já possui. Para favorecer a localização deste conhecimento dentro da empresa, Davenport e Prusak (1998, p. 88), sugerem que as empresas criem mapas de conhecimentos, sendo que:

O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro das organizações e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapas do

conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e banco de dados.

Desta forma, reconhecida a importância do conhecimento tácito, mapeá-lo disponibilizando esta informação para os trabalhadores e gestores da organização, favorece que saibam como se dão os processos quando o detentor do conhecimento tácito não estiver por perto, ou então para que, em situações de emergência, saibam a quem recorrer.

Ainda sobre a pertinência do conhecimento tácito para as organizações, Terra (2008, p. 214), destaca que “a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. [...] É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas”.

Como dito, uma das frentes da gestão do conhecimento reside em mapear este conhecimento tácito e encontrar formas de torná-lo um bem compartilhado estimulando a troca de experiências, o diálogo informal e a observação da prática do outro, para que, mesmo que o trabalhador possua dificuldades de expressar verbalmente seu conhecimento tácito, ele seja estimulado ao compartilhamento por meio de diferentes formas de fomento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), existem quatro processos de conversão do conhecimento que combinados podem resultar num maior compartilhamento e apropriação de conhecimentos essenciais para a organização.

Quadro 1 - Processos de conversão do conhecimento

Processo	Características
Socialização	Conversão do conhecimento tácito em tácito. Caracteriza-se pelo compartilhamento de experiências, fazendo com que os indivíduos absorvam e ampliem seus conhecimentos.
Externalização	Conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Essa conversão ocorre por meio do uso da linguagem, seja através de modelos, falas ou escritas.
Combinação	Transformação do conhecimento explícito em explícito. É o processo que ocorre nas universidades, onde o conhecimento adquirido é altamente conceitual.
Internalização	Conversão do conhecimento explícito em tácito. A internalização está diretamente ligada ao conhecimento prático. A forma mais comum de ter acesso a esta fase, é por meio de documentos e manuais, escritos ou deixados por quem realmente possuía o conhecimento prático. Dessa forma, o conhecimento explícito transforma-se em tácito.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65)

Salienta-se a necessidade de criação de clima favorável à socialização de conhecimentos dentro da organização. Este clima não será obra do acaso, mas sim feito da ação coordenada da gestão do conhecimento organizacional. Para Joia e Lemos (2009), existem alguns indicadores que podem ser associados ao processo de transferência de conhecimento tácito, expressos no Quadro 2.

Quadro 2 - Indicadores de transferência de conhecimento tácito

Indicador	Características
Gerenciamento do tempo	Busca retratar se as pessoas possuem tempo suficiente para compartilhar o conhecimento tácito que detém.
Linguagem comum	Objetiva verificar se as pessoas possuem facilidade em expressar, por linguagem comum, o conhecimento tácito que possuem.
Rede de Relacionamento	Busca verificar se a organização é capaz de identificar as pessoas que possuem os conhecimentos de que necessita.

Transmissão de Conhecimentos	Este indicador visa medir a transferência de conhecimento tácito que ocorre dentro da organização, e se esta transmissão ocorre pela interação entre as pessoas.
Poder	Este indicador é importante, pois permite as organizações verificarem se o conhecimento tácito é realmente uma fonte de diferenciação perante os concorrentes.
Conhecimento Valorizado	Visa verificar se o conhecimento tácito é aceito, pelos membros da organização, visto que não é amparado por dados ou estatísticas.

Fonte: Adaptado de Joia e Lemos (2009)

Estes indicadores podem oferecer pistas para o desenvolvimento de estratégias favoráveis à apreensão e ao compartilhamento de conhecimento tácito, contudo ainda persiste a necessidade de compreender melhor quais seriam os estímulos mais adequados ao compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Feuerschutte e Godoi (2011), ao narrar a trajetória de vida de gerentes *seniores*, especialmente relacionada às suas experiências de trabalho e às manifestações de um perfil empreendedor subjacente à expressão da competência, destacam que uma competência só existe em um determinado contexto e que o saber não é um *stock* de conhecimentos, mas fruto de uma ação e do saber mobilizá-las, integrando diferentes saberes na prática. É possível que as organizações, ao reconhecer a relevância do conhecimento tácito, precisem pensar formas para mobilizá-lo e para compartilhá-lo favorecendo o seu desenvolvimento entre os trabalhadores.

Uma vez que o conhecimento tácito é fruto da trajetória pessoal, educacional e profissional do sujeito, ele se torna muito particular, inviabilizando a sua universalização ou apreensão por meio de um único método capaz de ser implantado em qualquer organização. Torna-se relevante, portanto, compreender o contexto específico de cada organização e dos seus trabalhadores para investigar possibilidades de socializar e mobilizar este tipo de conhecimento em favor dos objetivos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS

Buscando compreender como se dá a percepção e o compartilhamento do conhecimento tácito dentro de uma organização metalúrgica, este estudo utilizou-se da pesquisa qualitativa. Strieder (2009, p. 45), aponta que a “pesquisa qualitativa tem como preocupação maior captar o significado que as pessoas atribuem aos fenômenos e à sua vida, portanto, refletem os valores, as crenças, as opiniões, as atitudes”. Desta maneira, foram valorizadas as percepções dos sujeitos de pesquisa: metalúrgicos, formadores de mão de obra, gestores de pessoas.

A pesquisa teve caráter descritivo, pois o tema gestão do conhecimento foi abordado de maneira a descrever o fenômeno observado, podendo servir de base para pesquisas e estudos futuros mais aprofundados, já que os estudos descritivos são desenvolvidos com o propósito de proporcionar a descrição de um fenômeno em seu contexto (GIL, 2009).

Trata-se também de um estudo de caso que partiu de um caso único (o conhecimento tácito em uma metalúrgica), para gerar conhecimentos singulares, sem a pretensão de generalização ou extrapolação, visto que o conhecimento tácito está intrinsecamente relacionado ao ambiente no qual se desenvolve.

No estudo de caso “ao se concentrar em um simples fenômeno, esta abordagem de pesquisa pretende descobrir e revelar a interação entre os fatores internos e externos que são característicos do mesmo evento.” (GODOY, 2010, p. 121). Portanto, o estudo de caso aqui proposto, enquadra-se em um estudo de caso único decisivo, pois o objetivo foi compreender

o processo do conhecimento tácito em uma empresa do setor metalúrgico, a empresa Metais¹, localizada no município de Luzerna (SC), que autorizou expressamente a divulgação dos resultados obtidos na pesquisa.

O estudo focou-se no caso de uma empresa do ramo metalúrgico, uma vez que a atividade deste setor é relevante para a região Meio Oeste de Santa Catarina, mas, sobretudo, por que o conhecimento tácito impacta diretamente nas possibilidades de atuação no mercado deste tipo de empresa.

Para dar embasamento ao estudo de caso é recomendado pela literatura que sejam adotados múltiplos procedimentos de coleta de dados. Neste estudo utilizou-se dos procedimentos: entrevistas com diferentes segmentos da empresa, observação de campo e análise de documentos.

A entrevista foi o instrumento mais intensamente utilizado na coleta de dados e diferentes categorias de informantes foram entrevistados: metalúrgicos, formadores de mão de obra e gestores de pessoas. Foi realizada no segundo semestre de 2012, primeiramente com 21 funcionários que trabalhavam diretamente no processo produtivo da metalúrgica. Também se aplicou entrevista com a pessoa responsável pela seleção e contratação dos trabalhadores da empresa. Foram ainda entrevistados dois profissionais especialistas responsáveis pela formação de mão de obra para empresas da região, sobretudo aquelas da área industrial e de metalurgia. Portanto, ao todo foram entrevistadas 24 pessoas. As entrevistas foram do tipo semi-estruturada que se caracteriza por uma sequência lógica de perguntas, mas o entrevistado é livre para responder o que desejar. Esta modalidade apresenta algumas vantagens: proporciona segurança ao entrevistado; contribui para obter dados conforme os objetivos definidos; possibilita estabelecer comparações entre outras entrevistas (GIL, 2009, p. 64).

As questões da entrevista versaram sobre dados demográficos dos entrevistados, sobre suas habilidades e conhecimentos, de que forma transmitem ou absorvem o conhecimento, quais dificuldades encontram na realização de suas tarefas e, por fim, foram questionados sobre incentivos que recebem da empresa para que se mantenham atualizados nos assuntos relacionados à profissão. Todos os profissionais ouvidos autorizaram o uso das informações colhidas, no entanto, por questões de confidencialidade os nomes destes sujeitos foram omitidos.

A análise de documentos se deu a partir daqueles observados e fornecidos pela organização, textos de divulgação, notas e registros da empresa.

Foi também utilizada a técnica da observação, realizada no local de trabalho dos 21 metalúrgicos, sujeitos da pesquisa. Neste estudo a observação foi do tipo não participante e sistemática e ocorreu em março de 2013. Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006) caracterizam a observação não participante como aquela na qual o pesquisador atua apenas como espectador atento, tanto que se convencionou chamar este tipo de observação como não participante. O aspecto sistemático da observação consiste em saber ou definir previamente o que será observado, quais os pontos de maior relevância, qual o momento certo de observar tal fenômeno, por este motivo, a observação foi realizada seguindo um roteiro de observação do contexto previamente preparado pelos pesquisadores.

Quadro 3 - Quadro síntese dos tópicos explorados pelos instrumentos de pesquisa

Instrumento	Tópicos explorados
Entrevista	- dados demográficos dos entrevistados (perfil); - habilidades, conhecimentos e atitudes que percebem possuir;

¹ Embora a empresa tenha autorizado a divulgação de seu nome, os autores optaram por omiti-lo utilizando nome fictício.

	<ul style="list-style-type: none">- forma de transmissão/transferência do conhecimento;- dificuldades percebidas na realização de suas tarefas;- tipos e frequência de treinamentos realizados;- promoção de atitudes;- gestão das competências;
Observação	<ul style="list-style-type: none">- distribuição dos trabalhadores no espaço;- aspecto físico do ambiente da empresa e dos postos de trabalho;- habilidades em ação;- oportunidades de compartilhamento de conhecimentos;
Documentos	<ul style="list-style-type: none">- dados sobre a região e contexto da empresa;- dados sobre a história e atividades da empresa;- dados sobre eventos de aprendizagem realizados pela empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras

4 CONHECIMENTO TÁCITO DE METALÚRGICOS: CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Diferentes percepções foram capturadas a partir da análise das respostas obtidas durante as entrevistas, dos dados coletados durante a observação e da análise de documentos fornecidos pela empresa. Optou-se por apresentar e analisar os dados obtidos por estes procedimentos de pesquisa de maneira integrada neste bloco. Não foi feita uma divisão cartesiana entre descrição e análise, por se julgar que apresentá-los de forma conjunta poderia favorecer a compreensão mais contextual acerca da questão deste caso sobre conhecimento tácito entre metalúrgicos.

4.1 Contexto da empresa *lócus* do estudo da pesquisa

A região Meio Oeste de Santa Catarina é formada pelos municípios de Água Doce, Arroio Trinta, Caçador, Calmon, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Fraiburgo, Herval d'Oeste, Ibiam, Ibicaré, Iomerê, Jaborá, Joaçaba, Lacerdópolis, Lebon Régis, Luzerna, Macieira, Matos Costa, Ouro, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso, Tangará, Treze Tílias e Vargem Bonita. Juntos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2010), estes municípios possuem uma população de 279.272 habitantes.

Essa região tem sua economia baseada principalmente na agroindústria, tendo destaque na suinocultura e avicultura, contando com indústrias madeireiras e celulose, plantações de maçã e videiras. Destaca-se no cenário nacional com a produção de vinhos, principalmente nos municípios de Tangará, Videira, Pinheiro Preto e Água Doce. Outra frente que a região atua no campo da economia é a metal mecânica, sobretudo voltado para produzir equipamentos para a agroindústria.

Dados coletados nos documentos fornecidos pela empresa Metais dão conta que ela iniciou suas atividades no ano de 1947 na região do Meio Oeste, produzindo brocas e fresas para a indústria madeireira. Em 1953, foram agregados mais itens a linha de produtos fabricados, tais como guias e correntes cortantes para parafusadeiras.

Com a crescente mecanização do setor agrícola na região, ocorrida década de 1960, a empresa começou a produzir correntes estampadas, atendendo a demanda do setor e, em seguida, correntes para alimentadores automáticos de aviários, que passaram a ser integrados à agroindústria. Nos anos 1980, desenvolveram a linha de correntes transportadoras especiais de rolos, dando ênfase às correntes em aço inoxidável para indústrias alimentícias e correntes em aço para automação da indústria de beneficiamento de frutas e afins. Também durante os anos de 1980, na linha de ferramentas, começou a produção e comercialização de facas

circulares para indústrias têxteis, de papel e papelão, bem como discos perfurados, navalhas e pré-cortadores para indústrias frigoríficas (METAIS, 2012a).

A empresa situada no município de Luzerna (Meio Oeste de SC), atende atualmente diversos setores, com experiência e tradição em ferramentas para indústria da madeira, como facas e contra-facas, navalhas para plainas e desempenadeiras, facas para descascadores de toras e toda linha de ferramentas para indústria de papel e papelão.

A Metais possui a competência organizacional de produzir ferramentas especiais, desenvolvidas e customizadas de acordo com a necessidade do cliente, com matéria-prima certificada de origem, contando com mão de obra especializada de metalúrgicos que possuem competências essenciais para esta função (METAIS, 2012b).

4.2 Perfil dos informantes: profissionais entrevistados metalúrgicos

Após realização das entrevistas, observações e análise dos documentos coletados, destaca-se o perfil dos profissionais ouvidos. Com relação ao perfil demográfico dos profissionais metalúrgicos, está resumido do Quadro 4.

Quadro 4 - Dados gerais dos profissionais metalúrgicos entrevistados

Dados gerais	Observações
Faixa Etária	09 dos entrevistados responderam que possuem entre 31 e 40 anos; 07 encontram-se na faixa etária dos 41 a 50 anos; 02 entre 22 e 30 anos; 02 acima de 50 anos e apenas 01 na faixa dos 18 a 21 anos.
Sexo	Dos 21 entrevistados, 11 são do sexo masculino e 10 do sexo feminino.
Escolaridade	Do total de funcionários, 07 afirmam terem ensino médio completo; 07 afirmaram possuir ensino fundamental completo, enquanto que 05 possuem ensino técnico; 01 ensino médio incompleto e 01 ensino fundamental
Profissão	Todos os 21 entrevistados afirmam serem metalúrgicos, e 02 afirmam exercer a profissão há mais de vinte e quatro anos.
Treinamentos realizados	Apenas 12 dos entrevistados afirmam terem recebido treinamento uma única vez para desempenhar sua atual função dentro da empresa, enquanto que os outros 09 afirmam nunca terem realizado treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A partir das entrevistas com os metalúrgicos, observa-se que a quantidade de mulheres, dentro da empresa Metais & Cia, é apenas 4,8% menor que o número de homens. Quanto ao quesito escolaridade não parece ser um fator determinante para o exercício da profissão, sendo que apenas 23,8% dos entrevistados afirmam terem concluído ensino técnico e 33,3% afirmam não terem o ensino fundamental completo.

Durante a observação feita para a pesquisa, observou-se que parece ser requisito exigido para um metalúrgico a presença ou desenvolvimento de competências demonstradas na prática, sem necessitar de grandes conhecimentos teóricos ou altamente técnicos. Neste caso, observou-se nas falas dos diferentes informantes que é mais importante saber como fazer do que necessariamente a demonstração de conhecimento explícito em relação aos processos.

Quando questionados a respeito de exercerem a profissão de metalúrgico, todos os 21 entrevistados metalúrgicos afirmaram que assim se identificam, sendo que alguns detalharam que são metalúrgicos com foco em: torneiros mecânicos (02), fresadores (04), retificadores (02) e outros como operadores e auxiliares de máquinas específicas (13).

Com relação ao tempo que estão na empresa, os resultados obtidos dão conta de que o maior grupo (09) tem até cinco anos de trabalho na organização. Contudo, outro grupo (06) está na empresa há mais de 17 anos e dois trabalhadores estão há mais de 24 anos.

Em relação à idade na qual começaram a trabalhar, 38,1% (08 trabalhadores) afirmaram terem iniciado no mercado de trabalho antes dos 15 anos de idade, 33,3% (07 trabalhadores) responderam que tiveram início na vida profissional entre 17 e 18 anos, os demais entrevistados iniciaram sua vida profissional exatamente aos 16 anos (14,3% ou 03 trabalhadores) e 14,3% após os 18 anos completos (03 trabalhadores). Observa-se a precocidade da formação destes profissionais o que talvez possa ser explicado pelo fato de que as competências necessárias para desempenhar esta profissão, são, em sua maioria, adquiridas pela experiência prática.

Para os entrevistados, as principais características que alguém interessado em ser metalúrgico deve apresentar são: conhecimento e agilidade. Quanto aos principais objetivos profissionais que os entrevistados declararam possuir, ficou em: 48% contribuir para a evolução da empresa; 24% transmitir conhecimentos e habilidades; 14% tornar-se especialista enquanto que outros 14% declararam ter como objetivo se aposentar.

Quanto ao selecionador de mão de obra entrevistado, encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos é do sexo masculino e atua na empresa Metais & Cia há oito anos, sendo que há cinco atua especificamente na seleção e contratação de profissionais.

Sobre o perfil dos dois formadores de mão de obra ouvidos, observa-se que o primeiro formador de mão de obra que foi entrevistado, é formado em Engenharia Mecânica, tem 41 anos e é do sexo masculino. Sua primeira experiência profissional ocorreu em uma escola técnica. Possui nove anos de atuação como profissional formador de mão de obra. Durante a entrevista, observou-se que o profissional se mostrou bastante interessado no tema das competências e conhecimentos na área da metalúrgica. Relatou que no início de sua jornada profissional teve muita dificuldade, pois enfrentou a resistência dos trabalhadores das empresas nas quais trabalhou. Declarou que os mesmos o viam como ameaça devido ao fato de ser engenheiro e os trabalhadores acreditavam que ele iria mudar todo o processo e solicitar que eles mudassem seus hábitos de trabalho. Observa-se aqui um possível indício de conflito entre o conhecimento explícito (adquirido na universidade) e aquele tácito (adquirido na experiência prática).

Já o segundo entrevistado formador de mão de obra é formado em Engenharia Mecânica, com mestrado na área de Projetos de Sistemas Mecânicos. Atua há 11 anos como formador de mão de obra. Já atuou em diversas instituições de ensino, e atualmente trabalha em uma instituição de ensino público federal. Apontou que para suprir as necessidades de mão de obra, as empresas de grande porte contratam outras empresas para selecionar e treinar sua equipe e investem muito em qualificação. Destacou ainda que, em contrapartida, as pequenas empresas qualificam seus funcionários por meio da observação dos aprendizes junto aos trabalhadores mais antigos, o que, na visão do entrevistado, pode ser um erro, pois junto com as informações repassadas, também são repassados velhos vícios.

Ao ser questionado sobre que táticas utiliza para repassar o conhecimento aos futuros profissionais, respondeu: “cobro a participação dos alunos em sala de aula, estímulo discussões, troca de ideias e debates sobre a forma de desempenhar as atividades que cada um possui em seu trabalho”.

Durante a realização da observação no setor de produção da empresa, tudo levou a crer que os trabalhadores dominam as atividades que desenvolvem e que possuem habilidade, destreza e agilidade no manuseio das peças e ferramentas. É possível que esta habilidade percebida seja fruto da prática exercida nesta e em outras metalúrgicas pelas quais passaram estes trabalhadores.

Ao se observar estes aspectos na metalúrgica estudada, percebeu-se que, no local onde os profissionais metalúrgicos atuam cada um fica concentrado na sua máquina o que parece dificultar o processo de transmissão do conhecimento. Contudo, segundo eles asseguraram nas conversas informais durante a observação, consideram que mesmo assim é possível repassar o conhecimento que possuem.

Ainda, durante a entrevista com o selecionador de mão de obra da empresa estudada, ele afirmou que a empresa leva em conta, no momento de uma contratação, o conhecimento prático que os funcionários possuem e que são analisadas as experiências anteriores que o candidato possui. Portanto, segundo este entrevistado, o conhecimento tácito e explícito é valorizado.

Visando identificar a forma como os trabalhadores metalúrgicos percebem que aprendem as competências mobilizadas na sua atividade, observou-se que citaram: aprender com a experiência/praticando (16 citações), aprender ao receber avaliação de colegas e/ou chefes (14 citações) e aprender fazendo um curso superior (14 citações), dentre as mais citadas.

Interessante observar que mesmo num quadro no qual os entrevistados não possuem curso superior, todos os níveis de escolaridade são valorizados por eles. Os entrevistados também apontam como importante forma de manter-se atualizado transmitir e receber novos conhecimentos.

Observa-se que as competências não nascem por si só e dependem de um conjunto de fatores, que leva em consideração a iniciativa individual e a interação entre membros de uma mesma equipe (ANTONELLO, 2005).

4.3 Transferência de conhecimentos

Quando questionados sobre as dificuldades que tiveram durante sua trajetória profissional, 62% dos entrevistados metalúrgicos disseram nunca terem tido dificuldade para realizar uma tarefa que lhes foi destinada, pois receberam treinamentos para desenvolvê-las. Já os 38% restantes afirmaram ter tido alguma dificuldade em algum momento da sua trajetória profissional e apontaram como principais dificuldades: o não entendimento do processo de produção (03 citações), a falta de habilidade para lidar com determinada ferramenta (02 citações), a falta de conhecimento suficiente (02 citações) e processos complicados (01 citação).

Um dos formadores entrevistados destacou que, para a competência de um metalúrgico, “o conhecimento prático pesa muito; possui a mesma proporção que uma titulação acadêmica”. Enfatizou ainda que o conhecimento teórico completa o conhecimento prático, pois “um funcionário só é respeitado, principalmente pelos mais antigos, se, além do saber teórico, tiver também conhecimento e habilidades práticas”. Observou-se na empresa que no processo produtivo o que se percebe é um trabalho concentrado e individualizado de cada trabalhador, tendo como base o exercício de suas habilidades pessoais. Embora a disposição das máquinas não permita muita conversa entre os trabalhadores, notou-se um ambiente amistoso e colaborativo.

Observou-se ainda que o espaço físico da empresa é amplo, com boa iluminação, tanto no ambiente produtivo quanto administrativo. A limpeza do local é realizada por pessoa específica, sendo um local limpo e agradável.

Segundo a literatura, existem duas estratégias para se transferir conhecimentos: a codificação e a personalização. A primeira faz menção ao conhecimento padronizado, armazenado em sistemas, sendo que pode ser acessado por meio de banco de dados, tornando o conhecimento explícito reutilizável. Já a personalização diz respeito à importância de transmitir o conhecimento tácito de um funcionário a outro, e a principal ferramenta

utilizada não é um sistema de banco de dados, mas sim o contato pessoal, de modo que possa haver discussão de ideias e proposição conjunta de soluções (HENSEN et al., 1999 apud JOIA; LEMOS, 2009).

Ao serem questionados sobre a oportunidade de já terem ensinado a competência que desempenham na empresa Metais & Cia a colegas, os entrevistados metalúrgicos responderam que: nunca 43%; diversas vezes 29%; uma única vez 14% e raramente 14%. Na observação também não se observou, pelo menos no momento da visita, a experiência de troca de conhecimentos entre os trabalhadores.

Estes dados são significativos, pois parece indicar que há baixo compartilhamento de conhecimentos na visão dos trabalhadores sujeitos da pesquisa, mesmo eles tendo declarado, que compartilham conhecimentos.

Questionados sobre como perceberam a experiência de transmitir conhecimentos aos colegas quando o compartilhamento ocorreu, os metalúrgicos declararam que no início dói e é difícil, mas depois a experiência é interessante. Esta “dor” que os metalúrgicos que compartilharam o conhecimento disseram sentir no início do processo pode estar associada ao medo de, ao compartilhar, perder a detenção daquele conhecimento particular.

Como já dito, durante a observação realizada, pôde-se constatar que embora o *layout* do chão de fábrica permita que os funcionários fiquem próximos fisicamente, há dificuldade para que se comuniquem, pois cada funcionário é responsável por operar uma máquina que exige sua atenção integral, tanto para evitar acidentes, quanto para alcançar os níveis de produtividade estipulados pela empresa.

Quanto à questão de como os profissionais compartilham seu conhecimento com os demais colegas de trabalho dentro da organização, os resultados obtidos junto aos metalúrgicos revelam que o maior grupo opta por pedir aos colegas que o observem (82%), sendo que 9% opta por conversar com os colegas e 9% declarou que não compartilha conhecimento. O resultado obtido reforça a ideia de que, para a transmissão do conhecimento tácito, as pessoas precisam estar dispostas a ouvir e observar quem possui maior experiência. Davenport e Prusak (1998, p.110) escrevem que: “as conversas que acontecem no bebedouro ou no restaurante da empresa costumam ser ocasiões para a transferência do conhecimento.” Ainda, para enfatizar a importância que a conversa exerce, Polanyi (apud JOIA; LEMOS 2009), destaca que “a linguagem é uma ferramenta vital para se compartilhar o conhecimento, desde que se utilize uma linguagem adequada, muito do conhecimento pode ser compartilhado entre as pessoas.” Entretanto, o compartilhamento do conhecimento requer tempo e esforço (RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2012).

Fundamentados no que escrevem os autores, elenca-se a conversa como uma ferramenta de grande utilidade para troca de conhecimentos, estas conversas devem se tornar um hábito e incentivadas pelos gerentes. Durante a observação não foi possível precisar a ocorrência destas conversas informais na empresa estudada. O que se percebeu é um ambiente amistoso, porém disciplinado.

Por meio da troca de informações, em muitos casos, ocorrem grandes ideias e encontram-se soluções para problemas organizacionais. Reforçando esta visão Rêgo, Fontes Filho e Lima (2012), expõem que “o compartilhamento do conhecimento faz parte do cotidiano das organizações, que buscam entender essas ações no intuito de aperfeiçoar suas práticas e facilitar o rompimento dos desafios”.

4.4 Treinamento de habilidades

A habilidade é uma das dimensões da competência e diz respeito ao saber fazer e à forma de utilizar os conhecimentos adquiridos. Destaca-se que as habilidades são diferentes

em cada profissional, pois nenhum deles possui a mesma maneira de realizar determinada tarefa.

Com relação às habilidades que os entrevistados profissionais metalúrgicos percebem que possuem, para 65,2% a agilidade foi apontada como a principal. Percebe-se desta forma, que o conhecimento tácito é de grande importância nesta profissão, já que possivelmente agilidade só se adquire pela prática.

Já um entrevistado formador apontou que, para ser um bom profissional torneiro mecânico, as principais competências que devem ser desenvolvidas é o conhecimento, tanto prático quanto técnico da atividade que está sendo desenvolvida e também realizar seu trabalho com cuidado e qualidade. Na visão do selecionador, as principais competências que um torneiro mecânico deve apresentar, para que possa ser contratado é atitude proativa, bom desenvolvimento de suas funções e em casos específicos precisa saber desenho técnico.

Um dos formadores entrevistados destacou que os metalúrgicos devem ter como principal atitude a humildade, pois, nas palavras dele, “existe tanto a ensinar quanto a aprender”. O outro formador entrevistado declarou que os metalúrgicos devem ter “Os conhecimentos técnicos que são essenciais, principalmente relacionados à soldagem, componentes das máquinas, instrumentos de medição e habilidade para saber manuseá-los corretamente.”

Para reforçar a ideia dos entrevistados, pode-se apontar que as competências que tratam essencialmente do aspecto técnico do trabalho podem ser definidas como as competências funcionais, que são essenciais para desenvolvimento das atividades e para atingir o objetivo final do trabalho, podendo, em muitos casos ser a base para que os trabalhadores busquem aperfeiçoamento (JANJUA; KAYANI; NAEEM, 2012).

Ao serem questionados sobre os treinamentos de habilidades que receberam 57,1% dos profissionais metalúrgicos entrevistados afirmaram que receberam um único treinamento para desempenhar suas atividades atuais, enquanto que 42,9% afirmam nunca terem recebido nenhum tipo de treinamento.

Quando questionados sobre o que fazem para se manter atualizados, 15 entre os 21 metalúrgicos responderam que observam outros funcionários que possuem mais anos de experiência dentro da empresa. Outros afirmam ler sobre a profissão e realizam cursos, entre outras táticas.

Na percepção de Joia e Lemos (2009), o treinamento é uma atividade estratégica, que pode ter várias formas, sendo que o tipo de treinamento ministrado demonstra a propensão da empresa em priorizar a disseminação do conhecimento tácito.

Sobre as estratégias utilizadas pelos entrevistados para se manterem competitivos e atualizados, averiguou-se que 81% dos entrevistados declararam que procura aprender coisas novas sobre a profissão e agregar ao seu trabalho dentro da organização, contribuindo para melhorar seu desempenho e contribuir para o crescimento da empresa. Nota-se também que 9% dos entrevistados afirmaram não ter nenhuma estratégia para se manter atualizado, o que pode representar um risco, tanto para o indivíduo, que pode ser substituído a qualquer momento e também para a empresa que pode ter mão de obra desatualizada, prejudicando o andamento de processos de importância para a produção dos setores.

A respeito dos treinamentos, o selecionador esclareceu que a empresa adota o sistema dos funcionários repassarem entre si o conhecimento que possuem e que estas trocas são estimuladas pela empresa, ocorrendo dentro do próprio ambiente fabril. Destacou ainda que “no momento da contratação o conhecimento prático tem maior peso que a formação acadêmica. Avalio este quesito através das experiências anteriores do candidato”.

Com relação à observação e compartilhamento de informações, ferramenta importante para desenvolvimento do conhecimento tácito, ao serem questionados sobre a habilidade e a facilidade de compreenderem novos processos apenas observando outros

trabalhadores, os entrevistados foram enfáticos ao afirmar que observar ajuda para o desenvolvimento, mas que realizar o trabalho na prática ajuda muito mais na hora de desenvolver o processo, pois proporciona maior segurança e adquire-se a prática tão solicitada para se manusear ou operar determinadas máquinas e equipamentos dentro da empresa. Quanto à facilidade em aprender novos processos, os metalúrgicos (76%) também declararam que observar ajuda, mas o importante mesmo é praticar, pois somente desta forma as habilidades vão sendo treinadas e desenvolvidas.

Quando indagados se possuem facilidade em explicar seu trabalho para pessoas que não fazem parte de seu convívio profissional, as respostas ficaram divididas em igual parte entre: facilidade de explicar, que frequentemente sabem explicar o trabalho realizado e ainda os que afirmaram que sempre sabem explicar seu trabalho, inclusive nos detalhes técnicos.

Um formador ao ser questionado sobre a importância do conhecimento tácito, afirmou que “o conhecimento prático aliado ao técnico é fundamental, mas que, a pessoa que conhece o processo somente na prática pode ser considerada repetidora, e que as pessoas só conhecem realmente as variáveis do processo, quando conhecem a teoria”.

Observa-se que, de maneira geral, os metalúrgicos tendem a valorizar mais a habilidade, enquanto que os formadores de mão de obra tendem a valorizar mais o conhecimento (tácito e explícito).

Quando indagados se é possível aprender uma profissão apenas observando alguém que saiba fazer, os 21 entrevistados responderam que: é possível, desde que haja treinamento (52%), que depende da atividade (24%); que é possível (19%) e que é impossível (5%).

Como visto na revisão bibliográfica, os trabalhadores precisam apresentar competências técnicas profissionais, competências sociais e as competências de negócio. Com os dados obtidos neste questionamento, observa-se que os metalúrgicos acreditam que também desenvolvem esta competência técnica por meio da observação, que aliada ao treinamento, trará o complemento necessário.

4.5 Promoção de atitudes

Estão relacionados com as atitudes que um trabalhador possui em seu local de trabalho os seus traços de personalidade, seus valores e também diz respeito à forma como ele identifica e resolve problemas, encontrando soluções inovadoras, que beneficiem a coletividade, com pensamento criativo, visionário e analítico, mantendo relações saudáveis e que tragam união e bem estar na equipe (JANJUA; KAYANI; NAEEM, 2012).

Quanto às principais atitudes do profissional metalúrgico, observa-se que os entrevistados consideram muito importante terem atitudes de respeito às normas, respeitar seu chefe imediato, considerando importante também o relacionamento com pessoas de diferentes ambientes. Este aspecto pode ser constatado na observação direta feita pelas pesquisadoras, uma vez que o ambiente é muito organizado, limpo e de respeito entre os trabalhadores.

Verificou-se que foi unanimidade entre os trabalhadores entrevistados a declaração de que a atitude de reconhecer e tentar corrigir suas falhas são de grande importância para o bom andamento do trabalho. A grande maioria se declarou cumpridor de suas tarefas e que são eficientes no desenvolvimento delas dentro da empresa.

Cotejando as diferentes fontes de dados, observou-se que o selecionador respondeu em consonância com as respostas dos metalúrgicos. A única divergência que se observou foi em relação à atitude “aceita novas ideias, decisões, e procedimentos”, sendo que os metalúrgicos consideraram esta atitude importante e na percepção do selecionador ela é muito importante.

Também, os formadores foram questionados a este respeito, e na visão do formador 1, a principal atitude que um profissional deste setor deve apresentar é a humildade. Na percepção do formador 2, o respeito às normas e aos superiores são as principais atitudes que um profissional deve apresentar, principalmente porque “assim terá consciência de que seu trabalho está sendo realizado de acordo com as regras internas.”

É possível que esta atitude de disciplina compreendida como respeito às normas estabelecidas tenha sido internalizada pelos trabalhadores, pois foi evidenciada na observação do ambiente de trabalho. Observaram-se trabalhadores com seus postos de trabalho organizados e ambiente de silêncio a não ser pelos ruídos próprios da atividade. Esta aparente disciplina não significa a total satisfação com as condições de trabalho, uma vez que os trabalhadores apontaram pontos que entendem que devem ser melhorados em diversos momentos da entrevista.

Os metalúrgicos manifestaram-se ainda sobre os incentivos oferecidos pela empresa para que continuem se aperfeiçoando; se existe e como é realizada a gestão por competências dentro da organização e sobre os conhecimentos/competências que a empresa exige na hora da contratação de profissionais. Pôde-se perceber que 71% dos metalúrgicos responderam que a empresa não incentiva os funcionários a estudar, 24% afirmaram que raramente incentiva e 5% que depende do setor. Em contraponto, o selecionador afirmou que a empresa incentiva seus funcionários ofertando estágios para quem necessita em consequência da finalização de cursos que o demandam, mas que não ocorrem incentivos na forma de gratificações em níveis salariais.

Os selecionadores de mão de obra também foram questionados a respeito da qualificação e incentivos feitos pelas empresas, o formador F1 disse que “algumas empresas contratam o profissional sem experiência nenhuma, para moldar de acordo com suas necessidades”. O mesmo afirmou ainda que “poucas empresas incentivam a qualificação e mesmo na hora da contratação preferem contratar pelas experiências anteriores do que necessariamente o nível de qualificação”.

Em contraponto, o formador F2 declarou que “depende muito do porte da empresa”. Segundo ele, as grandes investem em treinamento da mão de obra, qualificam e identificam em qual área o funcionário será capaz de desenvolver mais seu potencial. Já as empresas menores, qualificam por meio dos funcionários mais antigos.

Enquanto que 19% dos funcionários afirmaram que a empresa apoia e dá oportunidades para que os trabalhadores participem em feiras e palestras sobre sua profissão, 81% garantiram que nenhum incentivo é oferecido para que os mesmos desenvolvam suas principais competências. Igualmente 81% dos metalúrgicos entrevistados asseguraram que os gerentes não possuem o hábito de solicitar aos trabalhadores mais antigos que ensinem os iniciantes.

Quando indagados sobre as competências que a empresa exige que os profissionais apresentem na hora da contratação, os metalúrgicos da empresa em estudo foram enfáticos ao afirmar que a empresa não exige conhecimentos e competências específicas.

Observa-se que os metalúrgicos entrevistados não percebem grande movimento da empresa no sentido de fazer a gestão das competências e sobretudo da retenção e compartilhamento dos conhecimentos tácitos. Contudo, no que foi observado, a empresa tem sua competência organizacional fundamentada em conhecimentos e habilidades muito particulares destes trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As competências fazem parte do cotidiano das organizações, mesmo que muitas vezes elas não se deem conta disso. Com a realização do estudo, foi possível averiguar que as

competências representam diferencial de competitividade, mesmo que não se tenha um sistema específico de gestão delas e de retenção delas.

O conhecimento tácito advém das experiências do indivíduo, sua intuição e seus valores, sendo difícil decodificar este conhecimento em linguagem clara e objetiva, já o conhecimento explícito é acessível a quem desejar, pode ser encontrado em livros, manuais, banco de dados, documentos, entre tantas outras formas disponíveis.

Com a realização do estudo, pôde-se identificar que, na percepção dos entrevistados, um profissional metalúrgico deve apresentar agilidade nas atividades que desempenha, ser pró-ativo e responsável, além de ser humilde. Com a realização das entrevistas identificou-se também, que as principais atitudes, apontadas pelos entrevistados, que estes profissionais devem apresentar, são: o respeito aos superiores e às normas, além de assumir quando estão errados. Possivelmente esta é uma visão disciplinadora do trabalho e das relações trabalhistas.

Apontou-se ainda que as conversas e as observações são consideradas pelos metalúrgicos como as principais formas de transmitir e receber conhecimento tácito. Este dado é relevante para as empresas, pois uma vez que os metalúrgicos as valorizam, podem ser incentivadas e fazer parte de programas de gestão por competências.

Esta pesquisa possui limitações, sendo que uma delas é o fato de ter sido aplicada em uma única organização, o que não permite generalizar os resultados para todas as organizações similares. Contudo, em contrapartida, esta limitação se torna uma possibilidade para estudos futuros, aplicando-se a pesquisa em um número maior de organizações, poder-se-á fazer estudos comparativos com maior alcance.

Outra limitação diz respeito ao fato de que este estudo não tinha como foco principal avaliar os resultados finais de desempenho da empresa, e sim apenas investigar como se dá a troca de conhecimento entre os profissionais metalúrgicos que a compõem. Desta maneira, não foi possível precisar com exatidão a relação entre o conhecimento tácito e o desempenho da empresa, fator que é valorizado pela literatura.

Futuramente almeja-se dar continuidade a este estudo buscando investigar quais são os diferenciais competitivos que o processo de transferência de conhecimento tácito pode proporcionar as pequenas empresas do setor metalúrgico.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S (Org.) A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. IN: ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H; RUAS, R. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BELASCU, L.; HERCIU, M.; OGREAN, C. **Competency –Based Management and Global Competencies – Challenges for Firm Strategic Management**. International Review of Business Research Paper. v. 5, n 4, junho 2009. p. 114-122. Disponível em: <http://www.bizresearchpapers.com>. Acesso em: 21 jan. 2013.

BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisão**. São Paulo: SENAC, 2006.

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUTRA, J. S. et al. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FEUERSCHUTTE, S. G.; GODOI, C. K. Metodologia de Identificação de Competências Gerenciais: uma Proposta com Base na História de Vida de Gerentes Seniores. **Revista Alcance**, v. 18, p. 302-320, 2011.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. IN: FLEURY, M. T. C; OLIVEIRA JUNIOR, M. M (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Estudo de Caso**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, C. K; BANDEIRA DE MELLO, R; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva 2006.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/calendario.shtm>. Acesso em: 21 jul. 2013.
- JANJUA, S. Y; KAYANI, F. N; NAEEM, M. A. The competence classification framework: a classification model for employee development. v. 4, n. 1, mai. 2012. Disponível em: <http://www.ijcrb.webs.com>. Acesso em: 13 mar. 2013.
- JOIA, L. A; LEMOS, B. N. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo. **Anais...** ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- METAIS. **A melhor solução em peças e ferramentas para madeira**. Luzerna [2012a]. 1 folder.
- _____. **Ferramentas para madeira**: catálogo de produtos. Luzerna [2012b]. 1 folder.
- MORAES, F. C. C. **Formação de competências**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RÊGO, R. C. A.; FONTES FILHO, J. R.; LIMA D. F. P. Confiança organizacional e o compartilhamento e uso do conhecimento Tácito. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Enanpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- SILVA, L. C. M.; ZABOT, J. B. M. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, art. 16, p. 45-58, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3337/beneficios-e-dificuldades-encontradas-no-processo-de-selecao-de-pessoas--uma-analise-do-modelo-de-selecao-por-competencias-sob-a-otica-de-profissionais-da-area-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 30 set. 2012.

STRIEDER, R. **Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2009.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. IN: FLEURY, M. T. C; OLIVEIRA JUNIOR, M. M (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHELAN, E.; CARCARY, M. Integrating talent and knowledge management: where are benefits? **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 4, p. 675-687, 2011.

Artigo recebido em 13/08/2013 e aceito para publicação em 30/01/2014
