

A Gestão do Conhecimento na Ferrovia

Cristiane Budziak^{1*}

¹ Departamento de Recursos Humanos, RumoALL, Rua Emilio Bertolini, 100, 82920-0390, Curitiba-PR.

e-mail: cristiane.budziak@rumoall.com

O cenário corporativo, inclusive o ferroviário, é composto de ativos tangíveis e intangíveis. Sabe-se que essa composição é o que movimenta qualquer processo produtivo. Organizações que buscam diferencial competitivo, já notaram que além da gestão dos ativos tangíveis, é de grande importância a gestão dos intangíveis também, isto é, a capacidade de identificar, disseminar e utilizar o seu capital intelectual, pode gerar ganho em tempo e resultado. Por razões como essa, o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) deixou de ser visto como um modismo e passou a ser encarado como uma forma de criar valor dentro da empresa.

O conhecimento é criado apenas por indivíduos e a eles pertence, uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. Sendo assim, tornar o conceito de GC factível exige a identificação e o mapeamento dos ativos intangíveis, estímulo a geração de novos conhecimentos e o compartilhamento dos mesmos. Para Devenport e Prusak (1998), a GC é um conjunto integrado de ações que visam identificar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização.

Esse estudo tem como objetivo demonstrar a importância e a possibilidade de ganhos com a aplicação de conceitos e práticas de GC na ferrovia, área com alta capacidade de geração de conhecimento, que agrega profissionais com habilidades totalmente específicas e em áreas multidisciplinares. Além disso apresentar algumas iniciativas que já vem sendo utilizadas em uma das empresas do setor. Geralmente a formação e o desenvolvimento desse profissional acontece dentro da empresa, por meio de treinamentos e capacitações. Logo, o mesmo é uma soma das suas experiências anteriores aos novos conhecimentos específicos, o que o torna um profissional único e especializado.

Dessa maneira é preciso atenção especial para o capital intelectual que compõe a ferrovia. De modo prático, todas as formas de armazenamento de informações (banco de dados, manuais, procedimentos, desenhos técnicos, entre outros), além do conhecimento tácito de cada funcionário, precisam ser transformadas em conhecimento explícito e então disseminados. O conhecimento precisa estar disponível no momento certo, para pessoa certa. Isso é o que transforma o conhecimento em ações práticas e com resultados positivos, que atendem a empresa de acordo com a sua necessidade.

Palavras-Chaves: Gestão; Recursos Humanos; Gestão do Conhecimento; Capital Intelectual.

1. INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial tem como principal característica o emprego de máquinas em linhas de produção, que inicialmente tinham como principal elemento a mão de obra humana. A concentração de pequenas manufaturas, agora em grandes fábricas, acelerou a produção de mercadorias, logo surgiu a necessidade de transportar e

entregá-las rapidamente até os seus consumidores.

Esse foi um dos fatores que estimulou, no ano de 1804, a criação da primeira locomotiva no mundo, que era movida com um motor a vapor. Assim como as locomotivas, os trilhos e vagões, também passaram por melhorias ao longo dos anos, e 1830 foi o ano considerado marco inicial da “Era das Ferrovias”, quando a

primeira linha férrea de longa distância para passageiros foi inaugurada entre as cidades de Liverpool e Manchester, na Inglaterra (Silva, 2015).

No Brasil, a primeira ferrovia foi construída por Irineu Evangelista de Souza e inaugurada por Dom Pedro II em 1845, que no ato nomeou o criador como Barão de Mauá, assim como foi nomeada a estrada, que interligava a Baía de Guanabara até Fragoso (SILVA, 2015).

Mesmo com tantos anos de atuação, o setor ferroviário no Brasil ainda passa por grandes desafios, tanto no que se refere a sua gestão, quanto as inúmeras inovações tecnológicas que o país ainda não conseguiu absorver. Parte dessa situação se deve as decisões tomadas historicamente, à partir de 1852, quando o governo promulgou a Lei nº 641, que buscava incentivar investidores nacionais e internacionais para construção de ferrovias, com isenções e garantias de juros sobre o capital investido (DNIT, 2015).

O incentivo obteve resultados e diversas ferrovias foram construídas em toda extensão nacional. Mas, junto a expansão da malha, houveram consequências que o setor sente até hoje, como por exemplo a diversidade de bitolas, que impossibilita a integração das ferrovias, estradas dispersas e isoladas, assim como trechos excessivamente sinuosos e extensos (DNIT, 2015).

Além das características técnicas e físicas, a ferrovia também passou por diversos momentos de mudança em sua gestão. Em 1930 o governo Vargas iniciou o saneamento e organização das estradas de ferro, que foram incorporadas ao patrimônio da União e passaram a ser administradas pela Inspeção Federal de Estradas, que posteriormente deu origem ao Departamento Nacional de Estradas e Rodagem - DNER e Departamento Nacional de Estradas de Ferro - DNEF, em 1941. Em 1974 o DNEF foi extinto e parte das suas funções foram transferidas para Secretaria Geral do Ministério de Transportes e outra parte para Rede Ferroviária Federal S.A – RFFSA (DNIT, 2015).

A RFFSA fazia a gestão de 18 estradas de ferro, que foram agrupadas em 4 sistemas regionais, com objetivo de definir diretrizes e coordenar o setor. Mas, em 1984 a Rede foi atingida pela redução de investimentos e por

um desequilíbrio técnico operacional. A medida encontrada pelo governo foi a criação da Companhia Brasileira de Transporte Urbano – CBTU, que seria responsável pela prestação daqueles serviços. A medida não teve sucesso, e em 1992 foi instituído o Programa Nacional de Desestatização, que incluía o processo de concessão das malhas da RFFSA (DNIT, 2015).

O setor ferroviário nacional passou por abruptas mudanças e até hoje esta buscando estabilizar dos seus processos técnicos e de gestão. Entre todas essas quebras existe um elo muito importante e também muito frágil, que são as pessoas e os seus conhecimentos. Diferente de como foi citado no início do capítulo, acabou o tempo que apenas a operação de máquinas e realização de rotinas determinavam os resultados de uma empresa. Atualmente as atenções estão voltadas também para gestão do seu capital intelectual, pois o conhecimento agregado na geração de produtos e em processos produtivos, passou a ser percebido e reconhecido como um diferencial de alto valor.

Algumas empresas tem seu valor no mercado muito maior em função do seu capital intelectual (ativos intangíveis) do que pelo seu patrimônio físico e financeiro. Valores intangíveis como patentes, imagem, marca, talento dos funcionários e capital intelectual agregado são cada vez mais valorizados e geram um aumento considerável no valor de ações das empresas (TERRA, 2005).

Mesmo assim, ainda existem dificuldades para fazer a gestão desse ativo. A ineficiência em gerir o conhecimento que é gerado em projetos e processos, traz para empresa uma grande dependência de pessoas, ou grupo de pessoas que os detém. Além disso vai exigir tempo e investimento por parte da empresa, para formar novos profissionais, capazes de substituir aqueles que por qualquer motivo não estão mais presentes na empresa.

A ferrovia é um setor que sofre com esse tipo de situação, a dependência de pessoas com conhecimentos específicos, tanto técnicos quanto de gestão. A impressão é que os seus processos não amadureceram o suficiente para se tornarem independentes das pessoas, tendo como uma das justificativas, o histórico de tantas mudanças que o setor enfrentou até hoje.

Nesse contexto a adoção de conceitos e implantação de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC), podem servir como alternativa para amenizar e eliminar esse tipo de problema, além de proporcionar um ambiente que estimula a construção e troca de conhecimentos para ferrovia.

Diante disso, o presente trabalho propõe-se a demonstrar a importância e a possibilidade de ganhos com a aplicação de conceitos e práticas de GC, em empresas do setor ferroviário, assim com, brevemente apresentar algumas iniciativas já existentes em uma das empresas do setor em questão.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O transporte ferroviário tem papel importante para o sistema de transporte do país. Assim como qualquer outro negócio, exige decisões estratégicas e operacionais. Um dos critérios que ajuda a garantir o sucesso de decisões futuras, é o aprendizado com ações do passado, que possibilitam identificar acertos e erros. Isto é, poder planejar com base no que já foi aprendido, pode sim, gerar ganhos.

Mas, apenas o aprendizado e o conhecimento sem uma gestão, não geram valor competitivo. De acordo com essa visão, a GC é uma alternativa para dar suporte em ambientes que pretendem utilizar o conhecimento, a favor do seu desenvolvimento.

2.1 Dado, Informação e Conhecimento

Para compreender o que é a GC, é necessário conhecer e entender a sua base conceitual, que é composta de: dado, informação e conhecimento. Porém, não existe um consenso quanto as suas diferenciações, será tratado aqui, aqueles que mais se apropriam ao estudo.

Segundo Tuomi (1999), normalmente esses conceitos são tratados em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível. Genericamente podem ser definidos como um conjunto de fatos, que em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas, são importantes porque compõem

matéria-prima para criação da informação (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A informação é uma das mais importantes produções humanas. Elas são dados interpretados, dotados de relevância e propósito (Drucker, 1999). Uma informação pode ser convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado dentro de um contexto.

Finalmente, o conhecimento deriva de informações absorvidas. É um elemento estruturado, complexo e difícil de ser exposto. É criado com base em experiências e crenças. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

2.2 Classificação e o processo de transformação do Conhecimento

O conhecimento é classificado em tácito e explícito. O tácito, ou conhecimento internalizado, é aquele adquirido por meio de experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças, valores, e é difícil de ser articulado ou repassado. Já o explícito, é aquele que pode ser comunicado facilmente e esta disponível para todos por meio de manuais, documentos, números, fórmulas, entre outros formatos tangíveis.

O conhecimento tácito e o explícito são unidades que se complementam e a sua interação é a principal dinâmica para criação do conhecimento em uma organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para se tornar uma empresa que gera e faz gestão do conhecimento, ela deve completar uma “espiral do conhecimento”. Isto é, um processo capaz de tornar o conhecimento tácito em explícito e explícito em tácito.

De maneira prática, é a socialização ou externalização do conhecimento, que acontece através do compartilhamento de experiências entre pessoas. Ela ocorre quando há diálogo frequente, comunicação face a face, observação, prática com acompanhamento de um tutor e por meio de trabalhos em equipe (SILVA, 2004).

Em seguida, o conhecimento que foi externalizado, torna-se parte do

conhecimento interno de cada um, processo chamado de internalização do conhecimento, que está intimamente relacionado ao aprendizado.

A espiral acontece como um processo contínuo, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando o conhecimento para outras áreas da organização.

Tão importante quanto compreender os conceitos e o processo do conhecimento, é a sua disseminação. Disseminar ou compartilhar conhecimento, é a oportunidade para que os mesmos sejam utilizados por outros profissionais e tragam ainda mais resultados positivos, de aprendizados anteriores.

2.3 Gestão do Conhecimento na prática

A GC nada mais é do que a organização e sistematização de tudo. É buscar transformar o conhecimento e compartilhá-lo. É um processo que identifica, captura, organiza, dissemina e aplica os conhecimentos que são estratégicos (Davenport e Prusak, 1998). É a forma que permite uma empresa “saber o que ela sabe”.

Uma pesquisa realizada pela E-Consulting (2004), com executivos de 200 empresas sediadas no Brasil, que praticam a GC, afirma que as empresas utilizam seu próprio conhecimento como fonte de inovações ou melhorias. Elas reconhecem que o conhecimento necessário para mantê-las competitivas, já se encontra dentro da própria empresa. No entanto, na maioria das vezes perdidos em departamentos, armazenados em bancos de dados, centralizados em pessoas específicas e sem nenhum gerenciamento.

Práticas de GC auxiliar na solução desse tipo de problema. A mais comum é a tentativa de integrar e centralizar informações em um único local, o que já se torna um ganho, pois torna as informações disponíveis e fáceis de ser encontradas.

Outra prática é o mapeamento de competências, onde todos tem suas habilidades registradas e quando alguém necessita de algum conhecimento específico, facilmente terá uma fonte de informação e conhecimento como auxílio. E outra prática

que tem sido amplamente aplicada, é a criação de um *call center*, capaz de fornecer suporte e auxílio na busca da solução de problemas, com base em experiências e aprendizados que já foram registrados.

Outras iniciativas são popularmente utilizadas, não reconhecidas como práticas de GC especificamente, mas servem como apoio e base para empresas que estão em busca de fazer a gestão do seu conhecimento e das suas informações. São elas: Gestão eletrônica de documentos; Mapeamento de processos; Gestão de marcas e patentes; Mentoring; Coaching; Sistemas de Workflow; Portais corporativos; Gestão do relacionamento com clientes; Aprendizagem organizacional; Fóruns; e Gestão de conteúdo.

Quando uma empresa busca um modelo, ou uma prática de GC, é sinal de que ela está amadurecendo e já reconhece que o seu capital intelectual é um dos fatores importantes para sua competitividade no mercado. Geralmente essa busca tem como principais objetivos: conservar o conhecimento de especialistas que estão prestes a se aposentar, preservar a memória organizacional, criar uma base de conhecimento que dê suporte técnico com autonomia, integrar informações em um único local e de fácil acesso, mapear competências, incentivar o compartilhamento de informações, criar comunidades de prática e tornar a empresa criadora de conhecimento, que aprende e estimula a criatividade, com intuito de adquirir maior competitividade no mercado (TEIXEIRA, 2000).

Infelizmente não existe um modelo pronto de GC, que pode ser aplicado em uma empresa, mas sim conceitos e padrões que, se bem assimilados, podem construir uma base que sustente essas práticas. É necessário que cada empresa identifique seus objetivos, estratégias, processos críticos e também onde estão os seus recursos mais valiosos.

Outro fator importante é criar um ambiente que estimule o processo de GC, isto é, uma empresa que possibilite a criatividade, iniciativa, motivação e segurança para criar e compartilhar informações e conhecimentos. A criação de programas e campanhas que reconheçam a autoria e a contribuição dos funcionários, é muito positiva. Garvin (2000) afirma que programas bem sucedidos

envolvem sistemas de incentivo que favorecem a assunção de riscos.

Com base nos conceitos pesquisados e nas práticas já existentes no mercado, foram identificadas em uma das empresas do setor ferroviário nacional, informais iniciativas de GC que serão brevemente descritas no próximo capítulo. As mesmas podem ser replicadas em empresas de negócio similar e principalmente, servem para estimular a reflexão sobre a importância e os ganhos da GC na ferrovia.

3. METODOLOGIA E PLANO DE TRABALHO

O estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa para este trabalho, assim como a técnica de observação e pesquisa documental para coleta de dados.

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com lógica de planejamento, coleta e análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos (YIN, 2001). Esse tipo de pesquisa permite pesquisar um caso para se compreender melhor outras questões, algo mais amplo, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores.

Como técnica para coleta de dados, utilizou-se a observação, considerada como uma das mais adequada para análises de comportamento e à percepção de atitudes, podendo ser simples ou exigindo a utilização de instrumentos (ZANELLI, 2002). Para Günther (2006), o ponto forte da observação é o realismo da situação estudada, que fornece um indicador do nível em que as indagações estão para, a partir desta análise, se estruturarem posteriores e complementares técnicas.

Além da observação, a pesquisa documental também apoiou na coleta de informações. Os documentos utilizados foram internos (preservando o sigilo de informações internas, de uso exclusivo da empresa) e externos referente aos assuntos abordados.

O trabalho foi planejado em três etapas: identificação do problema; construção de fundamentação teórica com os traços da história da ferrovia e conceitos de Gestão do Conhecimento; e apresentação dos

resultados: iniciativas de GC em uma das empresas do setor e o estímulo para reflexão sobre a importância e os ganhos dessa adoção. O próximo capítulo apresenta a última etapa do plano de trabalho.

4. UM POUCO DE GC NA FERROVIA

A empresa do setor ferroviário, local desse estudo, atua com 4 concessões, totalizando 12,9 mil km de extensão, presentes nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. Seus ativos tangíveis totalizam 966 locomotivas e 28 mil vagões. Já os seus ativos intangíveis contabilizam 11,7 mil funcionários, entre diretos e indiretos.

Considerando toda sua extensão e a pulverização da malha em diversos estados, rapidamente são identificadas características que interferem na operação da empresa. Por exemplo, em toda a malha encontram-se dois tipos de bitola, a métrica (1,0m) e a larga (1,60m), fator que interfere a integração e conexão entre alguns pontos e obriga a operação utilizar ativos diferentes para cada uma. Outra característica refere-se a via, que tem diferenças geográficas e climáticas consideráveis, nos diferentes estados pelos quais passa.

Todo o planejamento da empresa: produção, vendas, manutenção, financeiro, compras, entre outros, sempre devem ser consideradas as diferenças de região (em função das bitolas), fator que exige ainda mais dinamismo e empenho das equipes dedicadas a essas atividades.

Outro desafio encarado diariamente é a disponibilidade dos sistemas que integram e controlam toda operação da empresa. Além da operação, sistemas de biometria, telefonia, segurança e compras, precisam estar disponíveis em tempo integral, mesmo nos locais mais remotos da malha.

Além de questões de infraestrutura e tecnologia, ainda é necessário administrar as diferenças culturais de cada local, o que torna a mão de obra e as atividades executadas, ainda mais específicas. Vale considerar que o conhecimento desse setor, não é algo que escolas costumam ensinar. É praticamente impossível, por exemplo, encontrar cursos

técnicos de manutenção de locomotivas e vagões. Escolas de administração e negócios, não tem como foco apresentar técnicas para compras e negociação de dormentes ou rodeiros, tão menos ensinar planos para operação e manutenção de ativos ferroviários. Obviamente, todas essas atividades podem ser aprendidas por qualquer profissional, mas, exigem tempo e investimento, até torna-lo capacitado de acordo com a demanda do setor.

As características apresentadas, são uma pequena parte dos desafios que a empresa administra diariamente. Em um primeiro momento, aplicar conceitos ou práticas de GC parece ser algo impossível nesse cenário tão característico. Mas, justamente em função de tantas barreiras, é que encontra-se a oportunidade ideal para tornar todo o conhecimento gerado nesse ambiente, em algo possível de ser compartilhado, conhecido e usado por todos.

4.1 Identificando práticas de GC

Considerando uma empresa com elevada capacidade de criação intelectual e a necessidade de fazer com que essa criação esteja disponível para os mais de 11 mil funcionários, a pesquisadora passou a observar se havia alguma iniciativa voltada para gestão desse conhecimento. O conceito utilizado como base para essa observação é dos autores Davenport e Prusak, que definem a GC como um processo que identifica, captura, organiza, dissemina e aplica os conhecimentos.

Assim que algumas iniciativas foram identificadas, notou-se que elas não eram desenvolvidas por motivação da formalização de conceitos e práticas sobre GC disponíveis em pesquisas ou em outras empresas. Isto é, de alguma maneira a empresa reconhece a importância e o valor do conhecimento criado ali dentro, mas não de maneira formal e consciente.

A primeira iniciativa identificada foi na Diretoria de Manutenção, na área de Locomotiva e Vagão. A estrutura que sustenta os conceitos de GC do conhecimento é composta por duas equipes, uma com foco na gestão de processos e outra em análise de falhas. A equipe responsável pela gestão de processos, tem como diretriz conhecer todos os postos de

manutenção de locomotivas e vagões da empresa, com o objetivo de mapear seus processos, padroniza-los e monitorá-los por meio de auditorias periódicas. Além disso, utiliza um portal de informações para divulgar e tornar acessível para todos os postos de manutenção, documentos utilizados para execução dos processos (formulários, manuais, procedimentos e normas).

A equipe de análise de falhas tem como objetivo analisar falhas de locomotivas e vagões, que já ocorreram, para que as mesmas não se repitam e novas não aconteçam. De acordo com os tipos de falha identificados, a equipe do corporativo gera orientações para que a equipe de campo possa atuar, tanto na prevenção, quanto para realizar de maneira correta e rápida as manutenções corretivas. Ao longo do tempo, todos os ativos tem uma ficha com o seu histórico de falhas, o que torna possível reduzir ou evitar falhas, isto é, aprender com o que já aconteceu antes. Importante lembrar que essas informações ficam disponíveis no sistema para todos os funcionários envolvidos no processo de manutenção.

A segunda iniciativa identificada foi na Diretoria de Recursos Humanos, responsável por fazer a gestão de um programa de geração de ideias. O programa é dividido em três ciclos ao longo do ano e no final de cada um, duas ideias são escolhidas e reconhecidas com uma viagem. Qualquer funcionário pode inscrever sua ideia, desde que ela atenda três requisitos: criatividade, originalidade e viabilidade. Para avaliação e escolha das ideias, é formado um comitê com os Diretores da empresa, que de acordo com suas experiências, tem competência necessária para o julgamento. O principal objetivo do programa é identificar o que os funcionários conhecem e o que eles consideram importante para resolução de problemas e melhoria de processos, assim como apoiá-los para que suas ideias sejam divulgadas e colocadas em prática.

A terceira iniciativa também foi identificada na Diretoria de Recursos Humanos, na área de Desenvolvimento de Pessoas. Assim com a segunda iniciativa, essa também consiste em um programa, que tem como objetivo formar e qualificar profissionais dentro da empresa, para que possam assumir cargos cada vez mais elevados e complexos. Além disso, o programa proporciona transparência e clareza

nas possibilidades de crescimento, pois suas etapas são claras e dependem fundamentalmente do interesse e empenho de cada um.

A primeira etapa do programa é uma prova de nivelamento e logo após, de acordo com o cada nível, periodicamente são aplicadas provas teóricas e práticas, para avaliar se o profissional esta apto para subir mais um nível da sua carreira. O processo de GC torna-se claro quando é observado o processo de apoio que ocorre em paralelo ao programa. Para dar suporte aos funcionários, a empresa promove treinamentos teóricos e práticos referente aos temas que são cobrados nas avaliações. Especialistas dessas áreas são os responsáveis por montar o material e acompanhar as atividades práticas. O ganho é que independente das avaliações do programa, funcionários altamente especializados repassam os seus conhecimentos para outros funcionários, que por sua vez, no dia a dia, também compartilham o aprendizado com os demais membros da equipe. A importância do conhecimento de um Especialista, só pode ser medida quando o mesmo não esta mais na empresa. Dessa forma, o programa além de motivar o crescimento dos seus funcionários, também proporciona um ambiente de criação e troca de conhecimentos.

Por fim, a quarta iniciativa identificada, também na Diretoria de Recursos Humanos, na área de Qualidade, é o programa Six Sigma, que tem como objetivo aplicar metodologias que possam melhorar processos, eliminar problemas e aumentar as margens de lucro da empresa. A GC é percebida quando entende-se a maneira como o programa é conduzido. Anualmente a empresa identifica quais são os seus principais problemas e elenca alguns deles para que sejam acompanhados ao longo do ano, com apoio de uma metodologia de gestão de projetos. Para fazer a gestão dos projetos, são selecionados profissionais internos, de acordo com as suas experiências e conhecimentos. Somado a isso, esses profissionais recebem treinamentos e acompanhamentos periódicos. Ao final do programa, o funcionário deve apresentar os resultados que obteve ao longo do ano com o projeto. Além disso, conforme seu desempenho, pode ser certificado em Yellow, Green ou Black Belt (certificações do Programa SixSigma). Mais do que um profissional certificado, tem-se como resultado,

um profissional altamente qualificado, que contribuiu para melhoria dos processos da empresa. Isto é, o conhecimento desse profissional foi aplicado e externalizado em função dos resultados do seu projeto.

5. PERCEPÇÕES E CONCLUSÕES

Diante do exposto, mesmo que de maneira informal, é possível confirmar que a empresa já tem internalizado em seus processos algo referente a GC. Poder verificar essa discreta adoção, permite avaliar o quanto a empresa ainda pode, e deve, avançar em modelos e ambientes baseados em conhecimento, e principalmente, o quanto ela pode ganhar e evoluir à partir do momento que passa a utilizar o seu conhecimento em benefício próprio.

Em qualquer setor, mas especialmente no ferroviário, é importante reconhecer que seus ativos tangíveis não são os únicos que merecem atenção. A formação de um profissional qualificado para atuar nessa área, pode levar anos e retê-lo deve ser encarado como um investimento. O que não pode acontecer, é a confusão de que os processos tornam-se dependentes de algumas pessoas, pelo contrário, será por meio delas que outros profissionais serão formados. Isso só ocorrerá através do repasse dos seus conhecimentos e transformação dos mesmos dentro de processos, tornando-os robustos, organizados e independentes.

Além das iniciativas apresentadas, a empresa tem diversas outras que poderiam ser classificadas como práticas de GC, que em outra oportunidade de pesquisa, podem ser estudadas e compartilhadas como boas práticas.

6. REFERÊNCIAS

[3] DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

[4] DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. Disponível em: <<http://www1.dnit.gov.br/ferrovias/historico.asp>>. Acesso em: 02 de setembro de 2015.

[3]DRUCKER, P. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

[1]E-CONSULTING CORP. HSM Management, São Paulo, ano 8, v.1, n.42, p.53-59, Jan./Fev. 2004.

[1]GARVIN, D. A. Building a learning organization. Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, July/Aug. 1993

[1]GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai/jun 2006.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, S. L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Ci. Inf., Brasília, v.33, n.2, p. 143 - 151, maio/ago. 2004.

SILVA, J. C. L. Da. Breve História das Ferrovias; Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/ferrovias.htm>>. Acesso em: 2 de setembro de 2015.

[3]TEIXEIRA, J. Gerenciando o Conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000

[1]TERRA, J. C. C. Por que investir em Conhecimento? Revista Banas Qualidade, ano 15, n. 160, set. 2005.

[1]TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. Journal of Management Information Systems, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999.

[3]YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

[3]ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de Psicologia, v. 7, p. 79 - 88, 2002.