

7

Análise dos resultados da pesquisa- com foco na gestão do conhecimento

Este capítulo contempla a análise descritiva das categorias, resultados da pesquisa orientada pela análise de conteúdo, estruturada no Capítulo 6, considerando as respostas que incidiram na formação de cada categoria a ser confrontada com a teoria da gestão do conhecimento.

1.17.1 A Política de Contratação dos Instrutores

Os representantes das Empresas Audaces Automação e Informática Industrial Ltda e *Lectra* Sistemas do Brasil LTDA foram questionados sobre a capacitação de seus instrutores e dos usuários diretos do sistema computadorizado, criado para o setor de modelagem do vestuário. Observou-se que, para ambas as empresas, é um desafio ter instrutores que, além do domínio da tecnologia, detenham conhecimentos práticos de modelagem, bem como preparação didática para exercer esta função. Para ter funcionários com estas qualificações, as empresas têm de investir em capacitação, visando à formação destas competências essenciais, a fim de atuar junto aos usuários nas empresas do vestuário. Para Figueiredo (2005, p.5) “a organização é responsável pela criação de mecanismos e procedimentos para estimular a formação de competências e promover a ampliação do conhecimento relevante para a função”. A eficiência na preparação deste processo refletirá na satisfação do cliente e na garantia do sucesso da empresa e dos produtos que fornece ao mercado. O comportamento da empresa em relação ao processo de aprendizagem, durante o treinamento, passa a ser um indicador importante na gestão do conhecimento.

O relato dos representantes de cada empresa a respeito do treinamento que oferecem a seus instrutores diverge em pontos importantes e fundamentais para a capacitação dos usuários do sistema. Os pontos divergentes foram constatados nas respostas dos questionários dos instrutores e nas observações feitas durante a capacitação nas empresas do vestuário.

A política de contratação da Empresa Audaces: Os candidatos a instrutor são indicados; encaminham o currículo; devem possuir no mínimo conhecimentos em informática e modelagem. Após a seleção, é marcada e realizada uma entrevista com o candidato. A capacitação é feita na matriz com a duração de 24 horas (três dias).

A política de contratação da Empresa Lectra: Os candidatos a instrutores devem ter conhecimentos da técnica de modelagem. O programa de treinamento interno é na sede da empresa, com duas semanas de duração.

Na primeira empresa de tecnologia já citada, constatou-se que uma das instrutoras apenas encaminhou o currículo e foi aprovada para esta função, sem vínculo de emprego. Esta instrutora reside em outra região, não foi entrevistada na sede da empresa, não recebeu treinamento (consideraram o fato de ter sido professora de modelagem computadorizada) e não conhece, pessoalmente, as pessoas, com quem mantém contato por telefone e por *e-mail*. Quanto ao tempo de treinamento, distribuído em três dias, é suficiente apenas para a demonstração de todas as funções do sistema, deixando os instrutores inseguros e incapazes de solucionar problemas de modelagem.

Verificou-se, durante as entrevistas, pouca preocupação com o processo e metodologias aplicadas à capacitação do candidato a instrutor, até porque a decisão da seleção dos instrutores fica a cargo das filiais e distribuidores de cada região.

Na segunda empresa de tecnologia, foi detectado que um dos instrutores entrevistados não possuía conhecimentos práticos de modelagem, apesar de o representante da empresa ter afirmado ser este o primeiro critério exigido para tal função. Destaca-se, como ponto relevante, o fato de os instrutores serem funcionários contratados e, quando não estão trabalhando na capacitação, ficam no escritório da empresa estudando ou atendendo cliente *on-line*.

Diante do exposto, entende-se que a contratação dos instrutores, além de ser uma decisão de investimento, é extremamente estratégica, pois pode

representar um aumento ou queda da competência empresarial, refletindo na sua competitividade.

1.27.2 Formação Acadêmica, Capacitação e Conhecimento dos Instrutores

A formação acadêmica do instrutor deve ser compatível com a função que desempenhará, pois, são quesitos estratégicos para alcançar resultados qualitativos: os conhecimentos, as experiências e as habilidades práticas das técnicas de modelagem do vestuário. Sendo assim, o investimento na preparação dos instrutores torna-se fator essencial e estratégico, não podendo ser visto, pelo empresário somente como custo. Davenport e Prusak (2002, p.44) destacam que “[...] é prioritário e importante perceber o valor econômico do conhecimento [...]”.

Refletindo-se sobre os objetivos da gestão do conhecimento, é fundamental lembrar sua orientação pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada relevante em todos os níveis desejados. Então, as empresas devem encontrar as melhores maneiras de atrair e reter os melhores profissionais, facilitando e incentivando a aprendizagem. Além do domínio de manuseio das ferramentas e funções do *software*, os instrutores precisam deter conhecimentos acerca dos processos industriais do vestuário e os específicos ao exercício da função de modelista.

O instrutor não deve estar muito distante do repertório dos usuários para facilitar a comunicação entre as partes. Ou seja, deve haver uma compreensão dos sistemas de produção e o entendimento dos termos técnicos que se fazem presentes no trabalho industrial, de modo que o instrutor não pareça um ser estranho diante do ambiente da empresa do vestuário. Para tanto, a capacitação tem de ser estrategicamente planejada, com foco nos conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução da modelagem do vestuário com o uso do *software*, levando em consideração que se trata de um processo realizado em curto prazo.

Mesmo com as informações da pesquisa de campo indicando que 16,8% dos instrutores entrevistados possuem curso técnico de nível médio e que os demais são formados em cursos superiores, uma das principais preocupações a ser ressaltada é a de que os instrutores, em sua grande maioria, carecem de experiência prática qualitativa para preparar o modelista a executar a modelagem totalmente no computador, pois, como constatado, 75% ainda trabalham a principal etapa da modelagem (interpretação do modelo) no processo manual.

Segundo Senge (1990), para obter sucesso, as organizações devem criar ambientes formais e informais de disseminação do conhecimento explícito e tácito. Esta é a estratégia, capacitar tecnicamente, e no desenvolvimento de competências comportamentais (habilidades e atitudes). Neste sentido, a capacitação, além da abordagem explícita dos conhecimentos, deve promover a interação entre os participantes, visando o compartilhamento do conhecimento tácito. Todas as pessoas possuem uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à sua trajetória particular que são os seus diferenciais, causando impacto em seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados da função que vão exercer.

Portanto, a capacitação tem de ser planejada de modo que os participantes possam expor seus saberes de forma eficaz, estando abertos a aprender com os outros, criando uma identidade comum com a função a ser desempenhada. É importante que os futuros instrutores se sintam valorizados e estimulados ao aprendizado. Quando o compromisso é incentivado, as pessoas dão tudo de si, colaboram, aprendem e ensinam, porque estão conectadas com o objetivo do processo.

A pesquisa indicou que os instrutores (50%) obtiveram conhecimentos de modelagem em cursos tecnológicos ou de bacharelado na área da moda. Nestes cursos, a modelagem do vestuário é incluída como uma das disciplinas, não sendo a formação principal do curso. Neste caso, o acadêmico recebe conhecimentos teóricos, faz exercícios práticos no âmbito de sala de aula, desenvolve a modelagem, confecciona o protótipo, recebendo noções gerais do processo industrial.

Mas o conhecimento de modelagem é bem mais abrangente, e envolve, além dos conhecimentos sobre os usuários, funções práticas e estéticas do vestuário, que precisam ser vivenciadas na prática do trabalho. Não pode ser

adquirido apenas do ouvir falar ou por meio das imagens dos vídeos apresentados nas aulas, mas, através da aprendizagem no sistema de produção industrial, resultado da prática e da solução de problemas reais. Envolve o uso de um conjunto compartilhado de conhecimentos (tácito e explícito), de métodos, ferramentas, resoluções de problemas, documentos utilizados e desenvolvidos no ambiente de trabalho. Significa, portanto, que o instrutor precisa deter conteúdos que sejam adequados a um amplo exercício das funções requeridas, colocando-as ao serviço da organização. Quando isto acontece, este profissional sente-se seguro na realização do seu trabalho.

1.37.3 Setor de Modelagem - Planejamento para a Implantação do Sistema

Os funcionários devem ser preparados para as mudanças que vão ocorrer no ambiente empresarial e, neste caso, principalmente no setor de modelagem. A implantação de novas tecnologias exige saberes que se diferenciam daqueles realizados no trabalho diário. Assim, todos precisam saber exatamente o que mudará, devendo estar preparados para o entendimento e absorção das mudanças, com segurança, sem temor.

Romeiro (1997) afirma que os empresários, antes de adquirir o sistema *CAD*, devem fazer um levantamento claro e possível para a implantação desta tecnologia. Isto engloba desde o momento da decisão de compra até a sua efetiva implantação. Considera-se importante incluir, nestas buscas, o treinamento operacional, assistência pós-venda e a instalação dos equipamentos. No entanto, é necessário observar o comportamento das pessoas envolvidas, o que foge a questões técnicas e, se negligenciado, pode inibir o sucesso da implantação e manutenção do sistema informatizado. Qualquer novidade dentro da empresa significa uma mudança; na maioria das vezes, por uma tendência natural, as pessoas tornam-se resistentes por sentirem-se confortáveis com a rotina de seu trabalho ou por medo de perder seu espaço. Nestes casos, o planejamento deve pautar-se em questões e fatores que diminuam a intensidade da resistência, valorizando o conhecimento e a importância do profissional no contexto da empresa.

Todos os empresários do vestuário responderam que realizaram planejamento para a implantação do sistema. No entanto, a pesquisadora constatou, durante sua permanência no ambiente empresarial, a insegurança de alguns funcionários e a surpresa com as mudanças na rotina do trabalho.

De modo geral, as mudanças não agradam. Há sempre aqueles que se sentem ameaçados e preferem manter-se acomodados, sem correr riscos. Por isso, o planejamento deve preparar as pessoas com informações que levem à mudança de conceitos e de atitudes habituais, para que aceitem, de maneira positiva, as novas formas de trabalho e se prontifiquem à capacitação.

Drucker (1992, p.10) colabora, dizendo que “é o fator humano que promove o desenvolvimento dentro das organizações”. Na visão deste autor, qualquer mudança dentro da organização envolve alterações comportamentais, nas rotinas de trabalho, nos métodos, na tecnologia e nos valores das pessoas.

Morgan (1996, p.14) explica que a mudança faz parte da vida de todos e que surgirá constantemente, nos mais diversos momentos. “[...] os administradores e os profissionais das empresas desde o mais simples funcionário até o diretor têm que aprender a levar em consideração a mudança como um fator sempre presente em seu ambiente de trabalho”. Sendo assim, quando os processos de trabalho mudam com a inovação das tecnologias, a preparação dos recursos humanos para tais mudanças é fator importante, porque são as pessoas, com seus conhecimentos que habilitarão a tecnologia. O sucesso deste investimento depende das pessoas.

Portanto, tendo em vista que o sistema *CAD* agiliza o sistema de produção como um todo, o planejamento precisa ser organizado com roteiros, de modo que facilite sua comunicação e compreensão. Deve conter um referencial de informações explícitas, com termos técnicos, conhecidos dos profissionais, com flexibilidade a ponto de motivar as pessoas a enfrentarem problemas inesperados e aproveitarem as oportunidades imprevistas. Mas, acima de tudo, deve valorizar o conhecimento, as habilidades e experiências de seus profissionais. O planejamento bem sucedido cria um clima de confiança, de forma que os funcionários percebam que seu trabalho está sendo valorizado e seu emprego assegurado.

Por isso, o planejamento para a implantação do sistema *CAD* começa com a mudança da cultura da organização, iniciando pela visão do próprio empresário,

porque este tem papel importante na capacidade de aprendizagem da empresa. Romeiro (1997) assevera que a cultura existente no ambiente empresarial exerce influência na implantação de novas tecnologias, processos e sistemas, especialmente no caso de uma tão abrangente e significativa como a tecnologia *CAD*.

Todas as mudanças têm de ser planejadas, anteriormente, para que tenham boa receptividade por parte de quem, depois de tantos anos de trabalho com processos manuais, mudará a sua maneira de trabalhar, começando de novo. A compreensão do nível da cultura permite a previsibilidade do comportamento das pessoas, indicando o que precisa ser modificado e como lidar com os valores culturais, a fim de que as mudanças possam ser bem sucedidas. Os efeitos da falta de planejamento, conforme dados da pesquisa, trouxeram problemas na implantação do sistema *CAD*, principalmente os relacionados a questões como a falta de preparação psicológica dos modelistas ou futuros usuários, tendo em vista a entrada de equipamentos computadorizados, para substituir o trabalho manual. Estes fatores causaram insegurança nos modelistas, levando à rejeição do *software*, ao seu uso parcial, até a troca daquele profissional por outro apenas operador do sistema.

1.47.4 Capacitação dos Usuários Diretos do Sistema *CAD*

Pontos importantes precisam ser conhecidos para o planejamento do conteúdo e dos procedimentos da capacitação: as informações sobre os produtos da empresa do vestuário, o perfil e os conhecimentos dos profissionais que receberão o treinamento. Todos os empresários (100%) confirmaram que estas informações não foram solicitadas pelas empresas de tecnologia. O mesmo aconteceu com os instrutores, os quais não receberam este tipo de informações.

Outra questão a ser destacada é a carga horária prevista para a capacitação. Os usuários (100%), empresários (100%) e parte dos instrutores (43%) indicaram que o tempo não é suficiente. O planejamento, quando organizado de maneira estratégica, visando o atendimento das necessidades específicas de cada empresa não pode ter carga horária fechada, mas ter flexibilidade com o fator tempo para atingir o principal objetivo, ou seja, ensinar a

execução da modelagem do vestuário e suas demais etapas totalmente, no computador.

A pesquisa de campo, porém, revelou que não há planejamento. Quando o instrutor chega à empresa para dar início à capacitação é que toma conhecimento da real situação. Cada capacitação é uma surpresa para o instrutor, que não tem noção do que vai acontecer.

As metas normativas da gestão do conhecimento, propostas por Probst, Raub e Romhardt (2002) orientam o planejamento das ferramentas e os processos na criação de uma cultura empresarial propícia ao conhecimento, o que, sem dúvida, conduz ao aprendizado.

Cabe à empresa que vende o sistema computadorizado planejar a capacitação, de modo que o usuário torne-se apto a trabalhar com o *software*, usando todas as etapas do seu trabalho, sozinho ou com o auxílio de outros recursos já inseridos no sistema. Entende-se que a capacitação tem como finalidade a melhoria do desempenho do profissional e o aperfeiçoamento de suas habilidades. A pesquisa de campo revelou que:

- o planejado do treinamento do *software* Audaces Vestuário é de responsabilidade do próprio instrutor. A empresa exige que sejam mostradas todas as funções do sistema. Afirma o representante da empresa: “não ensinamos modelagem.”
- a empresa *Lectra* orienta o instrutor a adaptar o processo de capacitação à realidade do cliente. Para tanto, disse obter informações sobre a empresa do vestuário e dos futuros usuários, fato não confirmado durante a observação não participante.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.101) argumentam que “as empresas precisam de informações sobre os clientes para programar o planejamento, adequando-o a cada realidade”. Sendo assim, o planejamento da capacitação nas empresas do vestuário deve ser estruturado e desenvolvido pelas empresas responsáveis pelos sistemas informatizados. A satisfação do cliente depõe sempre a favor da qualidade do produto, dando credibilidade à empresa. Para Chou (2002), o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que sabe, a fim de criar valor para seus clientes e à sociedade. Complementando, Nonaka e Takeuchi (1997, p.37) afirmam que o “objetivo da

gestão do conhecimento é gerenciar conhecimentos existentes e adquirir novos conhecimentos, vislumbrando a melhoria de determinado processo ou atividade da organização”.

As metas do conhecimento, portanto, orientam as ferramentas e os processos essenciais da empresa, principalmente para influenciar o comportamento dos funcionários, conduzindo-os ao aprendizado. O aprendizado organizacional é para estimular mudanças, criar conhecimentos novos e só se torna eficiente quando se formulam metas específicas.

Entende-se que a capacitação precisa usar instrumentos capazes de facilitar a aprendizagem e aumentar as competências essenciais dos instrutores e modelistas, de forma que seus conhecimentos sejam valorizados. Nonaka e Takeuchi (1997) apostam na aprendizagem como processo central na geração de conhecimentos. O principal resultado do processo de aprendizagem é a capacidade de inovação e de criação de conhecimentos tácito e explícito. O comportamento da empresa, em relação ao processo de aprendizagem, passa a ser um indicador importante na criação de conhecimento.

1.57.5 Uso das Funções do Sistema CAD na Execução da Modelagem

O uso de todas as funções do sistema CAD vai depender da capacitação do usuário. Para iniciar as reflexões sobre este tema relembra-se o foco principal do problema da tese: foram criados *softwares* com as ferramentas do sistema CAD que permitem a execução da modelagem, gradação e encaixe diretamente no computador, sem precisar traçar qualquer procedimento no papel. No entanto, mesmo com toda esta disponibilidade, o modelista inicia o traçado da modelagem no antigo processo manual e só depois do corte do tecido, confecção e aprovação da peça-piloto, é que vai ser feita a digitalização dessa modelagem para o sistema. Os demais processos a serem executados, como gradação e encaixe, ocorrem diretamente no *software*. Neste caso, as funções do sistema são parcialmente utilizadas.

O uso parcial do sistema CAD no setor de modelagem do vestuário é incentivado por uma das empresas que desenvolveu o *software* para o vestuário. Parece estranho, mas é real: a empresa Audaces comercializa outro *software* que

faz a captura e digitalização de moldes de papel, por intermédio de fotos obtidas com o auxílio de uma máquina fotográfica digital. Há também, no mercado, a mesa digitalizadora que transfere para o computador o molde feito no papel. O molde é colocado sobre a mesa, os pontos básicos são selecionados, e captados pelo cursor de mesa e transferidos para a unidade central de controle.

Este trabalho só se justifica no início da implantação do *software*, porque a empresa não pode simplesmente tirar da produção todos os moldes; são aproveitados aqueles correspondentes às peças que estão sendo comercializadas. Mas, esses equipamentos não precisam ser comprados, o serviço de digitalização dos moldes que estão em produção pode ser terceirizado ou oferecido pela própria empresa que comercializa o sistema *CAD*.

Informações levantadas pela pesquisa de campo confirmam que 75% dos modelistas não trabalham a modelagem diretamente no computador. Para justificar estes dados, destacam-se os principais pontos levantados nas respostas dos questionários e nas observações não participativa, sobre o uso parcial do sistema:

- Verificou-se, com as respostas do questionário e observações feitas durante a capacitação, que os instrutores explicavam as funções do sistema, destacando suas qualidades e potencialidades.
- Por meio das respostas dos participantes da pesquisa e das dificuldades dos instrutores na solução de problemas específicos da modelagem, observados durante a capacitação, conclui-se que, por certo, alguns destes profissionais desconhecem parcialmente ou totalmente os procedimentos desta técnica;
- A demonstração de desconfiança e insegurança dos modelistas em relação às reais possibilidades de uso do sistema *CAD* contribuiu para alguns profissionais alegarem ser mais fácil e rápido realizar a modelagem no processo manual;
- Observou-se a falta de conhecimentos básicos de informática, de alguns modelistas ou outros funcionários, essenciais para a utilização do *software*. Em uma das empresas, a pessoa indicada para a capacitação não sabia nem ao menos criar uma pasta para arquivar os exercícios, o que dificultou o trabalho do instrutor e da aprendizagem. Destacam-se como conhecimentos básicos de informática: ligar o computador, conhecer o sistema operacional, gravar informações em arquivos, salvar o arquivo, criar pastas, monitor, impressora, plotter, saber usar o teclado e o mouse.

- O fator tempo da capacitação foi bastante questionado pelos modelistas como insuficiente para usar todas as funções do sistema. No entanto, alguns empresários mostraram-se preocupados com a liberação dos funcionários para a capacitação, tendo em vista o andamento da produção. Numa das empresas, de pequeno porte, a funcionária em capacitação, responsável pelo corte, depois de liberada do treinamento, às 18h, trabalhou naquele setor até às 22h. A empresa do vestuário não liberou totalmente a funcionária para a capacitação e ela teve de recuperar parte da sua produção diária, fora do expediente normal do trabalho;
- Foi mencionado, por empresários e modelistas, que: “o instrutor não tem didática para ensinar”. Isto acontece quando o instrutor não domina os conhecimentos de modelagem, mostrando-se inseguro, confuso nas suas explicações, principalmente, quando questionado sobre aspectos relacionados à execução da modelagem. A responsabilidade é das empresas de tecnologia, que devem priorizar a preparação destes profissionais nas competências essenciais para o exercício desta função o que tem deixado a desejar. O comportamento destas empresas em relação ao processo de capacitação passa a ser um indicador importante na aprendizagem do futuro usuário.
- Não se verificou a existência de planejamento formal da capacitação, que levasse em consideração as necessidades de cada empresa, o que compromete esse processo;
- Os modelistas e demais participantes da capacitação sentiram a falta de material de apoio para acompanhamento das explicações, fazer anotações e usar como manual do sistema *CAD*.

Diante das informações que explicam o uso parcial dos sistemas *CADs* nas empresas do vestuário, pode-se afirmar que o instrutor não está preparado para ensinar o modelista a desenvolver o trabalho que faz, manualmente, com o uso do *software*. Só estará habilitado a ministrar esta capacitação se tiver conhecimentos necessários à formação de um modelista (Ver Quadro 9), incluindo experiências vivenciados no setor de modelagem. Mostrar os procedimentos para operar cada função do sistema é muito vago, mesmo sendo exemplificados. Os *CADs* do vestuário, assim como qualquer *software* são ferramentas e devem ser utilizadas por aqueles que entendem de modelagem, porque não se trata simplesmente de representações virtuais dos modelos do vestuário, destinam-se a vestir o corpo

humano. Por isso, devem ser traçados em conformidade com suas medidas, formas e proporções.

O modelista, além de capacitar-se para o uso do sistema, precisa adquirir confiança na qualidade do trabalho realizado no computador e ter segurança de que os resultados da montagem dos moldes será igual, ou melhor, ao realizado no processo manual. Cabe aqui afirmar: é indispensável que o futuro usuário do sistema, antes de iniciar a capacitação, faça um curso básico de informática; é prioritário que a pessoa indicada pela empresa do vestuário para fazer a capacitação seja modelista; o grande responsável pelo uso ou não de todas as funções do *software* é o processo de capacitação tanto dos instrutores como dos usuários. Por isso, precisa-se de requisitos com a estrutura básica da gestão do conhecimento, apropriados ao planejamento da capacitação.

1.67.6 Gestão do Conhecimento no Processo de Capacitação

A fundamentação teórica mostrou, claramente, conceitos e modelos de gestão do conhecimento que podem ser utilizados pelas empresas para promover a disseminação, compartilhamento, criação, acesso e uso efetivo do conhecimento em benefício dos negócios. Com base nas respostas dos questionários, observações e na literatura usada, foi possível fazer algumas considerações sobre o uso da gestão do conhecimento nas empresas participantes da pesquisa.

Constatou-se a ausência de compreensão sobre os sistemas de gestão do conhecimento, por parte das empresas do vestuário. Cabe ressaltar o reconhecimento quanto à importância da aquisição de novas tecnologias, pela flexibilidade, rapidez e qualidade dos processos e dos produtos. No entanto, os empresários não perceberam ainda a relevância e a importância da informação e do conhecimento como fatores significativos para a sobrevivência e competitividade das organizações contemporâneas, fato este verificado na política de contratação dos instrutores, no planejamento da capacitação dos usuários do sistema *CAD* e na indicação dos funcionários para a capacitação, assuntos acima abordados.

Muitos empresários reagem às mudanças, e acham que a solução imediata para enfrentar os problemas é diminuir o número de funcionários.

Adotam diversas práticas empresariais, voltadas para os produtos e processos, com pouca ou nenhuma compreensão da criação de mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências em todos os setores da empresa. Além disto, cabe lembrar que a gestão do conhecimento é ainda um campo emergente que está sendo explorado, sobretudo em empresas cujos ambientes organizacionais e de negócios estão mudando rapidamente, como, por exemplo, as indústrias automobilísticas. Conforme lembrado por Davenport e Prusak (2002), apesar do conhecimento não ser novo, ainda é novo reconhecê-lo como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A gestão do conhecimento veio para que as empresas encontrem as melhores maneiras de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa tornar-se parte integrante do conhecimento organizacional (FIGUEIREDO, 2005).

É importante salientar que a gestão do conhecimento é um sistema voltado aos recursos humanos e não às tecnologias. Um sistema deste tipo é para facilitar a vida dos trabalhadores. As tecnologias de informação (TI) são utilizadas para programar e viabilizar a gestão do conhecimento.

1.77.7 A Disseminação, Compartilhamento e Criação do Conhecimento

Para avaliar esta etapa, consideraram-se as informações sobre o planejamento nos setores produtivos do vestuário para a implantação do sistema CAD, planejamento do processo de capacitação pela empresa de tecnologia, eficiência na comunicação interna em ambas as empresas e a postura dos instrutores, dos modelistas e dos empresários em relação ao compartilhamento do conhecimento. Segundo a fundamentação teórica, estes fatores contribuem para a criação de um bom ambiente de trabalho, onde os funcionários fazem parte de um único time, podendo influir nas decisões que os afetam, e com isto, sentirem-se seguros para o compartilhamento e à disseminação do conhecimento.

Com base nas respostas dos questionários e observações feitas nas empresas do vestuário, a maior parte dos empresários não tem claramente as reais condições de uso do sistema, preferindo destacar suas vantagens, o que leva a uma situação de desconforto aos profissionais que terão de modificar seu trabalho com

a implantação do sistema computadorizado. Isto acontece pelo desconhecimento do sistema *CAD*, de suas características, e principalmente, das formas de sua utilização e de sua inserção na empresa. Os empresários não repassam estas informações, que são importantes para seus funcionários compartilharem com seu grupo de trabalho e criarem conhecimentos que os posicionem favoráveis à nova tecnologia. É importante lembrar que a introdução do sistema *CAD* muda a metodologia do trabalho individual, e dos setores que dependem da modelagem. Todos precisam criar novos conhecimentos para executar a função individual em colaboração com todos os membros da empresa. Portanto, é fundamental trabalhar a cultura organizacional por meio da divulgação das ações e das iniciativas da empresa, especialmente as relacionadas com as mudanças no trabalho que as pessoas realizam.

Para o planejamento da capacitação, as empresas do vestuário (100%) afirmaram que as empresas de tecnologia não buscaram informações do ambiente empresarial e não identificaram os conhecimentos dos futuros usuários do sistema *CAD*, para compartilhar com seus instrutores. Por isso, o conteúdo ministrado na capacitação se restringe a uma apresentação técnica das funções do sistema. Sendo assim, fica difícil a interação de conhecimentos entre os participantes, quando não trocam informações sobre experiências vivenciadas com a modelagem do vestuário e como desenvolvê-la com o uso do sistema *CAD*. Desta forma, a geração de conhecimentos, durante a capacitação, fica inviabilizada. Fleury e Fleury (2000) apontam as atividades de capacitação como sendo uma das estratégias clássicas para a formação de competência nas empresas. Pode-se observar, entretanto, a falta de investimento em capacitação, tanto do instrutor como do usuário do sistema *CAD*.

Constatou-se, durante as observações não participativas nas empresas do vestuário, que o modelo de capacitação usado pelos instrutores das duas empresas de tecnologia não proporcionou a criação do conhecimento, segundo a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997). De acordo com os autores, a criação do conhecimento está ancorada no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e disseminado, através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito está no nível individual, apoiado nas experiências e habilidades práticas. Para tornar-se explícito, precisa ser compartilhado entre os indivíduos e isso ocorre por meio da socialização. A

postura dos instrutores, dos modelistas e dos empresários não favoreceu o compartilhamento do conhecimento. Diante disso, o modelo da capacitação necessita de uma profunda reflexão e mudança, alicerçando-se em linhas mestras que viabilizem a criação do conhecimento, com base na socialização do conhecimento tácito e explícito entre os instrutores e os modelistas. Isto requer um comprometimento maior das pessoas e, também, a capacidade de transferir seus conhecimentos sem o constante medo de compartilhá-lo. São fatores determinantes para a gestão do conhecimento: ambiente favorável ao desempenho das atividades, clima de segurança para que as pessoas compartilhem ideias e o reconhecimento das pessoas que contribuem com este esforço.

1.87.8 Codificação e Registro do Conhecimento no Âmbito Empresarial

Para avaliar a etapa de codificação, registro e construção do conhecimento organizacional, foi considerada a questão que investigou se os modelistas registravam as etapas da modelagem, criando banco de dados para ser usado posteriormente. Constatou-se que 83,3% responderam que não pensaram nesta possibilidade e 16,7% falaram, que às vezes, fazem os registros. Isto indica que as empresas do vestuário ainda não se organizaram para a documentação do conhecimento. Não possuem um programa de gestão do conhecimento, com rotinas estabelecidas para registro do conhecimento dos funcionários e do *know how* existente na empresa. A codificação e o registro do conhecimento ainda parecem representar um desafio para a maioria das empresas do vestuário, mas os conhecimentos precisam ser documentados.

A codificação, no caso dos modelistas, significa o registro do conhecimento, escrevendo e/ ou desenhando os procedimentos práticos realizados no traçado da modelagem do vestuário, inclusive o que não deu certo e as soluções encontradas. Trata-se de converter o conhecimento tácito em explícito para ser arquivado, pois somente o conhecimento explícito pode ser representado eletronicamente, ser armazenado, compartilhado e usado sempre que for preciso.

Como ressaltou Davenport e Prusak (2002), a transferência de conhecimento tácito geralmente exige intenso contato pessoal. Por isso, as empresas do vestuário devem encontrar formas de registrar o conhecimento das rotinas de trabalho de seus funcionários, bem como os conhecimentos obtidos nos

processos de capacitação, por meio de reuniões face a face, ou através de cursos ministrados internamente.

Ainda, segundo os autores acima, as organizações, somente nos últimos anos passaram a valorizar a experiência e o *know-how* de seus funcionários – ou seja, o seu conhecimento. Isso, porque as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus funcionários, uma vez que eles levavam consigo todo o conhecimento construído. Ou seja, todo aquele conhecimento das rotinas e práticas da produção (de bens e serviços) e do relacionamento (com clientes e com fornecedores) da empresa. Daí, o desafio de criar e implantar processos que gerem, registrem, elaborem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo sistemático, explícito, confiável e acessível.

Com base nas entrevistas, respostas dos questionários e observações, afirma-se que a prática das empresas do vestuário demonstra, em geral, que muitas informações e conhecimentos permanecem restritos a um profissional ou a um grupo pequeno de pessoas. O conhecimento não está registrado, nem disponível em local apropriado, dificultando o acesso e o compartilhamento.

Cabe ressaltar que os objetivos da análise descritiva das categorias pontuaram resultados conclusivos que dão sustentação ao modelo de capacitação, que foi elaborado com um conjunto básico de elementos construtivos da gestão do conhecimento. As atividades e as etapas da proposta estão detalhadamente apresentadas e ilustradas no Capítulo 8.