

Iniciativas de uma empresa do vestuário na busca da aprendizagem organizacional

Icléia Silveira

Doutora em Design. Professora Universitária de Modelagem . Departamento de Moda - Centro de Artes, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.
icleiasilveira@gmail.com

Maria Izabel Costa

Doutora em Design. Professora Universitária de Tecnologia Têxtil. Departamento de Moda - Centro de Artes, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.
mbellcosta@gmail.com

Lourdes Maria Puls

Doutora em Design. Professora Universitária de Desenho de Moda. Departamento de Moda - Centro de Artes, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC
lurdinhapuls@gmail.com

Bárbara Franner Barbosa

Bacharel em Moda. Curso de Moda – UDESC.

Resumo

São descritas, através deste estudo as iniciativas de uma empresa do vestuário de médio porte, do Estado de Santa Catarina, visando à aprendizagem organizacional. Por meio do estudo de caso, constatou-se que esta empresa investe na aprendizagem de seus funcionários, com iniciativas que proporcionam o compartilhamento das informações internas, bem como a aquisição externa de novos conhecimentos em eventos de origem técnica, artística, capacitações individuais, culturais, feiras e discussões de trabalho em equipe.

Palavras-chave: aprendizagem, conhecimentos, produtos, inovação.

Abstract

Are described by this study initiatives of a clothing company midrange, the State of Santa Catarina, aiming to organizational learning. Through the case study, it was found

that this company invests in the learning of their employees, with initiatives that provide sharing of internal information and external acquisition of new knowledge in event source technical, artistic, individual skills, cultural, fairs and discussions of teamwork.

Keywords: *learning, knowledge, products, innovation.*

1. Introdução

O atual contexto competitivo das empresas do vestuário tem passado por rápido processo de mudanças, exigindo nova maneira de pensar e agir, para que elas continuem crescendo e mantendo-se no mercado. Isto ocorre pela inserção de novas tecnologias, mudanças no comportamento do consumidor de moda, nas formas de gestão e organização dos processos e na capacidade em absorver e gerar inovações. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade dos membros de uma organização, de aprender e criar novos conhecimentos. Diante disso, o processo de aprendizagem organizacional assume grande importância, devido ao rápido processo de mudança por que passam não só as organizações, mas as pessoas e a sociedade como um todo. Assim, objetiva-se neste artigo a identificação e análise de qual maneira as iniciativas e ações de uma empresa do vestuário de médio porte do Estado de Santa Catarina, influenciaram a aprendizagem e capacitação profissional de seus funcionários, tanto em nível individual quanto organizacional. Como abordagem metodológica, foi aplicado o estudo de caso, para o qual foram realizadas entrevistas, com gestores da empresa no segundo semestre de 2011, utilizando-se de questionário semiestruturado. Após a revisão de literatura foram analisados qualitativamente, os dados das entrevistas e descritas as iniciativas da empresa na busca da aprendizagem organizacional, como fator de competitividade no ambiente complexo em que estão inseridas.

2. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional ocorre tanto em nível individual quanto organizacional. As pessoas e seus conhecimentos são a base de uma organização. Por isso, o gerenciamento do conhecimento e a aprendizagem são vistos como busca intencional para preservar e melhorar a competitividade, produtividade e inovação. Desta forma, a aprendizagem é fundamental na renovação das competências e habilidades dos profissionais. Como se trata de processo de mudanças, os profissionais devem ser motivados, treinados e qualificados para que isso ocorra realmente.

Segundo Fleury e Fleury (1997, p.19) a “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em mudança perceptível de comportamento”. No entanto para Robbins (1999, p.45), ocorre aprendizagem quando a mudança é perceptível, ou seja, “só há aprendizagem se houver mudança nas ações, nos processos, pensamentos ou atitudes e estes devem estar acompanhados de uma mudança de comportamento”. É neste cenário que o desenvolvimento das pessoas deve ser contínuo.

Quem gerencia o processo de mudança é a empresa, por meio do processo de aprendizagem organizacional. O que vai determinar o sucesso da empresa é sua eficiência nesse processo de transformação do conhecimento existente no plano das ideias para o conhecimento aplicado no plano das ações (DAVENPORT E PRUSAK, 2008).

Para isso, deve haver modificações na cultura das organizações, implantação de melhorias nos sistemas e na qualidade das informações, aprimoramento dos dispositivos administrativos, financeiros e de relacionamento com os clientes e fornecedores. Isto só é possível, num estado de constante aprendizagem, tanto individual quanto organizacional (KLEN, 1998).

Para Klen (1998), há três estágios para o processo organizacional de aprendizagem:

- Aquisição do conhecimento – o desenvolvimento ou criação de habilidades, *insights* e relacionamentos;
- Compartilhamento do conhecimento – a disseminação do que foi aprendido;
- Utilização do conhecimento – a integração da aprendizagem de tal modo que se torne amplamente disponível e possa ser generalizada para novas situações;

À medida que os indivíduos absorvem informações no ambiente externo ou interno, formais e informais, transformam-nas em conhecimentos, aplicam-nos em suas práticas e compartilham com a equipe de trabalho, podendo leva-los à geração de novos conhecimentos.

Sendo assim, os estágios do processo organizacional de aprendizagem, acima mencionados, impõem mudanças individuais e dos grupos de trabalho, pois a criação de conhecimento requer a disseminação e o compartilhamento de experiências individuais, que permitam a ocorrência do seu nível mais avançado de aprender a aprender. Para tanto, os profissionais devem se dispor a participar, efetivamente, desse processo de aprendizagem.

O trabalho em equipe propicia a oportunidade de aprendizagem, da troca de experiências, da discussão e debate, da explicitação e da compreensão das melhores ideias. Neste contexto, o conhecimento se amplia da esfera individual, ao grupal e organizacional, através de diversos níveis de interação no ambiente empresarial. Porém, trata-se de processo dinâmico e integrador, pois são compartilhados os problemas, as

informações, os conhecimentos e as decisões com vistas à inovação dos produtos e dos processos.

No âmbito da gestão do conhecimento, tem sido muito considerada a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997), pautada na conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, através da interação social. Segundo os autores, o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e compartilhado em forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais e outros. Pode ser prontamente transmitido entre indivíduos de maneira formal e sistemática. O conhecimento tácito, pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, sendo difícil de comunicar e compartilhar com outros. Estão profundamente enraizados nas ações e experiências do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções incorporados por ele.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro padrões básicos para a criação de conhecimento na organização.

Do tácito para o tácito; refere-se à socialização do conhecimento. Acontece quando um indivíduo compartilha diretamente o conhecimento tácito com outro. Quando capta as habilidades tácitas de “alguém” pela observação, imitação e prática, que passa a fazer parte do próprio conhecimento tácito da pessoa que está observando para aprender o que a outra está fazendo.

Do explícito para o explícito; trata-se de um processo de combinação de sistematização de conceitos pela combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos, por diversos meios, trocam e combinam conhecimentos, e a reconfiguração dessas informações dá origem a novos conhecimentos. Acontece quando um indivíduo combina partes de um conhecimento explícito em novo conhecimento explícito.

Do tácito para o explícito; ocorre quando a externalização do conhecimento é um processo tácito, articulado em conceitos explícitos. No momento em que a pessoa explica as etapas do processo do trabalho, articula seu conhecimento tácito sobre como fazer, converte-o em conhecimento explícito, permitindo que ele seja compartilhado com outras pessoas.

Do explícito para o tácito; neste, a internalização é processo de incorporação do conhecimento tácito, ou seja, quando um novo conhecimento explícito é compartilhado por meio da organização, outros funcionários começam a internalizá-lo, utilizando-o de forma abrangente, extensa e reestruturando o seu próprio conhecimento tácito. Está relacionado ao aprender fazendo.

Reportando-se aos quatro padrões de criação do conhecimento, na dinâmica da empresa, entende-se que este inicia de ideias originais, de indivíduos autônomos, difundindo-se dentro da organização. Com a interação que ocorre entre indivíduos, o conhecimento tácito transforma-se em explícito. Conceitos são criados de forma cooperativa entre o grupo, e como conhecimento explícito, pode ser comunicado para

outras pessoas. Neste sentido o conhecimento, já criado e justificado é transformado em procedimento tangível e pode dar início a novo conhecimento ou ser transferido. O conhecimento organizacional por si só não existe, uma vez que ele é a soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo fruto de interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Para tanto, é imprescindível que a organização contribua na construção da aprendizagem individual, e que proporcione condições capacitadoras adequadas às atividades e aprendizagem em grupo. Como resultado esse aprendizado gera novo conhecimento dentro da empresa através da interação entre o conhecimento tácito e explícito no ambiente de negócios e se desenvolve pelo processo de aprendizagem.

Senge (2008) compartilha com as ideias acima abordadas, explicando que, para que haja inovação e aprendizagem nas organizações, a construção do conhecimento parte do individual, passando pelo grupal até chegar ao organizacional. Os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa, por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente.

Para o autor, o ser humano nasce motivado para aprender, experimentar e explorar, mas a maioria das instituições sociais é pautada mais no controle do que na aprendizagem, pois o desejo de aprender muitas vezes não é recompensado, ao passo que a obediência aos padrões é bem aceita (SENGE, 2008). Sendo assim, o processo de aprendizagem depende da vontade de se aprender individualmente, do incentivo por parte da organização na criação de condições, de aquisição de informações externas e interações entre os seus membros, de modo tal que a aprendizagem organizacional de fato aconteça.

Discorrido sobre a aprendizagem e criação do conhecimento organizacional, cabe tratar dos aspectos referentes ao fluxo de informações na empresa, que podem facilitar a aprendizagem e a construção de conhecimentos.

2.1 O Fluxo de Informações na Empresa

As organizações, antes de incentivar as pessoas a serem capacitadas, a compartilhar conhecimentos e experiências ou contratar especialistas, precisam investir na criação de estrutura para que o fluxo de informações transcorra de forma a gerar conhecimento para a empresa. Isto porque, o processo de troca de informações para a concepção do conhecimento numa empresa, está relacionado à disseminação e compartilhamento das melhores práticas e experiências de trabalho.

É necessário que as estruturas tradicionais das organizacionais passem por mudanças, visando ao desenvolvimento das melhores práticas de trabalho, de maneira rápida e eficiente. Conforme Terra (2000), elas podem ser substituídas por organogramas cada vez menos ortodoxos, tais como um centro com raios, um anel, uma pirâmide invertida, uma teia de aranha, etc. Essas novas formas são baseadas no

compartilhamento de conhecimentos das equipes de trabalho, na liderança por projetos inovadores, reduzindo a hierarquia, onde a maior parte dos componentes devem ter amplos conhecimentos de todas as etapas do processo, competências múltiplas, comportamento proativo, entre outros.

Davenport e Prusak (2008, p.29) ressaltam que “rápida ou lentamente, produtiva ou improdutivamente, o conhecimento movimenta-se pelas organizações. Ele é intercambiado, comprado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho”.

Assim, para ocorrer o processo de troca de informações adequadamente e para que não sejam impostas barreiras a esse processo, é preciso que as empresas incentivem o trabalho de equipes multidisciplinares, possibilitando a seus funcionários a aquisição de conhecimentos múltiplos.

Além de todos os pontos abordados com relação à troca de informações para a criação do conhecimento, outro aspecto importante a ser considerado, conforme Barton (1998) é o de que uma ideia se torna realidade quando é idealizada por alguém que não tenha medo de profanar a tecnologia dominante ou a cultura da empresa.

Em uma organização voltada para o conhecimento, todos os envolvidos são favorecidos, pois a troca de informações e experiências fará com que a quantidade e qualidade de conhecimentos sejam ampliadas.

Diante da base teórica, buscou-se um estudo de caso, com o intuito de entender as iniciativas de uma empresa do vestuário, localizada no Vale do Itajaí-SC.

3. Estudo de Caso

As informações referentes à empresa do vestuário foram coletadas em visitas à empresa, por meio de entrevistas realizadas com pessoas indicadas pela administração. Trata-se de uma empresa tradicional do Estado de Santa Catarina, que possui alta tecnologia nos setores de desenvolvimento de produto, dedicando todos os seus esforços para oferecer produtos diferenciados na linha feminina e infantil. Investe fortemente em tecnologias, capacitação pessoal, pesquisa e desenvolvimento e várias formas de captar e processar informações e conhecimentos, o que garante o lançamento de mais de seis coleções por ano, dependendo da demanda interna e externa.

O Departamento de Desenvolvimento de Produto é formado por um coordenador de estilo, oito estilistas atuando no desenvolvimento das coleções, quinze desenhistas (responsáveis pelo desenvolvimento de estampas), quatro assistentes de estilo (responsáveis pelo preenchimento de fichas técnicas e pela adequação da linguagem do estilo aos demais setores da empresa), três modelistas e quatro designers - (responsáveis pela criação, *layout*, fotografia e tratamento de catálogos e *tags*). Esses profissionais possuem formação em áreas como design, moda e *marketing*. Os estilistas e modelistas, em sua maioria, com formação acadêmica em moda. Os desenhistas e designers, responsáveis pelos catálogos têm formação em design gráfico.

3.1 Iniciativas Voltadas a Capacitação Profissional

A empresa foco desta pesquisa tem interesse constante em aprimorar a qualificação de seus funcionários. Uma vez, a cada ano, são feitas palestras com importantes nomes da moda nacional, como Ronaldo Fraga, Jum Nakao e Dudu Bertholini, com temas que trazem uma visão do conceito de moda nacional. O objetivo é a ampliação do conhecimento dos profissionais que trabalham no setor de criação do produto sobre como fazer moda com tendências internacionais, mas voltadas ao mercado brasileiro.

Outro trabalho que necessita de capacitação profissional é a produção dos catálogos. A empresa trabalha com a produção de Catálogos de Moda, instrumento essencial para a publicidade de seus produtos de moda. Como os catálogos são feitos no ambiente interno da empresa, esta proporciona condições de aprendizagem sobre técnicas de maquiagem, de fotografia voltada a este tipo de produção. Sempre são contratados profissionais especializados, com vistas ao aprimoramento do trabalho da equipe de produção do catálogo. Por exemplo, neste ano foi oferecido um *workshop* de maquiagem com o maquiador Alexandre Krizek, do Instituto Krizek, os participantes tiveram a oportunidade de aprender novas técnicas e inovar na apresentação do catálogo.

Cita-se outra experiência de aprendizagem muito importante para a diferenciação do tecido, com a criação de estampas exclusivas. No *Workshop* de Técnicas de Grafite, a equipe de criação pôde compreender a forma livre de construção do traço em grafite, assim como a efemeridade da arte e aplicá-la na construção de estampas para a coleção.

Todos os anos, a equipe de desenvolvimento de produto participa da Conferência de *Design Pixel Show*, onde há palestras e *workshops* voltados à arte, fotografia, audiovisual. O evento foca a criatividade e a tecnologia, proporcionando a aprendizagem sobre o mercado e processos de desenvolvimento de produtos, de catálogos de moda e a linguagem gráfica. No circuito de palestras, apresentam *cases* e *portfólios* de renomados artistas brasileiros, visando à discussão de temas atuais sobre a arte moderna e o mercado de trabalho, inspirando e motivando os participantes.

Outra importante iniciativa desta empresa é que, além de proporcionar todo um contexto de inovação e criatividade voltados a aprendizagem de seus profissionais, também paga metade do valor de qualquer curso, seja de graduação ou pós-graduação, relacionado à área em que atuam, justamente para incentivar o funcionário a continuar seus estudos.

Constatou-se que a empresa do vestuário atua como agente organizador do conhecimento, tornando-o acessível, aplicável, gerando novas aprendizagens, de maneira contínua, a seus funcionários. De acordo com os conceitos dos autores

abordados na teoria, a aprendizagem é a capacidade de criar novas ideias, multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. Trata-se de um processo, algo em contínuo movimento, com interação de pessoas, estruturas, estratégias e ambiente que se projeta no futuro. Assim, as empresas inseridas nesse contexto podem fazê-lo através do compartilhamento das informações internas, bem como pela aquisição de novos conhecimentos, provenientes do ambiente externo.

Portanto, esta empresa gerencia o conhecimento por meio do processo de aprendizagem organizacional. Obterá sucesso neste processo, se souber direcionar a interação de sua equipe de criação, em ambiente capacitante a disseminação e compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, a fim criar conhecimentos inovadores, a serem aplicados aos produtos e processos, os quais a empresa depende para sobrevivência, desenvolvimento organizacional e conseqüentemente vantagem competitiva.

3.2 Pesquisa de Novas Informações

A empresa faz aquisição de revistas, livros e publicações técnicas. Mantém assinatura das principais revistas de moda nacionais e internacionais, como *Vogue*, *Elle*, dentre outras internacionais, trazem novas informações sobre tendências de comportamento, bem como a visualização de editoriais de moda mais conceituais.

Observou-se a preocupação na compra de livros técnicos, como por exemplo, os que apresentam novas tecnologias e acabamentos dos tecidos e sobre a cultura brasileira e costumes regionais, com a finalidade de influenciar o desenvolvimento de produtos de moda com referências nacionais. Estas fontes de pesquisa possibilitam a análise das características da brasilidade com abordagem antropológica e sociológica, voltadas a uma leitura da cultura brasileira (cultura material e cultura social).

Neste processo é importante, o uso da tecnologia da informação, por tratar-se de um instrumento que facilita a captura, a criação do banco de dados e distribuição das informações entre as equipes de trabalho. A mais utilizada pelos funcionários é a *internet* no acesso aos portais de pesquisa. Estes portais são selecionados pela própria equipe, dentre os que consideram possuir material mais coerente com o foco da pesquisa que realizam. São eles: *WGSN* e *Usefashion*.

As pesquisas nos *Sites* são realizadas com seis meses de antecedência ao período que inicia o desenvolvimento de cada coleção. São coletadas informações, como a análise das cores previstas para a próxima estação, ilustradas nas fotos de desfiles e imagens fortes das principais tendências e rumos da estação.

Nos períodos de pesquisa, a equipe de estilo utiliza o recurso “*What’s in Store*”, traduzindo, “o que está nas lojas”, onde o *site* disponibiliza fotos de produtos e vitrinas, por país identificando a estação. Ao clicar no *link* que leva às últimas imagens de Paris, por exemplo, as fotos aparecem organizadas por segmentação, como masculino,

feminino e infantil. Cada um destes segmentos apresenta, além das roupas, como blusas, vestidos, casacos, calças, entre outras, os acessórios combinando com as peças. Esta é uma rica fonte de conteúdo e inspiração para o desenvolvimento das coleções.

Os funcionários sempre participam dos principais eventos relacionados à área de atuação, tanto os nacionais quanto os internacionais. O setor de desenvolvimento de produto, em específico, participa de feiras regionais como Texfair (Feira Internacional da Indústria Têxtil), Febratex (Feira Brasileira para a Indústria Têxtil) e nacionais como FIT (Feira Internacional do Setor Infantil) e a edição nacional da *Première Vision*. Nas viagens de pesquisa aos países da Europa, inclui-se a participação na *Première Vision* em Paris e até em feiras menores como a *Bubble*, em Londres. Ao fazer o roteiro de qualquer viagem, o calendário de feiras do *site WGSN* é consultado, sempre, a fim de saber quais as feiras estarão acontecendo nos países de destino.

Os demais setores da empresa participam de feiras, seminários e congressos mais técnicos, voltados, tanto aos processos, quanto à busca por novas tecnologias e equipamentos. As feiras são eventos imprescindíveis na busca de inovações, novas tecnologias e negócios, cada qual com objetivos específicos para atingir o público alvo, como pode ser constatado a seguir.

3.3 Socialização do Conhecimento no Ambiente Empresarial

A socialização do conhecimento entre os setores acontece desde o início dos procedimentos para o desenvolvimento da coleção. Nas reuniões, são abordadas as informações das diversas fontes de pesquisa acima mencionadas, bem como a decisão de cada equipe integrante do projeto da coleção.

Após uma nova coleção ser apresentada e aprovada pelo setor de desenvolvimento de produto, a mesma passa por análises e apresentações para membros dos mais variados setores, como métodos e tempos, costura, estamparia, vendas, onde as peças são analisadas pelo seu processo de construção técnica, custo, viabilidade e, principalmente, se a coleção é comercial ou não. Em todas estas etapas, sempre há a presença da estilista responsável pela coleção e a troca de ideias entre os presentes. O confronto e debate das diferentes sugestões levam a soluções inovadoras, confirmando a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo estes autores se a empresa facilita a existência de um ambiente de interação dos conhecimentos, é criado ambiente de aprendizagem, onde podem ser geradas ideias inovadoras, dando novos significados aos produtos ou aos processos. Com base em experiências de erros ou acertos, criam-se novos conhecimentos, que ficam incorporados no nível do indivíduo, do grupo e da empresa.

O ambiente empresarial de aprendizagem é fundamental para que os profissionais se tornem mais eficientes e competentes. Deixar as pessoas participarem

das decisões favorece a gestão por competências, constituindo-se em opção para formar indivíduos motivados, valorizados e voltados aos resultados.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), quando os conhecimentos individuais, habilidades e atitudes são compartilhadas pelos membros da empresa, o talento de cada indivíduo é aproveitado e, se compartilhado com os demais, todos aprendem, o que pode contribuir para a criação do conhecimento organizacional.

No caso específico da empresa pesquisada o foco principal tem sido a criação de conhecimentos para fazer moda com identidade brasileira, dando prioridade às características do consumidor, observando as tendências de cada estação. Os eventos artísticos têm gerado a criatividade dos produtos de moda. Expressões artísticas podem proporcionar ideias inovadoras aplicáveis na diferenciação do tecido e das estampas exclusivas para cada coleção.

4. Análise dos Resultados

De acordo com os conceitos dos autores abordados na fundamentação teórica, a organização deve estar sempre expandindo a sua capacidade de crescer e de criar novas ideias, mas, acima de tudo, ser capaz de generalizá-las em ações por toda a empresa. A aprendizagem empresarial deve ser contínua, com a participação de todas as pessoas.

Isto porque, diante das exigências do mercado cada vez mais competitivo, surgem inúmeras possibilidades e alternativas abertas à aprendizagem, provendo a aquisição de novos conhecimentos sobre os produtos, processos de trabalho, mercados consumidores, entre outros. Os dados, as informações e os conhecimentos estão disponíveis, mas as empresas devem ser capazes de selecionar os conteúdos que contribuirão para que se destaquem perante a concorrência. A busca tem de ser por soluções que deem suporte ao crescimento da necessidade de conhecimento organizacional, ou seja, conhecimentos que possam chegar a todos os membros da empresa.

Apresentam-se as fontes de pesquisa usadas pelos funcionários da empresa, descrevendo-se as informações e conhecimentos que são oferecidos por estas fontes de pesquisa e compartilhados entre as equipes de trabalho (QUADRO 1).

FONTES DE PESQUISA	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS
LIVROS	Conhecimentos teóricos e imagens, atemporais sobre a cultura de diferentes sociedades, fatos históricos, objetos ou qualquer outro assunto que possa servir de inspiração para o processo criativo de estampas e lançamento de tendências.
REVISTAS	Informações mais rápidas e atualizadas que apontem os desejos dos consumidores. Discursos que permitem analisar o olhar das principais editoras de moda do mundo, sobre as tendências e sobre as pessoas.

CADERNOS DE TENDÊNCIAS	Conhecimentos das tendências (cores, formas, estampas, padronagens) de cada estação, para aplicar na próxima coleção.
SITE WGSN	Análise atualizada de tendências e estilos. Notícia em âmbito global, de comportamento, moda têxtil, varejo, licenciamento, <i>e-commerce</i> , produção, etc. Informações de cores, matérias primas, acabamentos tecnológicos, Diariamente, produtos em vitrines, ou em fotos do estilo de vida das pessoas nos principais eventos ao redor do mundo (festivais de música do verão europeu, pré-estreia de filmes...).
SITE Usefashion	Análise de mercados locais e globais, estudo de comportamento de consumo (em tempo real). Análise das propostas de novas matérias-primas e nas criações de <i>designers</i> de todo o mundo.
Mídias Sociais	Informações rápidas sobre o comportamento social, desejos de consumo, opiniões sobre produtos/serviços, eventos de moda, design e arte.

Quadro 1 - Resultado da Pesquisa.

Estas ferramentas facilitam a captura e o compartilhamento dos dados, informações e conhecimentos para o uso de todos os membros da empresa. Os *sites* especializados estão sempre atualizados com importantes informações sobre as cores, as formas, os estilos, as padronagens e o que os consumidores desejam usar, ouvir, comer, divertir-se, etc. É importante destacar, também, a importância da participação nas feiras e eventos específicos para o setor têxtil e do vestuário.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS EXTERNOS	
FEIRAS	CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS
TEXFAIR (Feira Internacional da Indústria Têxtil),	Informações sobre as necessidades e desejos dos clientes. Observação dos produtos lançados pelo concorrente, focando nos materiais e nas referências usadas nas coleções.
FEBRATEX (Feira Brasileira para a Indústria Têxtil),	Conhecimento da coleção de aviamentos, como botões, rendas e etiquetas. Coleta de amostras e primeiros contatos com os fornecedores destes aviamentos.
FIT (feira Internacional do setor infante/juvenil e bebê)	Informações com os clientes, que auxiliam na definição do perfil dos usuários e de como atingi-los. Conhecimentos dos temas que estão sendo veiculados no mercado infante/juvenil e o que os concorrentes estão propondo.
<i>Première Vision</i>	Conhecer as tendências de tecidos, manuseando as amostras dos <i>books</i> , experiência tátil da textura. Informações das cartelas de cores, estampas, padronagens e tecnologias aplicadas na configuração ou no acabamento dos tecidos. Ter informações sobre os fornecedores, obtendo

	catálogos, cartões e material para pesquisa.
Conferência de <i>Design Pixel Show</i> - Circuito de palestras, <i>cases</i> e <i>portfólios</i> de renomados artistas brasileiros.	Conhecimentos sobre temas atuais sobre arte moderna, mercado de trabalho, novos métodos, experiências, histórias de renomados artistas e compartilhamento de ideias com os ícones das artes.

Quadro 2 - Resultado da Pesquisa.

Além da participação nas grandes feiras, todos os funcionários participam de seminários e congressos, com o objetivo de obter informações sobre novos processos, novas tecnologias e equipamentos. Nas feiras, pode-se, além destas informações, obter conhecimento das coleções do vestuário lançadas pelos concorrentes, seus conceitos, formas, materiais e acessórios. Todas estas informações são compartilhadas entre os membros da equipe de criação e produção, conduzindo a novas percepções sobre os mercados consumidores, que se refletem nos produtos.

A empresa contrata *Workshop* com profissionais especializados para aprimorar o trabalho da equipe, na experimentação de novas técnicas de criatividade e de processos de trabalho.

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS
Palestras com Profissionais Especializados e Estilistas Brasileiros	Conhecimento das experiências vivenciadas por estes profissionais na criação de produtos de moda com identidade brasileira.
<i>Workshop</i> com temas que auxiliam na criação dos produtos, das estampas, na produção de catálogos, entre outros.	Novas técnicas para inovar etapas do desenvolvimento dos produtos e da comunicação visual dos catálogos.
Ensino Superior, Técnico, Tecnólogo, pós-graduação.	Aprendizagem Individual. Conhecimentos Tácitos e Explícitos.

Quadro 3 - Resultado da Pesquisa.

Evidenciou-se que a socialização do conhecimento no ambiente empresarial, entre os setores da empresa ocorre o tempo todo, por meio de reuniões de trabalho, na troca de informações entre os membros de cada equipe e entre todas as equipes. As decisões são tomadas em conjunto, o que, sem dúvida, inicia um processo de criação do conhecimento organizacional, mais precisamente com o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e explícitos, conforme teoria defendida por Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimentos explícitos que podem ser usados por todos os profissionais da empresa.

Neste cenário, gerenciar a incorporação de novos conhecimentos e as experiências pessoais, é estimular a propagação do aprendizado como um dos principais ativos da empresa. Por isso, a aprendizagem organizacional deve ser vista como uma abordagem sistematicamente estruturada, para aumentar a qualidade e a diferenciação

dos produtos oferecidos no mercado; facilitar o conhecimento utilizável nos processos de trabalho; qualificar os profissionais do conhecimento, disseminando a inovação e assegurando ambiente capacitante, desenvolvimento das pessoas e qualidade de vida.

COMPATILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE INTERNO	
REUNIÕES	CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS
Reuniões das equipes dos setores de desenvolvimento de produto, para escolha de temas e especificidades da nova coleção.	Novas tendências de mercado e novas tecnologias, necessidades dos clientes, situação dos concorrentes. Troca de experiência (conhecimentos Tácito) e conhecimento técnico científico (conhecimentos Explícitos). Esta etapa permite reflexões e a elaboração de novas ideias para o projeto de produtos.
Reuniões das equipes dos setores de desenvolvimento de produto e outros profissionais para análise de protótipos.	A análise, avaliação estética e comercial dos protótipos permitem a troca de ideias, que podem ser aplicadas aos produtos, na produção, na divulgação e na comercialização.

Quadro 4 - Resultados da Pesquisa.

Através de reuniões estratégicas com toda equipe de desenvolvimento, juntamente com a equipe da empresa responsável pelo *marketing*, chega-se num consenso sobre que caminhos seguir em cada uma das suas linhas de produto. Após esse direcionamento inicial, a equipe de estilistas é dividida, ficando cada uma responsável por parte da coleção. O trabalho é organizado de acordo com o cronograma previsto para sua finalização. Por meio de um mapa, as datas são visualizadas, para controle de cada etapa de trabalho do desenvolvimento das coleções.

Tendo como referência o conceito da coleção, os *designers* começam a esboçar os primeiros traços das estampas, sempre trocando ideias com a equipe de criação, para que os mesmos fiquem fiéis à proposta trabalhada. Concomitantemente, os profissionais assistentes de estilo, com base nos croquis (desenho dos modelos da coleção), executam os desenhos técnicos de cada produto, que passam a fazer parte da ficha técnica (representação gráfica do modelo), que indica todas as suas partes e dimensões.

Ficou evidente que as iniciativas dessa empresa permite uma situação sustentável no mercado. Porém, destaca-se que é o conhecimento contido nas pessoas que forma a organização, sendo o foco principal destas ações que vai criar o diferencial estratégico, para conquistar e manter a participação no mercado. Constatou-se que a empresa se preocupa com esse processo, facilitando e incentivando a aprendizagem, o que significa a valorização do capital intelectual que é a principal forma de medir o valor agregado à organização.

5. Conclusão

No embasamento teórico, verificou-se a importância do aprendizado para as empresas, sendo um processo que deve ser pensado de maneira intencional, eficaz e conectado aos objetivos e às estratégias da organização. A empresa que investe em educação e capacitação continuada estará preparada para enfrentar os desafios, ameaças e, principalmente, aproveitar as oportunidades e não, simplesmente, reagir às crises. O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza. O mais importante, porém, é que incentivam as pessoas a se sentirem capazes de gerar, continuamente, novas formas de criar resultados positivos no seu trabalho.

Constatou-se que a empresa foco desta pesquisa, está inserida nesse contexto, por meio de iniciativas que proporcionam o compartilhamento das informações internas, bem como a aquisição externa de novos conhecimentos. A empresa tem uma equipe, atuando em sintonia, onde todos absorvem o saber, por meio de eventos de origem técnica, artística, capacitações individuais, culturais, feiras e reuniões de trabalho, o que torna a aprendizagem organizacional um componente fundamental para a criação de ideias inovadoras que podem ser agregadas aos produtos, aos sistemas de produção e aos meios de comunicação.

No entanto, para que a empresa mantenha os seus profissionais motivados ao aprendizado, é preciso que tenha consciência da sua cultura. A cultura é importante porque é uma fonte da aprendizagem já adquirida, principalmente de conhecimento tácito, sendo importante comunicar esta aprendizagem por toda a organização.

No contexto da empresa, desta empresa, verificou-se que sua estratégia competitiva aumenta e se consolida, mediante sua visão de valorização das competências profissionais essenciais para a criação e desenvolvimento de produtos como, por exemplo, os *designers* de moda e *designers* gráficos. Estes profissionais detêm um conjunto de conhecimentos e de *know-how* (conhecimentos, habilidades e tecnologias) que permitem à organização a manutenção competitiva no mercado, oferecendo diferentes benefícios aos clientes, aplicados aos tecidos, às formas, caimento e estilos.

As iniciativas da empresa do vestuário para proporcionar a aprendizagem e capacitação profissional, tornam o ambiente de trabalho capacitante, isto é permitem que ocorra a interação entre os grupos de trabalho, conforme pode ser constatado. A

socialização (conversão do conhecimento tácito para tácito) é alavancada como um todo, porque nesta empresa os indivíduos, por vezes, partilham seu conhecimento tácito diretamente com outro, nas reuniões de trabalho em equipe e nas demonstrações dos processos de criação e produção. O aprendizado visa às habilidades e experiências práticas implícitas e isto se dá através da observação, de imitação e da prática.

Neste ambiente de trabalho, as pesquisas em livros, revistas, *sites*, etc. permitem a combinação de conhecimentos explícitos ampliando a base de conhecimento existente na empresa. Acontecem, durante as palestras, *workshops* e demais eventos já mencionados, proporcionados pela empresa: a interação entre o conhecimento tácito e o explícito. A partir do momento que o profissional consegue explicitar o seu conhecimento tácito, possibilita que este conhecimento seja explicitado e compartilhado por todos, durante o desenvolvimento de projetos, o que aumenta as chances de ampliação das bases de conhecimentos individuais (tácito e explícito) e organizacional. Para isso, os membros da organização devem ter forte interesse, bons relacionamentos eliminando do processo os componentes de desconfiança e medo, aceitando participar de ideias inovadoras.

Para concluir, quando se está aprendendo constrói-se o saber, porém sempre é preciso saber mais. A empresa, por sua vez, necessita manter-se sempre atualizada, assim, a aprendizagem organizacional nunca termina, em face da permanente mudança das condições do ambiente competitivo.

Bibliografia

BARTON, D. *Nascentes do saber criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1998. 367p.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka; *Criação de Conhecimento na Empresa*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. 10ª. Ed. São Paulo: Best Seller, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

KLEN, D. A. *A Gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.