

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Shares of vocational training and knowledge management

GOMES; Edilene Pimentel; Graduanda; UDESC, edilenepgomes@gmail.com¹
SILVEIRA; Icléia; Dra.; UDESC, icleiasilveira@gmail.com²

Resumo

Este estudo aborda o processo de capacitação e compartilhamentos dos conhecimentos adquiridos por uma empresa do vestuário de médio porte, da Região Sul do Estado de S. C. Utilizou-se a pesquisa qualitativa, com enfoque descritivo do estudo de caso. Constataram-se ações para o compartilhamento de informações e conhecimentos (tendências, habilidades e tecnologias) que permite, à organização, oferecer produtos com design e moda aos seus clientes.

Palavras Chave: aprendizagem, conhecimentos, produtos, inovação.

Abstract

This study addresses the training process and shares the knowledge acquired by a company of medium size clothing, the Southern Region of the State of SC-used a qualitative research approach with descriptive case study. Actions were found for the sharing of information and knowledge (trends, skills and technologies) that allows the organization to offer products with design and fashion to their customers.

Key words: learning; knowledge, products, innovation.

1. Introdução

As empresas do vestuário já enfrentavam ambientes competitivos, principalmente pela rapidez do lançamento das coleções no mercado, a cada estação. Com a crescente globalização da economia, este processo tornou-se ainda mais dinâmico e orientado à segmentação do mercado, tendo em vista a especificidade de cada cliente em particular. Neste ambiente, as empresas devem ter a capacidade de inovação constante, como condição de se manter competitiva. Isto requer, maior flexibilização nos processos de trabalho, na constante

¹ Edilene Pimentel Gomes – Técnica em Vestuário e graduanda em Design de Moda pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Bolsista de pesquisa em Iniciação Científica.

² Icléia Silveira – Dra. Em Design, profª. de Modelagem do Vestuário do Curso de Moda da UDESC

capacitação e atualização dos seus membros e no compartilhamento dos conhecimentos adquiridos no contexto da empresa.

O investimento em capacitação e atualização em relação ao que acontece no mundo é importante, porque permite que os funcionários desenvolvam novas habilidades para inovar no desenvolvimento dos produtos, o que irá permitir ou habilitar as empresas a competirem em um contexto de tendências de moda que está sempre mudando. Este estudo aborda as iniciativas e as ações de capacitação profissional e a gestão do conhecimento, no contexto de uma empresa do vestuário de médio porte, da Região Sul do Estado de Santa Catarina. Pretende-se compreender, como ocorre no ambiente da empresa o processo de capacitação e após o retorno, como os conhecimentos tácitos e explícitos são articulados no contexto organizacional.

Para esta abordagem utilizou-se a pesquisa qualitativa e descritiva, que permitiu o aprofundamento necessário da busca dos objetivos, com um estudo de caso único e holístico, no setor de desenvolvimento de produto, num processo de interação real, durante visitas a empresa. Optou-se por uma empresa de médio porte da área de confecção do vestuário. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com questionário semiestruturado e observações não participante. Para tanto, efetuou-se inicialmente revisão da literatura ligada ao assunto, com destacada atenção para teorias consolidadas que fundamentam as bases conceituais da gestão do conhecimento, por ser fundamental a competitividade da empresa.

2. Gestão do Conhecimento

O gerenciamento do conhecimento dos membros de uma empresa é visto como uma busca intencional para preservar e melhorar a competitividade, produtividade e inovação. Desta forma, a aprendizagem e a gestão do conhecimento parecem ser fundamentais na renovação das competências e habilidades dos profissionais.

A capacitação profissional proporciona a aprendizagem que é um processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir ou não, a manifestar-se numa mudança perceptível de comportamento, que permite a apreensão de novos saberes (DAVENPRT e PRUSAK, 2003). As organizações tendem a valorizar profissionais que estão abertos ao aprendizado e demonstrem atributos específicos como habilidade e flexibilidade ao mesmo tempo. Isto significa deter visão sistêmica e holística para conhecer todas as etapas do trabalho, ou seja, cada parte que compõe o todo. Por isso, defende-se a ideia de que o profissional que trabalha no setor de criação do vestuário, além dos saberes necessários à sua formação, deve ser conhecedor de todos os processos produtivos, desde pesquisa, criação, confecção do produto e sua análise técnica que definirão a sua viabilidade produtiva.

A empresa que proporciona a aprendizagem dá oportunidades ao indivíduo no desenvolvimento das capacidades operativas e analíticas que se ampliam, quando ele interage com os conhecimentos de todas as etapas dos processos que envolvem o trabalho realizado dentro da organização (SENGE, 2008). Por isso, os profissionais não devem ficar restritos apenas ao conhecimento das suas funções. Quando o conhecimento dos indivíduos e suas experiências são compartilhados, criam-se novas competências e novos saberes.

Neste sentido, a capacitação profissional é direcionada à estrutura organizacional, cuja aprendizagem torna possível à obtenção de conhecimentos e o desenvolvimento de novas idéias e competências. Para se propor um caminho em que os resultados acrescentem na criatividade, na capacidade de aprender e na flexibilidade, é importante mapear a formação dos profissionais que estão atuando nas empresas, a fim de planejar a capacitação individual, em equipe e empresarial.

Neste contexto, a aprendizagem individual, a criatividade e a inteligência estão todas relacionadas à forma como a empresa direciona a capacitação de seus profissionais, mas é preciso que as empresas saibam converter os conhecimentos adquiridos em conhecimentos organizacionais. Para isso as

empresas devem propiciar que os setores produtivos conversem, troquem conhecimentos. Porém, para que isto se torne possível, as empresas devem dispor de tecnologia, informação e, sobretudo, de conhecimento (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

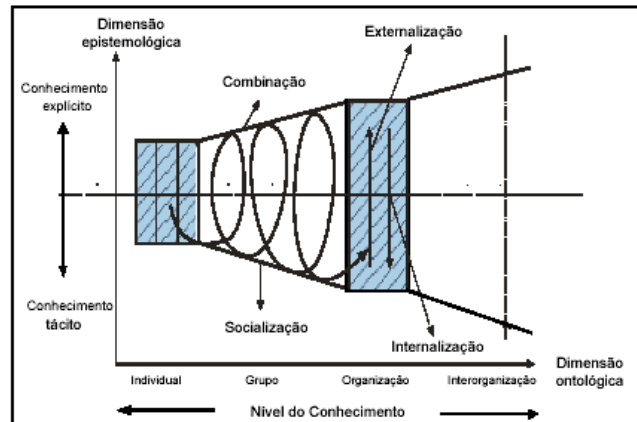
O objetivo da gestão do conhecimento é o de gerenciar os conhecimentos existentes e adquirir novos, vislumbrando a melhoria de determinado processo, atividade ou organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Sabbag (2007, p.60) define: “a gestão do conhecimento nas organizações é um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”.

Utilizando as teorias acima, afirma-se que a principal fonte de conhecimento de que as organizações dispõem, estão contidos, nas pessoas. No entanto, o conhecimento individual se encontra, muitas vezes, disperso, desorganizado ou inacessível. É por isso que surge a necessidade e importância da gestão do conhecimento que é, basicamente, o gerenciamento do patrimônio intelectual de uma empresa ou organização.

Seu foco central é identificar o conhecimento e explicitá-lo de forma que o mesmo possa ser compartilhado formalmente e reutilizado (SABBAG, 2007).

Na teoria do processo de criação do conhecimento, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), a epistemologia é colocada como pedra fundamental por fazer a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. Estes autores tratam o conhecimento tácito como altamente pessoal e difícil de formalizar, estando enraizado na ação do indivíduo e no contexto do seu trabalho. O conhecimento explícito é formal e sistemático, facilitando a comunicação e a socialização. A conversão destes conhecimentos é a chave para a ampliação e criação dos novos saberes. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conteúdo do conhecimento interage entre si, num processo em espiral, que começa no indivíduo. Esta teoria apresenta duas dimensões, epistemológica e ontológica, ilustradas na Figura 1.

Figura 1 – Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte - Nonaka e Takeuchi (1997, p.82).

A dimensão epistemológica, graficamente representada no eixo vertical, é onde se dá a conversão do conhecimento tácito em explícito. A dimensão ontológica, representada no eixo horizontal, é onde o conhecimento é criado pelos indivíduos sendo transformado em conhecimento nos três níveis de interação - do indivíduo, do grupo e da organização. Este processo só ocorre por meio das interações sociais e do compartilhamento dos saberes que estão documentados e das experiências das pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) apresentam o modelo de conversão do conhecimento chamado SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), estruturado como uma espiral que está em permanente interação, onde o conhecimento se amplifica, à medida que passa pelos quatro modos de conversão, aumentando em quantidade e qualidade.

A criação do conhecimento começa com a **socialização** (tácito em tácito), no qual o conhecimento tácito é transmitido por meio do compartilhamento de experiências, necessitando uma interação social. O aprendizado ocorre, não por meio da linguagem dos mestres, mas sim por meio da observação e prática direta.

O processo de **externalização** (tácito para explícito) é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, por intermédio de uma linguagem compreensível que possa ser entendida por outras pessoas.

O processo de **combinação** consiste na conversão do conhecimento explícito em novos e mais complexos conjuntos de conhecimento ou, dito de outra forma, no processo de criação de novo conhecimento explícito, a partir de conhecimentos explícitos já existentes.

Por último, o processo de **internalização** consiste na incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. Portanto, a criação do conhecimento inicia com a manifestação da socialização, ou seja, do que o indivíduo sabe e sente, dando origem à exteriorização do saber tácito que, por si mesmo, faz combinações com saberes explícitos que se interiorizam nos indivíduos e na prática coletiva do trabalho.

No caso específico deste estudo de caso, buscou-se entender as ações de uma empresa do vestuário para a capacitação e compartilhamento do conhecimento.

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. Para manter o anonimato, o nome da empresa não será divulgado. Trata-se de uma empresa tradicional do Estado de Santa Catarina, que possui alta tecnologia nos setores de desenvolvimento de produto, oferecendo produtos diferenciados na linha infantil e feminina.

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. Ações para a Qualificação Profissional

Uma vez, a cada ano, são feitas palestras com importantes nomes da moda nacional, como Ronaldo Fraga, JumNakao 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 identidade brasileira. 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.

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 e livros técnicos. A fonte de informações mais utilizada pelos funcionários é a *internet* no acesso aos portais de pesquisa. São eles: *WGSN* e *Usefashion*.

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. 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.

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. Com base em experiências de erros ou acertos, criam-se novos conhecimentos, que ficam incorporados no nível do indivíduo, do grupo e da empresa.

4. Análise dos Resultados

São inúmeras as possibilidades e alternativas abertas a capacitação e atualização dos membros da empresa. Destacam-se as fontes de pesquisa usadas pelos funcionários da empresa foco da pesquisa com as informações e conhecimentos que são oferecidos pelas fontes de pesquisa nos quadros 1, 2, 3 e 4.

Quadro 1 - Resultado da Pesquisa

FONTES DE PESQUISA	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS
LIVROS	Conhecimentos teóricos e imagens, atemporais sobre a cultura de diferentes sociedades, fatos históricos, 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. 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 (festivals 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.

Estas ferramentas facilitam a captura e o compartilhamento dos dados, informações e conhecimentos para o uso de todos os membros da empresa.

Quadro 2 - Resultados da Pesquisa.

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 infantil/juvenil e bebê)	Conhecimentos dos temas que estão sendo veiculados no mercado infantil/juvenil e o que os concorrentes estão propondo.
Première Vision	Conhecer as tendências de tecidos. Informações das cartelas de cores, estampas, padronagens e tecnologias. Ter informações sobre os fornecedores, obtendo catálogos, cartões e material para pesquisa.
Conferência de Design Pixel Show 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 idéias.

Todos os funcionários participam de seminários e congressos, com o objetivo de obter informações sobre novos processos, novas tecnologias e equipamentos. Todas estas informações são compartilhadas entre os membros da equipe de criação e produção.

Quadro 3 - Resultados da Pesquisa.

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> que auxiliam na criação dos produtos, estampas, 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.

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).

Quadro 4 - Resultados da Pesquisa.

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).
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.

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.

5. Conclusão

No embasamento teórico, verificou-se a importância da capacitação e atualização profissional para as empresas, sendo um processo que deve ser pensado de maneira intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização.

Constatou-se que a empresa foco da pesquisa, está inserida nesse contexto, por meio de ações que proporcionam o compartilhamento das informações internas, bem como a aquisição externa de novos conhecimentos. Esta 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 o conhecimento adquirido um componente fundamental para a criação de ideias inovadoras que podem ser agregadas aos produtos, aos sistemas de produção e aos meios de comunicação.

Referências bibliográficas

DAVENPORT, THOMAS H; PRUSAK, LAURENCE. CONHECIMENTO EMPRESARIAL: COMO AS ORGANIZAÇÕES GERENCIAM O SEU CAPITAL INTELECTUAL. 9. ED. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2008.

NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, HIROTAKA; CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NA EMPRESA. 13. ED. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 1997.

PROBST, GILBERT.; RAUB, STEFFEN.; ROMHARDT, KAI. GESTÃO DO CONHECIMENTO: OS ELEMENTOS CONSTRUTIVOS DO SUCESSO. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2002.

SABBAG, PAULO YAZIGI. ESPIRAIS DO CONHECIMENTO. ATIVANDO INDIVÍDUOS, GRUPOS E ORGANIZAÇÕES. SÃO PAULO: EDITORA SARAIVA, 2007.

SENGE, P. M. A QUINTA DISCIPLINA: ARTE E PRÁTICA DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE. 10ª. ED. SÃO PAULO: BEST SELLER, 2008.