

# APLICAÇÃO DE FERRAMENTA COLABORATIVA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Application of Collaborative Tools in Knowledge Management

Ms. Maria Izabel Costa, UDESC<sup>1</sup>  
[mbellcosta@gmail.com](mailto:mbellcosta@gmail.com).

Ms. Icléia Silveira, UDESC  
[icleiasilveira@gmail.com](mailto:icleiasilveira@gmail.com).

Ms. Lourdes Maria Puls, UDESC  
[lurdinhapuls@gmail.com](mailto:lurdinhapuls@gmail.com).

## Resumo

Este artigo discute a aplicação de uma metodologia de criação de identidade de moda para empresas catarinenses apoiada em ferramenta de ambiente virtual. Os procedimentos metodológicos se alicerçam no método qualitativo, por meio de estudo de caso. Os resultados apontam que experiências compartilhadas entre organizações, com auxílio de um *blog* ampliam o processo de criação do conhecimento.

**Palavras-chave:** Moda, criação do conhecimento, ambiente virtual

## Abstract

This article discusses the application of a methodology for creating fashion identity for companies in Santa Catarina supported tool virtual environment. The methodological procedures are founded on the method qualitatively, through a case study. The results show that shared experiences among organizations, with the help of a blog extend the process of knowledge creation.

**Keywords:** Fashion, Knowledge creation, virtual environment

---

<sup>1</sup> Ms. Maria Izabel Costa, profª de Design Têxtil no Curso de Moda - UDESC - doutoranda em Design pela PUC-Rio. Ms. Icléia Silveira, profª de Modelagem no Curso de Moda - UDESC - doutoranda em Design pela PUC-Rio. Ms. Lourdes Maria Puls profª de Desenho de Moda no Curso de Moda - UDESC - doutoranda em Design pela PUC-Rio.

## 1. INTRODUÇÃO

Visando à obtenção conhecimentos para fomentar e divulgar o *design* de moda, um grupo de empresários do setor têxtil e do vestuário criou o Projeto SCMC (Santa Catarina Moda Contemporânea) que integra empresas e instituições de ensino. Com vistas ao fortalecimento da identidade das empresas, incorpora a comunidade acadêmica ao mercado, incentivando a troca de informações e de experiências, com a aplicação de metodologia de criação e de identidade de moda em sua sexta edição. Esta metodologia é apoiada em uma ferramenta colaborativa - o *blog*, que auxilia os diversos profissionais e os alunos das universidades parceiras do projeto, na busca de informações, conhecimentos e compartilhamento de ideias. As fontes de informação estão voltadas para o interesse do setor, abrangendo as tendências de moda, comportamento do consumidor, cases de sucesso, soluções e outras informações a serem compartilhadas pelo grupo. Este estudo tem como objetivo a descrição dos resultados dos procedimentos metodológicos, utilizados neste projeto, fundamentando-se nas teorias da gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e da tecnologia da informação (TIC). A base metodológica é a pesquisa qualitativa, referenciando um estudo de caso.

## 2. Gestão do conhecimento

O conhecimento é fundamental para o sucesso e sobrevivência das empresas, considerando que o atual ambiente de negócios exige as seguintes estratégias: sentir o ambiente externo, utilizar seus ativos intangíveis para aprender, inovar nas áreas produtivas e se transformar rapidamente, a fim de levar as inovações ao mercado antes que o concorrente o faça. 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”.

“A gestão do conhecimento refere-se à reunião de todas as tarefas que envolvam a geração, codificação e transferência do conhecimento” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.30).

Segundo Terra (2005, p.70), a gestão do conhecimento requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais); novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário; e uma efetiva liderança disposta a enfrentar as barreiras existentes no processo de transformação.

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). Este processo pode ocorrer no ambiente interno da empresa e, também, por meio de processos de parcerias e relações com o ambiente externo; exemplificando: as universidades.

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, difícil de formalizar e, por isso, árduo de comunicar aos outros, 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. 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.

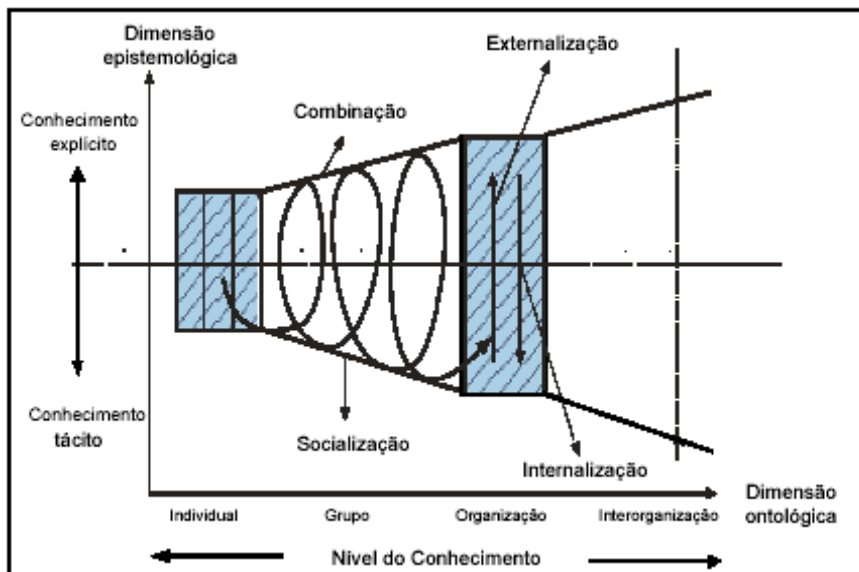


Figura 1 – Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional.  
 Fonte - Nonaka e Takeuchi (1997, p.82).

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 com uma espiral no centro que está em permanente interação, onde o conhecimento se amplifica, à medida que passa pelos quatro modos de conversão, aumentando em quantidade e qualidade.

O modelo SECI explicita o processo de criação do conhecimento por meio de quatro modos de conversão, envolvendo o conhecimento tácito e o explícito. O movimento em espiral inicia no nível interpessoal e vai aumentando entre os diversos atores, cruzando os limites dos departamentos da empresa e se cristalizando como parte integrante da mesma. Durante este

processo surgem novos conceitos, criam-se novas competências individuais e empresariais, formando como um todo que leva a inovações.

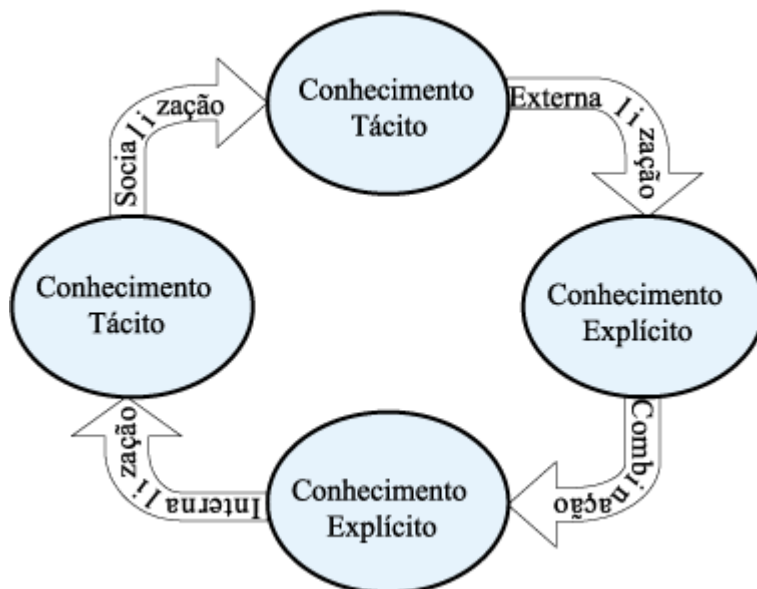


Figura 2 - Quatro Modos de Conversão de Conhecimento (SECI).

Fonte - Nonaka e Takeuchi (2007, p.96).

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, tais como modelos mentais ou habilidades técnicas. O aprendizado ocorre, não por meio da linguagem dos mestres, mas sim por meio da observação e prática direta. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é mostrar como se faz.

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. A escrita é uma forma de converter o que está contido no indivíduo em conhecimento articulável. A conversão é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Ao ser explicitado, o conhecimento tácito é codificado, permitindo sua disponibilização a todos os interessados, tornando-se, então, a base de novo conhecimento para a empresa.

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. Pode-se utilizar o diálogo, documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas e base de dados em larga escala. O conhecimento adquirido, através de escolas e de treinamento formal também assume essa forma.

Por último, o processo de **internalização** consiste na incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. Na prática, o processo de implicitação comporta duas dimensões. Em primeiro lugar, a incorporação de conhecimento explícito nos comportamentos e práticas dos membros da organização, sob a forma de modelos mentais ou estruturas cognitivas partilhadas ou conhecimentos técnicos (*know-how*); neste processo, são atualizados conceitos e métodos relativos à estratégia, tática e inovação.

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.

Para as organizações promoverem ambientes favoráveis à criação do conhecimento, faz-se necessário que elas descubram, dentro do seu próprio negócio, condições apropriadas, ou seja, ambientes que promovam as interações para a capacitação, sejam eles físicos ou virtuais. A criação de novo conhecimento nasce sempre em nível individual e somente cresce e se cristaliza em novo produto, novo conceito ou num novo serviço, se houver as condições propícias. As condições capacitadoras precisam das ferramentas tecnológicas e dos procedimentos da gestão do conhecimento para mapear competências já existentes, adquirir novas, disseminar, compartilhar, criar, utilizar e registrar conhecimentos no âmbito empresarial. No caso específico deste estudo de caso, utilizou-se a ferramenta de comunicação virtual, o *blog*, descrito a seguir.

### **3. O *blog* como ferramenta colaborativa na gestão do conhecimento**

As informações escritas *on-line*, nos *Blogs*, podem ser usadas como fontes de construção do conhecimento e de aprendizagem. Esta construção é favorecida pela rede de relações que disseminam e compartilham significados.

Segundo Schittine (2004), os *blogs* são baseados em dois aspectos: micro-conteúdo, ou seja, pequenas porções de textos colocados de cada vez, com atualização frequente, quase sempre diária. Eles se organizam em torno do tempo. A mais nova atualização está sempre no topo do *website* com data e hora, e é feita em pequenas porções, chamadas *posts*. A maior parte dos *blogs* traz uma seleção de conexões que reúne os *sites* lidos ou pelo menos recomendados pelo autor e alguma referência pessoal que, com o título e a descrição do *blog*, ajudam o leitor a situá-la.

Em linhas gerais, um *blog* pode ser descrito como um *website* extremamente flexível, com mensagens organizadas em ordem cronológica e tendo interface de edição simplificada.

Relacionando esta ferramenta tecnológica com o objetivo deste artigo, entende-se o *blog* como um espaço eletrônico, acessado através do computador, onde se compartilham dados, informações, conhecimentos e memória coletiva. Local onde ocorre a interação social entre as pessoas e os grupos de modo mais ágil, independente do tempo e do espaço.

É por meio dos dados e das informações que se extrai e constrói o conhecimento, mas, são as pessoas que respondem por sua criação, por isso precisam estar constantemente interagindo com o ambiente interno e externo à organização. A informação é um produto capaz de gerar conhecimento, porém é a gestão do conhecimento que cria mecanismos para esse processo. A capacidade de ação das pessoas em diversas situações, interagindo com o ambiente externo (universidades, clientes, fornecedores etc.) e interno da empresa é que cria novos conhecimentos, a serem aplicados na fabricação de produtos ou serviços.

As ferramentas tecnológicas representam um papel importante na viabilização da gestão do conhecimento, podendo explorar métodos de aprendizagem que acelerem os meios de identificar, obter e compartilhar informações e conhecimentos que são a base para a empresa se manter competitiva no mercado.

Por isso, o *blog* é um espaço que pode criar a interação social e a conversão do conhecimento, com a socialização, a externalização, a internalização e a combinação dos conhecimentos, entre grupos de empresas ou grupos de trabalhos com interesses comuns, nos encontros temporários, na comunicação virtual. Portanto, trata-se de um espaço ou um contexto habilitador, propício ao compartilhamento de informações e criação do conhecimento individual do grupo de trabalho e da organização. Explica-se o uso desta ferramenta colaborativa no estudo de caso.

#### **4. Estudo de caso – inteligência compartilhada**

O SCMC é uma associação com personalidade jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, legalmente, constituída que iniciou suas atividades em 2006. Foi idealizado por empresários catarinenses, que se reuniram com o intuito de fazer algo a transformação da imagem do Estado que tem reconhecimento nacional de pólo industrial (COSTA, 2008). Este projeto envolve empresas e universidades que visam a fomentação o *design* de moda no setor têxtil catarinense.

A parceria entre empresas e universidades é firmada por termo de compromisso, os quais detêm direitos e obrigações de cada uma das partes, o que caracteriza relação de envolvimento formal. Atualmente, na sua 6ª edição, o projeto reúne 17 empresas e 10 Instituições de ensino de *design* de moda. Este projeto desafia estudantes, professores, equipes de criação e comunicação de marcas e empresas participantes na busca e criação de novos conhecimentos. Com base na interpretação de tendências internacionais, sintoniza seus produtos, imagem e história aos desejos dos novos consumidores, movimentos culturais e sociais por meio das seguintes etapas:



### **1ª etapa - Criação dos times criativos.**

Cada instituição de ensino lança o projeto para seus alunos, através de edital de convocação de concurso. Entre os inscritos, dois alunos são selecionados, por meio da apresentação de portfólio e entrevista e, juntamente com um professor coordenador, passam a representar a instituição de ensino no projeto. Por sua vez, a empresa escolhe de dois a cinco profissionais de seu quadro de funcionários, podendo ser de diversos setores, como *marketing*, engenharia de produto, comunicação, *designer*, estilista, entre outros. O grupo de alunos, professor coordenador e profissional das empresas compõem o “time criativo” multidisciplinar.

### **2ª etapa: Criação de ferramenta de comunicação *Online-Blog***

Criação de um *blog wordpress* (SCMCTrends) de acesso limitado por senha aos participantes do projeto SCMC. O conteúdo, com as informações necessárias à pesquisa do “time criativo”, é postado, semanalmente, pelos gestores do projeto da área criativa (profissionais da área de moda, *design* e comunicação), abordando os principais movimentos relacionados aos segmentos de *design*, comportamento, *web*, *retail* e comunicação. A ferramenta *online* serve de suporte às discussões mensais, em *workshops* presenciais, onde os “times criativos” discutem e analisam os novos movimentos para o entendimento das tendências de consumo.

### **3ª etapa: apresentação do projeto “Inteligência Compartilhada**

O projeto foi apresentado, em palestra, aos “times criativos”, abordando os temas “Inteligência Compartilhada”, “Identidade Cultural na Construção da Marca”, cronograma e metodologia de desenvolvimento das atividades do projeto que inclui o *blog* como ferramenta colaborativa.

### **4ª etapa: estudo dos *postrends* pelos times criativos**

Com periodicidade semanal, o *blog* coloca, ao alcance dos “times criativos”, material analítico e *cases* de sucesso sobre as principais tendências de consumo contemporâneas, ligadas aos segmentos do *design*, comportamento, comunicação, *web* e *retail*. Entre os exercícios de análise, que os “times criativos” realizam em rede sobre os conteúdos apresentados,

cada grupo deve postar, também, mais um exemplo de *case* referente ao tema, ampliando o conteúdo que, posteriormente, é apresentado aos demais “times criativos” em *workshop* presencial. Esta ferramenta coloca todos os envolvidos do projeto em rede de comunicação, troca e criação de conhecimentos.

### **5ª etapa: realização de workshops**

Encontros mensais, geralmente com duração de dois dias, com os “times criativos” são fundamentados pela análise dos movimentos desenhados, mensalmente, no *blog*, no qual é discutida a percepção e a possibilidade de desdobramentos locais. O *blog SCMCTrends* possibilita o *start-up* dos processos de aprendizagem que são ampliados e interiorizados na troca de conhecimentos tácitos e explícitos da equipe multidisciplinar.

### **6ª etapa: apresentação dos resultados**

Por meio do estudo sistemático dos diferentes movimentos apresentados ao longo do ano e da sua, extensão nos exercícios presenciais em *workshops*, os “times criativos” puderam materializar, nos conceitos de *storytelling* (ou seja, ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar, comunicar e encantar), o tema voltado ao contexto local da empresa, “Do avesso – uma experiência de moda e *design*”. A apresentação da *capsule collection* (coleção de 5 a 12 produtos) não foi apresentada ao público e à mídia nacional e internacional, por meio de desfile, mas em instalações e *videofashion* que contavam uma história baseada na identidade local, de maneira inédita.

## **5. Análise e considerações Finais**

Ficou bastante evidenciado, pelo contexto teórico, que as empresas têm de buscar, no ambiente externo, informações e conhecimentos para que seus funcionários desenvolvam novas competências e habilidades, necessárias à criação de produtos ou serviços. Destacou-se, também, que o conhecimento mais importante está no nível individual, que é o conhecimento

tácito, por estar ligado às atividades e experiências do trabalho e que pode tornar-se explícito ao ser compartilhado.

As informações postadas no *blog*, relacionadas, por exemplo, às tendências de consumo, são compartilhadas pelos “times criativos”, dando suporte às discussões em *workshops* presenciais.

Na etapa da pesquisa, no *blog*, ocorre a internalização, ou seja, a incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. As pessoas internalizam as informações explícitas, mentalizando-as e as incorporando a sua base de conhecimento tácito. A internalização pode ocorrer, se a equipe de produção, com a leitura das experiências das outras pessoas, sentir a realidade e a essência da situação, transformando o modelo mental tácito e criando novas ideias ao aperfeiçoamento do produto ou para inovações.

Durante as discussões nos *workshops* presenciais, todos os quatro modos de criação do conhecimento podem ocorrer. A **externalização (tácito para explícito)** se processa, à medida que conceitos explícitos, por intermédio de uma linguagem compreensível possam ser entendidos por todos. Por exemplo, as explicações das experiências e habilidades (conhecimento tácito) podem ser traduzidas, descritas e exemplificadas com desenhos técnicos, ou codificação. A **combinação (explícito para explícito)** se processa quando conhecimento explícito é combinado a conhecimento explícito já existente, no são postados conhecimentos explícitos. Para a **socialização (tácito para tácito)** os *workshops* promovem um campo interativo ao compartilhamento de experiências vivenciadas e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito. A **internalização (explícito para tácito)** ocorre sempre que o conhecimento explícito é internalizado sob a forma de conhecimento tácito. Os participantes do “time criativo” internalizam conhecimento tácito verbalizado nas explicações, nos debates, nos exercícios detalhados, entre outros.

Em síntese, os conhecimentos compartilhados face a face, durante os *workshops*, mobilizam-se num processo de espiral que se inicia no nível individual, expandindo-se entre os componentes do “time criativo” por meio da interação. É em espiral, porque, à medida que cada membro desta equipe consegue expor seus conhecimentos (tácito e explícito) estes se ampliam em

novos conhecimentos que são internalizados. Portanto, as experiências e as habilidades compartilhadas ampliam o conhecimento individual (tácito) que, novamente articulado por meio da conversação, torna-se explícito.

Destaca-se que a utilização de suporte *on-line* no projeto SCMC tem se constituído como grande laboratório experimental, inovador e contemporâneo por sua proposta dinâmica, participativa e questionadora. A estratégia de integração para o fomento do *design* e da moda, tem-se apresentado como importante insumo ao setor têxtil e de confecção, pois apresenta uma forma conceitual e operacional de sistematizar o conhecimento que levará à inovação.

## 6 Referência

COSTA, Maria Izabel. Projeto Santa Catarina Moda Contemporânea: uma dinâmica de cooperação entre instituições de ensino e empresas para o fomento do design catarinense. In: **Modapalavra e-periódico**. Ano 1, n.1, jan-jul, pp. 77-78, 2008. Disponível em <[www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao1/artigos/ensinoempresa\\_belcosta.pdf](http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao1/artigos/ensinoempresa_belcosta.pdf)>. Acesso em 08/03/11.

NONAKAI, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka; **Criação de Conhecimento na Empresa**. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 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.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHITTINE, Denise. **Blog: Comunicação e escrita íntima**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

[www.scmc.com.br](http://www.scmc.com.br), acesso em 20 de Maio de 2011.

[scmctrends.wordpress.com](http://scmctrends.wordpress.com), acesso em 26 de Maio de 2011.