

## SANTA CATARINA MODA E CULTURA - SCMC: PARCERIA ENTRE EMPRESAS E A UNIVERSIDADE UDESC

*Santa Catarina Fashion and Culture - SCMC: partnership between business  
and the university UDESC*

Gonçalves, Eliana; Ma.; UDESC, [elianagonster@gmail.com](mailto:elianagonster@gmail.com)<sup>1</sup>  
Rocha, Isa de Oliveira; Dr<sup>a</sup>.; UDESC, [isa@udesc.br](mailto:isa@udesc.br)<sup>2</sup>  
Rosa, Lucas da; Dr.; UDESC, [darosa.lucas@gmail.com](mailto:darosa.lucas@gmail.com)<sup>3</sup>

**Resumo:** Diante da competitividade do mercado, o presente estudo teve por objetivo verificar a dinâmica de compartilhamento de conhecimentos, resultante da parceria entre a UDESC e as empresas parceiras das edições de 2013 e 2014, do projeto Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC). O Estudo de Caso teve enfoque descritivo e compreendeu, além da revisão teórico-temática, o recolhimento de dados e informações, no campo, por meio virtual e hipermidiático.

**Palavras-chave:** Compartilhamento; conhecimento; produto inovador.

**Abstract:** *Given the market competitiveness, this study aimed to verify the knowledge sharing dynamics resulting from the partnership between UDESC and partner companies of the edition of 2013 and 2014, Santa Catarina Fashion and Culture (SCMC) project. The case study was descriptive approach and included, in addition to theoretical and thematic review, the gathering of data and information in the field, by virtual means and hypermedia.*

**Keywords:** *Sharing; knowledge; innovative product.*

### 1. Introdução

As políticas econômicas neoliberais adotadas ultimamente, em vários países, inclusive no Brasil, vêm ocasionando desequilíbrios na sociedade, tanto em âmbito social e ambiental, quanto econômico. As empresas enfrentam o grande desafio de se manterem no mercado, onde a produção precisa ser flexível e inovadora, para competir com preços e produtos, de forma rápida e eficiente. O mercado consumidor, também, provocou mudanças nas empresas, ficando mais exigente porque está mais atualizado e influenciado pelas diferentes mídias e pela tecnologia informatizada, recebendo informações em tempo real.

Preocupados com as consequências geradas por essas transformações econômicas e sociais, empresários catarinenses dos segmentos têxtil e de confecção do vestuário foram buscar aproximação com as universidades. Assim, criou-se o projeto Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) e dentro dele

---

<sup>1</sup> Professora do Bacharelado em Moda da UDESC. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental, UDESC.

<sup>2</sup> Professora da Graduação e Pós-Graduação de Geografia da UDESC. Fez pós-doutorado na Bridgewater State University (Massachusetts/EUA).

<sup>3</sup> Professor do Bacharelado em Moda da UDESC. Doutor pelo Programa de Pós-Graduação de Design, PUC-Rio.

o [sub]projeto Inteligência Compartilhada, movimento coletivo e colaborativo, com o objetivo de promover o intercâmbio entre estudantes de moda e design e equipes de criação das empresas, através da troca de experiências e do trabalho em conjunto, para transformar o Estado em referência no design e na moda.

Na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, instituição estadual pública e gratuita, o SCMC está integrado ao Programa de Extensão Santa Catarina Moda e Cultura, que já trabalhou com 26 empresas. A participação da UDESC ocorreu desde a 1ª edição do SCMC, no ano de 2005, na busca de alternativas criativas para enfrentar a competitividade do mercado atual e permitir que acadêmicos do curso de Bacharelado em Moda desenvolvam produtos inovadores com as empresas parceiras.

Com o objetivo de identificar como as organizações entendem o capital humano, enquanto fator de produção mais importante, para as economias atuais, e para compreender a criação e gestão do conhecimento e a sua relação com a geração de produtos inovadores, foram utilizadas principalmente as obras de Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka e Konno (2000), Takeuchi e Nonaka (2008), Sveiby (1998), entre outras.

Desse modo, para compreender a dinâmica de compartilhamento de conhecimentos entre sujeitos distintos, nos contextos educacional e empresarial, foi utilizada a pesquisa qualitativa, cujos métodos são mais indicados para as investigações de perspectiva interpretativa e a estratégia de Estudo de Caso, porque a análise de algumas unidades de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade dos objetos ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. (GIL, 1999; MARTINS, 2008; MINAYO, 2010).

A partir de amostra intencional, a pesquisa se delimitou a verificar como ocorreu a dinâmica de compartilhamento de conhecimentos - Inteligência Compartilhada, resultante da parceria estabelecida entre a UDESC e as empresas do projeto SCMC. Essa delimitação se justifica em razão da mudança ocorrida na relação escola e empresa, devido à metodologia empregada para alcançar o objetivo proposto, e pelo fato de ter um número significativo de empresas, nove, sendo seis na 8ª edição de 2013 e três na 9ª

edição de 2014, suficientes para avaliação de resultados, pois, segundo Gil (1999), a análise de algumas unidades de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade dos objetos. Desse modo, ficaram à margem da pesquisa as demais empresas, embora também atuem no setor têxtil e de confecção do vestuário, ou de outros segmentos que têm a moda como suporte criativo e sejam associadas ao projeto SCMC.

## **2. Criação e Gestão do Conhecimento na Sociedade Organizacional**

A sociedade humana, na atualidade, é formada por organizações de todos os tipos que assumiram importância sem precedentes na vida das pessoas. Em razão disso, a sociedade moderna é uma sociedade organizacional, em contraste com as sociedades comunitárias do passado. Braga (2005) esclarece que os conceitos relativos à organização fazem referência ao termo sistema que é formado por pessoas, recursos financeiros e recursos materiais que ao atuarem em conjunto, possibilitam o alcance de objetivos.

O conhecimento sempre esteve na base das mudanças da civilização e no contexto da sociedade organizacional, ele alterou a economia, no campo da competitividade. Essa nova economia não se refere apenas às indústrias de software, computação ou biotecnologia, ou a tecnologias da informação e a internet, mas também as novas fontes de vantagens competitivas, como a capacidade de inovar e criar novos produtos e explorar novos mercados.

Nos setores têxtil e de confecção do vestuário catarinense, este fato não passou despercebido para os empresários que, por meio do projeto Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC; a partir de 2011 o projeto passou a ser chamado de Santa Catarina Moda e Cultura), vislumbraram uma possibilidade de adquirir novos conhecimentos, nas instituições de ensino de Moda. Essa reação já estava prevista por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4), pois “Épocas de incerteza frequentemente forçam as empresas a buscar o conhecimento dos indivíduos fora da organização.” O conhecimento organizacional se constitui em ativo invisível (intangível), afirmam Fleury e Oliveira (2001), é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que pertence ao seu capital humano, existindo somente no cérebro das pessoas. Portanto, as

competências essenciais se configuram por conjuntos de conhecimento, resultantes da aprendizagem, produzindo vantagem competitiva para a empresa.

A esse respeito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10), principais teóricos no estudo sobre a criação e o uso do conhecimento nas organizações, afirmam que “O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva entre os membros da organização.” Em linhas gerais, a base da criação do conhecimento organizacional, consiste na distinção entre o conhecimento tácito e o explícito e apresenta duas dimensões – a ontológica e a epistemológica. Na dimensão ontológica, o conhecimento é criado pelos indivíduos, por meio da criação e organização de suas vivências e experiências, pois conforme Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57) “Uma organização não pode criar conhecimentos sem os indivíduos”, por isso ela apoia os indivíduos criativos ou propicia situações para que eles possam criar o conhecimento.

Quanto à dimensão epistemológica, o conhecimento tácito envolve uma dimensão técnica – *know-how* – e outra cognitiva, relativa a modelos mentais, crenças e percepções e é de difícil transmissão, complementam os citados autores. Estes elementos se encontram incorporados nos indivíduos, definindo sua forma de agir e seu comportamento, constituindo o filtro pelo qual eles adquirem a percepção da realidade. Na dimensão técnica, o conhecimento tácito é obtido por meio da prática e agrupa tanto a aprendizagem adquirida como as suas regras, sendo quase impossível separá-las, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito por sua vez, é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada. Por isso, é mais formal, de fácil compartilhamento, pode ser sistematizado e, normalmente, está em manuais, memórias, relatos, pesquisas, relatórios e pode ser expresso em palavras e números.

Entretanto, apesar de o conhecimento se produzir na troca efetiva de saberes entre os indivíduos, no compartilhamento de experiências, valores e informações, decorrente das reflexões pessoais, ele está sujeito a modificações, gerando novos conhecimentos, ressaltam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 11), uma vez que deriva da informação assim como esta, dos dados e

a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais são resultantes da transformação ou “conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”

Complementando, os autores apresentam quatro formas para compor essa transformação de conhecimentos denominada de técnica SECI, em razão das abreviações das iniciais de cada processo de conversão: 1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito: **socialização** ocorre pela permuta de conhecimento entre indivíduos, fruto da observação, do compartilhamento de experiências, repetição e troca de informação, por meio de reuniões ou sessões de *brainstorm* (tempestade de ideias), entre um grupo de pessoas; 2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito: **externalização**, processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, converte o que está contido no indivíduo em conhecimento articulável, a forma escrita, desta conversão é articulada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva; 3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito: **combinação**, processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, abarca a combinação de distintos conhecimentos explícitos, gera novo conhecimento explícito a partir de outro já existente, por meio de reuniões, documentos, conversas ao telefone, redes de comunicação computadorizada e base de dados e na educação formal; 4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito: **internalização**, processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, e está fortemente relacionado ao “aprender fazendo”.

Porém, o conhecimento tácito e o explícito não atuam de forma isolada, eles são complementares, isso significa que cada um depende, colabora e recebe benefícios do outro. Igualmente relevante é o fato de o conhecimento se formar em espiral e não em círculo, o que lhe permite gerar uma nova espiral de conhecimento, expandindo-se horizontalmente e verticalmente quando ocorrer a interação interna (entre os setores) e externa, fora dos limites da organização.

A concretização do conhecimento ocorre, somente, quando o conhecimento explícito (já internalizado) vai ser socializado novamente, ou seja, vai ser disponibilizado aos colaboradores, num processo dinâmico e contínuo. Esses processos não ocorrem de maneira simples ou automatizada,

as organizações precisam disponibilizar, aos colaboradores, ambientes e condições favoráveis para promover a interação, alertam Nonaka e Takeuchi (1997), propondo às organizações cinco condições facilitadoras à formação da espiral do conhecimento: Intenção, Autonomia, Flutuação e caos criativo, Redundância e Variedade de requisitos.

Todavia, o conhecimento precisa de um contexto físico para que seja criado, ele não existe apenas na cognição de uma pessoa e não pode ser criado no vácuo; precisa de um lugar ou de uma plataforma, asseguram Nonaka e Konno (2000), introduzindo o *ba* que significa lugar de criação do conhecimento, adaptado da criação de Nishida (1970), em que o *ba* pode ser entendido como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. Ele proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral. Assim sendo, *ba* pode ser entendido como o tempo e o espaço físico fenomenológico, onde o conhecimento surge, como uma corrente de significado.

Mas, como o conhecimento cresce em forma de espiral, sendo o novo criado a partir de um já existente, o *ba* também pode ser uma forma de organizar a criação de significados e não um modo de organização, como a hierarquia ou a rede. Isso equivale a dizer que uma empresa pode ter um cenário orgânico de vários *ba*, onde ocorre interação entre eles e com o ambiente, de acordo com seus conhecimentos e nos significados que criam. Portanto, *ba* não se limita a uma organização, ele pode ser criado além dos limites das organizações, como aliança com: concorrentes, clientes, universidades, comunidades locais, governo ou outras instituições.

Essas alianças vêm ocorrendo desde que as organizações perceberam que investir em conhecimento é imprescindível para o aumento de valor no mercado, em função da valorização do patrimônio intangível e da efetivação de relações sustentáveis. O valor de mercado de algumas empresas supera o valor do patrimônio financeiro e físico (patrimônio tangível) acumulados, esclarece Terra (2000). Isso acontece porque valores intangíveis como patentes depositadas, imagem, valor da marca, talento dos funcionários, capital

intelectual agregado têm sido cada vez mais valorizados e acabam por gerar aumento no valor das ações das empresas.

Sveiby (1998, p. 9) afirma que durante muito tempo esses ativos não foram contabilizados pelos modelos contábeis tradicionais, isto por “não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou seja, não são concretos, palpáveis. Todavia, esses ativos invisíveis, intangíveis, não precisam ser nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização”.

Assim, paralela à necessidade de investir em conhecimento, as organizações perceberam que precisavam gerir esse conhecimento, fazendo emergir a Gestão do Conhecimento, afirma Choo (2003), esclarecendo que gerir conhecimento significa investir de maneira equilibrada em processos de criação e armazenamento, bem como na sua partilha e distribuição.

Entretanto, considerando que lidar com intangíveis não significa lidar com imensuráveis, outro fator a ser considerado na gestão do conhecimento organizacional está no processo de avaliação de seus resultados, para redirecionar e maximizar ganhos, afirmam Edvinsson e Malone (1998), enfatizando que o capital intelectual de uma empresa resulta da soma do capital humano com o capital estrutural. Em vista disso, o capital humano está vinculado ao conhecimento das pessoas e aos resultados remanescentes desse conhecimento, enquanto que o capital estrutural se constitui pelo capital de clientes e organizacional. O capital organizacional se desdobra em um montante equivalente a soma do capital de inovação e de processos e, desse modo, a mensuração de resultados deve considerar indicadores separados para cada tipo capital.

Sveiby (1998), para simplificar o processo de mensuração e não deixar que se torne um obstáculo, organiza os ativos intangíveis em três grupos de indicadores: 1) indicadores de estrutura interna (investimentos em plano de carreiras e sistemas de remuneração); 2) indicadores de estrutura externa (relação com clientes e fornecedores, diálogo com a sociedade) e 3) indicadores de competências (qualificação dos funcionários, comprometimento e criatividade observada). O autor considera que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa e, assim sendo, todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas.

Santos (2004) adverte sobre outro aspecto envolvido no compartilhamento do conhecimento, que deve ser considerado: a relação com o exterior, referente ao desenvolvimento do capital de relacionamento no intuito de estimular o aprendizado com o ambiente. Isso porque a rede de compartilhamento de conhecimento mais ampla implica investimentos em permutas de informação, conhecimento, tecnologias e processos com o exterior.

Finalizando, pode-se afirmar que a criação do conhecimento organizacional é a capacidade da empresa em criar novos conhecimentos, e esse processo é contínuo, permitindo sua atualização constante frente às demandas impostas pelo mercado. Porém, esses recursos advindos da criação do conhecimento precisam ser adequadamente geridos, para evitar perdas, tendo em vista que a gestão do conhecimento se constitui numa alavanca para a competitividade, porém está atrelada à competência das empresas, à adoção de práticas gerenciais compatíveis com a criação do conhecimento organizacional.

### **3. Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) e as escolas de moda**

O projeto SCMC teve sua origem em 2005 e em 14 de fevereiro de 2006 foi formalizada a Associação Santa Catarina Moda Contemporânea com sede em Blumenau (SC). Os membros fundadores representavam as empresas Dudalina, Marisol, Oceano Surfwear, Karsten, Tecnoblu, Juliano Schmidt Calçados, Cia Hering, Rendas e Bordados Hoecpke e Buettner.

O primeiro coordenador geral foi Carlos Ferreirinha, presidente da consultoria MCF Consultoria, e, por 4 anos, prestou serviço ao projeto Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC; ratificando que a partir do ano de 2011 o projeto passou a ser chamado de Santa Catarina Moda e Cultura). A coordenação da área de criação foi feita por Mário Queiroz, estilista e professor de moda da Universidade Anhembi Morumbi, que atuou no projeto no período de 2006 a 2010.

Formadas as equipes era dado início ao trabalho, que tinha como ponto de partida a visita técnica a uma empresa selecionada, para atuar como parceira da instituição de ensino, naquela edição do projeto. Por ocasião da

visita já ficava deliberado para qual segmento ou linha de produto da empresa os alunos teriam o desafio de criar uma inovação, fosse ela de produto, de processo ou de marketing.

Em paralelo, ocorriam encontros quinzenais, nas empresas, com seus representantes, alunos e professor; *workshops*/oficinas e palestras, promovidos pelo projeto SCMC, com entrada franca, inclusive para os alunos não participantes daquela edição do projeto, empresários e profissionais da área de moda, com vistas a capacitação da cadeia produtiva de moda. No final de cada do ano ocorria o desfile das coleções criadas e produzidas, em um grande evento de moda, onde eram apresentadas às empresas e ao público em geral, as propostas inovadoras de cada equipe de alunos participante daquela edição.

Em 2010 ocorreu a troca na coordenação geral do SCMC, assumindo Elvira Malheiros no lugar de Carlos Ferreirinha. O projeto SCMC passou a desenvolver outras ações além da relação empresa instituição de ensino, palestras, *workshops*, com objetivo de integrar os empresários, tais como: (i) VIC, visita às empresas consideradas referência em outros segmentos que não o têxtil que possuam diferencial em inovação, posicionamento de marca, design, força do canal de distribuição, etc.; (ii) *Thinking*, evento de relacionamento e integração entre os empresários associados e suas famílias. Consiste num momento informal de integração e troca de informações; (iii) *Experience*, visita às empresas e instituições do SCMC, para apresentação dos seus cases, compartilhamento de modelo de gestão e intercâmbio de boas práticas.

No período de 2011 a 2014, em que estão inseridas as duas edições do Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC), objeto desta pesquisa, ocorreram significativas alterações no seu formato. A partir da 6ª edição, em 2011, a coordenação criativa foi elevada a categoria de direção criativa e quem a assumiu foi Jackson Araújo e Luca Predabom. O coordenador geral foi Alex Azevedo e, em 2012, quem o sucedeu foi Paula Cardoso que ainda está no cargo atualmente. Entretanto, a principal mudança ocorreu na relação escola e empresa, que passou a ser chamada de Inteligência Compartilhada, devido à metodologia empregada para alcançar o objetivo proposto.

A Inteligência compartilhada no SCMC aconteceu por meio de diversos *workshops* sobre a maneira de pesquisar, analisar e entender comportamento, englobando tanto estudantes e professores, quanto equipes das empresas.

Nas edições de 2013 e 2014, do projeto SCMC, firmaram parceria com a UDESC nove empresas, sendo seis na edição de 2013 – Altenburg, Audaces, Hoepcke, Printbag, Tecnoblu e Von Der Völke - e três na edição de 2014 – Audaces, Daniela Tombini e Meu Móvel de Madeira. Em razão da mudança ocorrida na relação escola e empresa, que passou a ser chamada de inteligência compartilhada, desenvolveu-se *capsule collections* (coleções cápsula) nos laboratórios experimentais da instituição de ensino e das empresas.

Em 2013 o método de seleção das equipes já tinha sido alterado; passaram a ser formadas por uma dupla de alunos, de livre escolha, um professor orientador da instituição e mais três ou quatro membros de diferentes setores da empresa parceira, constituindo um time criativo, que durante a edição desenvolvia os produtos e/ou serviços. Os alunos por sua vez, foram selecionados na primeira etapa por uma banca de professores da instituição de ensino, através de um portfólio da dupla. Na segunda etapa, os melhores classificados passaram por uma entrevista, com membros da direção do projeto e das empresas associadas. As melhores duplas foram selecionadas e a quantidade foi proporcional ao número de empresas associadas ao projeto naquele ano. No caso do curso de Moda da UDESC, normalmente trabalhava com mais de uma empresa por edição.

Nos intervalos dos *workshops* ocorreram as visitas à empresa parceira, para estudar as questões técnicas do projeto de produto em desenvolvimento. Também o pessoal das empresas parceiras foi à instituição de ensino para reuniões, e na oportunidade a equipe apresentou o funcionamento acadêmico, para os membros do time criativo das empresas, numa troca constante de informações dos dois lados. Também nesses intervalos aconteceram as palestras, as capacitações em que todos os participantes do projeto SCMC tinham livre acesso.

Outras atividades integrantes de inteligência compartilhada ainda foram desenvolvidas: a) Fórum, intensivo ciclo de palestras e atividades que reuniu as

maiores e principais autoridades do design, inovação e sustentabilidade do Brasil e do mundo. Em 2014, participaram nomes como Lino Villaventura, Ronald Heinrichs (da Meu Móvel de Madeira), Nathalie Rozborski (da consultoria francesa Nelly Rodi), Gilberto Carvalho (da Imaginarium) e Claudia Bär (do Fab Lab Floripa), aberto a todos os integrantes do projeto, com entrada franca; b) Missão Internacional, viagens de pesquisa e benchmarking para países referência em inovação, produção, sustentabilidade e posicionamento de mercado, exclusiva para as empresas associadas ao projeto. No evento final foi apresentada, aos demais associados e à comunidade em geral, a produção dos times criativos.

#### **4. Triangulação dos dados e análise comparativa dos processos**

O material recolhido no campo foi submetido aos processos de ordenação, classificação e análise, visando à triangulação, pelo fato de proporcionar dois momentos distintos e articulados. O primeiro momento englobou a preparação dos dados empíricos coletados, com vistas à organização e ao tratamento das narrativas. O segundo momento, vinculado à análise, implicou na necessidade de reflexão sobre: 1) a percepção que os sujeitos (da UDESC e das empresas) construíram sobre o processo criativo de produtos do vestuário de moda; 2) sobre os processos que atravessam as relações estabelecidas no interior da estrutura da cadeia têxtil e de confecções e, para isso, a recorrência aos autores que abordam tais processos e sobre a temática da pesquisa, compartilhamento de conhecimentos, foi indispensável e 3) sobre as estruturas que permearam os encontros, *workshops* e visitas técnicas.

Ainda, para efeitos de análise foram consideradas duas etapas: a primeira etapa correspondeu à criação do produto *capsule collection* e os quatro primeiros workshops e a segunda etapa abrangeu o desenvolvimento da *capsule collection*. Nas etapas de criação da *capsule collection* foram considerados como espaços *ba*, os *workshops*, as visitas técnicas, os espaços virtuais (grupos fechados no *google*, *facebook* e *e-mails*) e as reuniões na UDESC e nas empresas. E nas etapas de confecção da *capsule collection*, os espaços *ba* foram os laboratórios experimentais da UDESC, o chão de fábrica

das empresas, os grupos fechados no *google*, *facebook* e *e-mails* (para a tomadas de decisões). Foram utilizados documentos de *blog* fechado, sobre as metodologias e as anotações referentes ao processo de criação, de Inteligência Compartilhada, das edições de 2013 e 2014 do SCMC.

As evidências foram tratadas nos processos de conversão do conhecimento SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), dentro de cada contexto *ba*. O confronto permitiu identificar a ocorrência de compartilhamento de conhecimentos entre a UDESC e as empresas participantes, das edições de 2013 e 2014, de Inteligência Compartilhada, do SCMC. Constatou-se ainda que os conhecimentos compartilhados foram nas formas explícita e tácita, apesar de a tácita ser de difícil apreensão.

No cruzamento das informações, após o levantamento das evidências de cada processo de conversão do conhecimento, pôde-se corroborar que a “criação do conhecimento inicia com o processo de Socialização [...] na interação social do dia-a-dia” Takeuchi e Nonaka (2008 p. 96), conforme percebido nos *workshops*, reuniões técnicas, palestras, participação em grupos de trabalho, troca de *e-mails*, grupos fechados do *Facebook*, *Google docs*, contatos com os membros das equipes, durante a fase de testes, nas empresas e na UDESC e em outros aspectos como os apontados nas respostas dos questionários. Isso porque, nesses eventos, os diferentes métodos e técnicas para criação foram abordados, evidenciando as particularidades de cada um desses segmentos, quanto a sua forma de criar, produzindo grande quantidade de informação.

As evidências apontaram também que o conhecimento tácito foi articulado em conhecimento explícito, pelo processo de externalização, através da elaboração, pelos times criativos, das documentações específicas do processo criativo, como: fichas técnicas, croquis, desenhos técnicos, sequências operacionais, para servir como meio de comunicação entre todas as pessoas envolvidas no projeto. Durante este estágio, os participantes usaram sua “consciência discursiva” para racionalizar e articular seus conhecimentos com as pessoas que os cercavam, para elaborar as documentações referidas, gerando com isso novos conhecimentos.

Na combinação, o conhecimento explícito foi coletado do interior e do exterior, tanto das empresas, quanto da UDESC e então combinado, editado e processado, formando um conjunto mais complexo e sistemático e, difundido entre os membros dos times criativos, como suporte para a criação da *capsule collection*. Esse processo foi perceptível e atestado em várias ocasiões, inclusive, por alguns respondentes dos questionários.

Na internalização foram apresentadas evidências que demonstraram que as empresas e a UDESC conseguiram aprender com o processo de Inteligência Compartilhada, ou seja, a criação dos produtos e a apresentação no evento final são indícios do aprendizado, por meio do compartilhamento de conhecimento. Nesse caso, o conhecimento explícito (o vídeo e a instalação) foram criados e partilhados (por meio do evento) e, então, convertido em conhecimento tácito durante o processo de internalização, pelos presentes.

A análise comparativa das edições do SCMC/UDESC de 2013 e 2014 demonstrou que o compartilhamento de conhecimentos, de Inteligência Compartilhada, é uma constante, entre todos os envolvidos, empresários, funcionários, alunos professores e que a geração de conhecimento, na dimensão epistemológica, está na cultura das empresas parceiras e no Curso de Moda da UDESC, onde o conhecimento tácito dos membros das equipes (pessoas) é convertido em conhecimento explícito, e de explícito em tácito.

Por outro lado, a conversão do conhecimento, na dimensão ontológica, também ocorre nas empresas e na UDESC, entre os níveis individuais e de grupos envolvidos, quando, por meio de conversas, são esclarecidas dúvidas, repassadas informações e compartilhadas ideias.

## **5. Considerações finais**

O estudo demonstra que as mudanças no cenário mundial, a velocidade e o volume da informação, a rapidez com que a tecnologia mudou o cotidiano, a criação de novos códigos e a alteração de comportamentos fizeram com que as pessoas e as organizações mudassem seus valores, hábitos e costumes frente a questões como consumo, interação e competitividade

As organizações, por seu lado, se voltaram para o aprimoramento do capital humano, visando à geração distinta de valor e a criação de vantagem

competitiva, na chamada nova economia, consequente da sociedade do conhecimento que demanda flexibilidade no modelo de produção, exige pessoal polivalente e empreendedor, além de respostas em tempo real.

No caso específico deste estudo, após o tratamento das evidências, percebe-se que as organizações voltadas à produção do vestuário de moda, do estado de Santa Catarina, também se inserem neste contexto de mudanças.

Em relação aos alunos do curso de Moda da UDESC, conclui-se que houve compartilhamento de conhecimentos, tendo em vista os resultados mostrados no evento, tanto os produtos, quanto os *fashion* vídeos e as instalações, ou seja, se não houvesse compartilhamento de conhecimentos não haveria produto a ser mostrado, instalação, ou *fashion* vídeos. Percebeu-se, durante o processo, certa resistência das empresas em admitir que inovar tem um alto grau de risco e que é preciso realizar vários testes, até chegar ao produto ideal, e esta nova proposta obriga a empresa a sair da zona de conforto.

Para que este novo conhecimento gerado se torne outro conhecimento, ele deve passar novamente por este ciclo, pois a criação do conhecimento é um processo espiral. Todavia, não é possível afirmar se vai ocorrer a geração de novos conhecimentos, a partir deste, porque a incorporação dele vai depender de cada empresa e esse não era o objetivo do estudo que se preocupou em verificar se houve compartilhamento de conhecimento, no projeto SCMC, entre as empresas e a UDESC, nas edições 2013 e 2014, mas registra-se a sugestão de futuras pesquisas com esta finalidade.

## 6. Referências

BRAGA, C. A. **Acirramento da concorrência e alterações nas estratégias competitivas na indústria de vestuário**: o caso do APL de Petrópolis. Dissertação (Mestrado) Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, M.T.L., OLIVEIRA, M.M. Júnior. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, FEARP/USP, v.2, n.2, p. 8-18, jan./abr. 2008.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010, p. 19-51.

NISHIDA, Kitaro. **Fundamental Problems of Philosophy**: the world of action and the dialectical world. Tokyo: Sophia University, 1970.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. **The concept of "Ba"**: Building foundation for Knowledge Creation. Califórnia : Management Review, v. 40, n.3, Spring 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos**: teorias e práticas. Sociologias: Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142-158, jul./dez. 2004.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio Empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.