

# **Cultura organizacional e memória empresarial na indústria da moda: gestão de ativos do conhecimento como estratégia corporativa para a construção de identidades de marcas<sup>1</sup>**

**Vladimir Sibylla Pires<sup>2</sup>**

## **Resumo**

Uma memória empresarial, posta a serviço da construção de identidades de marca na indústria da moda, não deve ser vista meramente como um esforço de acumulação de objetos e inscrições diversas. Deve ser vista como parte de uma estratégia corporativa voltada para a gestão de informação e conhecimento. Esta estratégia é melhor visualizada pela aplicação de dois modelos teóricos: o das “centrais de criatividade” (inspirado nas “centrais de cálculo” de Bruno Latour) e o das “conversões do conhecimento” (como preconizado por Nonaka e Takeushi).

**Palavras-chave:** Memória empresarial; Gestão da informação e do conhecimento; Indústria da moda

## **Abstract**

A corporate memory, placed at the service of building brand identities in the fashion industry, should not be seen merely as an effort to accumulation of various objects and inscriptions. It should be seen as part of a corporate strategy focused on managing information and knowledge. This strategy is best illustrated by the application of two theoretical models: that of the “center of creativity” (inspired by “centers of calculation” by Bruno Latour) and the “conversion of knowledge” (as advocated by Nonaka and Takeushi).

**Key words:** Corporate memory; Information and knowledge management; Fashion industry

## **1. Apresentação**

Sociedade globalizada, da informação, do conhecimento, da aprendizagem; sociedade do espetáculo, pós-moderna, do consumo, em rede; mundo sem fronteiras, hipernovidade... tantas definições, conceitos e teorias na busca por explicação de uma realidade: as exigências decorrentes de novos comportamentos configurados pela explosão de intensos fluxos de informação e interatividade global, impondo uma nova lógica para os modelos de gestão de negócios, os quais

---

<sup>1</sup> Versão revista e ampliada de palestra proferida no 1º Congresso Brasileiro de Negócios de Moda, realizado na Escola de Artes Visuais do Parque Lage, no Rio de Janeiro, entre os dias 5 e 6 de outubro de 2011.

<sup>2</sup> Museólogo (UNIRIO), especializado em Marketing (UCAM) e Gestão do Conhecimento (UFRJ), mestre e doutorando em Ciência da Informação pelo PPGCI – IBICT . e-mail: sibylla\_1968@hotmail.com

apontam para as “empresas intensivas em conhecimento”.

Nesse contexto, a busca por novas oportunidades e superação de obstáculos técnicos e organizacionais, via produção e aplicação de conhecimentos, perpassa elementos ligados à explicitação de saberes, à comunicação e à interação. Por isso, modelos de gestão de marcas e de negócios baseados em conhecimento implicam mudanças que podem ensejar revisão da cultura e dos valores vigentes em uma organização, além da criação de estratégias que contribuam para sua disseminação e apropriação entre todos os envolvidos no processo. Dessa forma, o esforço em “tangibilizar” (materializar) os chamados “capitais do conhecimento” de uma organização (bem como aqueles capturados de uma sociedade) – valores, conceitos, experiências, saberes, idéias-força, enfim – parece ser uma das metas e – por que não dizer? – um dos maiores desafios desse novo modelo de gestão.

A premência da aplicação de um processo de gerenciamento desses ativos está intimamente relacionada também ao fato de se acreditar que a gestão da inteligência, da cultura e da memória organizacionais favorecerá a consolidação da identidade de marca, o desenvolvimento de novos produtos, o fortalecimento das atuais vantagens competitivas, a identificação de novos diferenciais e, por fim, a própria sustentabilidade da empresa.

No contexto, portanto, de uma economia globalizada centrada em conhecimento, Nunes e Haigh (2003) afirmam que a gestão de marcas passa a ter que ser desenvolvida segundo a concepção de marca como cultura, e não mais como simples logotipo identificador da origem de um produto ou pura imagem construída a partir dos resultados de pesquisas de opinião. Segundo os autores, o foco passaria a ser a efetiva consistência entre o que se é (empresa, produto ou serviço) e o que se pretende projetar em seus esforços de comunicação de marca, consistência esta expressa em uma estratégia transformada em ação.

Com base nisso, partimos aqui das seguintes premissas:

1. Memória empresarial (ME) e cultura organizacional (CO) devem ser vistas como binômios indissociados e indissociáveis;
2. Quando calcadas nos “valores de marca” (dimensão interna) e em “idéias-força” (dimensão externa), ME e CO formam parte de uma estratégia corporativa que visa contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis, desenvolvimento de novos negócios e criação de barreiras de entrada em ambientes da economia criativa, como os da indústria de moda;

3. Processos e redes de valores devidamente mapeados e gerenciados potencializam as chances de sucesso de novos negócios, em decorrência do uso pró-ativo e intensivo do conhecimento surgido de práticas integradas de gestão de ativos de conhecimento;
4. Ativos de conhecimento (internos e externos) constituem, assim, a “grande riqueza” das corporações contemporâneas.

O que aqui defendemos, portanto, visa ir para além dos estudos de memória empresarial como simples práticas de arquivamento da informação ou de gestão da comunicação corporativa. Tem a ver com a idéia de que uma memória empresarial, integrada a uma cultura organizacional, posta a serviço da construção de identidades de marca na indústria da moda, não deve ser vista meramente como um esforço de acumulação de objetos e inscrições diversas, mas sim como parte de uma estratégia corporativa mais ampla, uma prática cotidiana de gestão de informação e conhecimento que pode ser melhor visualizada pela aplicação de dois modelos teóricos: o das “centrais de criatividade” (inspirado nas “centrais de cálculo” de Bruno Latour, 2000) e o das “conversões do conhecimento” (como preconizado por Nonaka e Takeushi, 1997).

Antes, no entanto, de explicitarmos como estes modelos podem contribuir para a compreensão do papel da memória empresarial como estratégica para a construção de identidades de marcas fortes, compreendamos um pouco o papel das marcas na atual sociedade do conhecimento.

## **2.Marcas e idéias-força na sociedade do conhecimento<sup>3</sup>**

A valorização da vida, do humano e sua estreita relação com o ambiente têm sido alvos de importantes debates acerca de novos / velhos valores éticos, políticos e existenciais que deveriam reorientar a vida individual e coletiva. O respeito à liberdade e a preservação da natureza inserem-se em um conjunto de fatores vistos hoje como centrais para o equilíbrio mundial. Conceitos que permeiam a consciência coletiva e se expressam tanto em ações como nos alimentos, vestuário, serviços etc. hoje consumidos ou demandados pela sociedade. Essa “nova / velha” visão de mundo tem direcionado as empresas para um enfoque que garanta a competitividade e mantenha sua singularidade e flexibilidade em um mercado cada vez mais voltado para o “intangível”.

A sociedade contemporânea estaria, na opinião de Kenneth Hey e Peter Moore (1998) *apud*

---

<sup>3</sup> Cf. PIRES (2005).

Nunes e Haigh, (2003), vivendo uma “humanização” das relações, processos e mesmo da tecnologia. Um processo caracterizado por três ondas de mudanças concernentes ao apelo das massas na maioria dos países. A primeira, começada em meados da década de 1940 e por eles denominada de “Comunidade de riquezas”, dizia respeito ao conjunto de valores, crenças e necessidades das pessoas da sociedade industrial: emprego fixo e formal, plano de carreira, benefícios, previdência social, entre outros.

Após seu ápice em meados dos anos 1980, esta onda foi gradualmente substituída por uma chamada de “Mundo fora de controle”, caracterizada pela perda da fé nessas crenças e na capacidade das instituições em provê-las. Seu ápice ocorreu em meados da década de 1990, período em que se “ergueu” a terceira onda.

Na chamada “Comunidade dos significados” vigente até hoje, os autores apontam uma reorganização das pessoas em grupos de interesses e sua mobilização em prol de uma maior participação na comunidade, busca de satisfação e crescimento pessoal, foco no significado das coisas e no reconhecimento e prática do ser.

Segundo Nunes e Haigh (2003, p.52), nem as marcas escaparam aos questionamentos surgidos com este processo. Como aquelas podem ser definidas como “a empresa após esta relacionar-se com seus *stakeholders*”, os autores chamam a atenção para o propósito corporativo existente por trás das marcas que conseguiram estabelecer uma relação bem sucedida com o mercado. Consideram que o propósito corporativo a sintetizar valores, objetivos e missão da empresa frente a seus diversos públicos, ao lado das conotações de personalidade, de ser vivo, conferidas às marcas – ao contrário das transações meramente mecânicas e fundamentalmente materialistas que caracterizavam a sociedade industrial –, constituem o ponto central de sua gestão no mundo contemporâneo.

Como apontam estes autores,

As empresas de sucesso na atualidade e no futuro serão aquelas que conseguirem prover, através de suas marcas (aquilo que dá vida às empresas), necessidades relacionadas ao ser, à auto-realização, ao auto-desenvolvimento, propósito, entre outras coisas, das pessoas deste século. (p.56-57)

É em função da inserção das marcas de moda nesse ambiente intensivo em conhecimento e altamente competitivo, calcado em criatividade, tendências comportamentais e em outros aspectos culturais, impactado pelas inúmeras idéias-força dispersas pela sociedade, que acreditamos serem

necessárias, a um só tempo: 1) a redefinição do estudo da memória empresarial para muito além de suas práticas meramente arquivísticas, bibliotecárias e museológicas, e 2) a sua compreensão como estratégia corporativa a partir da aplicação de modelos teóricos que permitam acompanhar os fluxos e dinâmicas informacionais do mundo contemporâneo, pois é através deles que tais valores, conceitos, experiências, saberes, tais idéias-força, enfim, comentadas anteriormente, poderão ser devidamente mapeadas, capturadas e gerenciadas, compondo as respectivas culturas organizacionais desses coletivos criativos, alimentando as estratégias de formação de memória empresarial e sustentando a construção das identidades de marcas.

Percebamos, neste sentido, a atuação do primeiro desses modelos – o das centrais de criatividade, inspirado nas centrais de cálculo, de Bruno Latour (2000) – e sua estreita relação com a cultura organizacional e a memória empresarial.

### **3.Cultura organizacional e a captura das idéias-força pelas centrais de criatividade<sup>4</sup>**

Determinante para a proposição aqui formulada – a centralidade da memória empresarial para a construção de identidades de marcas fortes –, cultura organizacional não é assunto recente na literatura de administração. Porém, os modelos de análise utilizados até o presente mostram-se mais eficientes para ambientes estáticos, nos quais o foco recai numa caracterização e compreensão tais da cultura organizacional com vistas a não afrontá-la, “sob pena de encontrar resistências e insucessos para qualquer mudança que se queira implantar” (ZAGO, 2005, p.2).

No entanto, culturas organizacionais são resultantes de interações complexas de práticas sociais, promotoras de pressupostos básicos eleitos como a forma válida de se comportar. “Parte de uma experimentação que deu certo, que recebe adesões e que, consciente ou inconscientemente, passa a ser a forma eleita pelo grupo como a mais adequada ou, às vezes, a única forma de ser (...)” (ZAGO, 2005, p.3). Uma prática cotidiana e informal submetida a verificações periódicas que levam à constituição de modelos mentais incorporados, em um nível inconsciente e coletivo, não necessariamente explicáveis do porque das coisas, mas simplesmente aceitos como certos, como sendo “assim que as coisas são por aqui”.

“A cultura, então, traz como característica ser um processo contínuo de construção social da realidade e um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.” (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996 *apud* ZAGO, 2005, p.3). Funcionam, no

---

<sup>4</sup> CF. PIRES (2009).

mundo corporativo, como “mentes da organização”, compiladoras e disseminadoras das crenças comuns refletidas não apenas em hábitos e tradições, mas também em manifestações mais visíveis, como histórias, símbolos ou mesmo construções e produtos. É, como descreveu Pettigrew (1985, p.44 *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, p.195), uma espécie de “tecido social expressivo” que, como o seu congênere humano, liga os ossos (estrutura) aos músculos (processos). Neste sentido, funciona como a “alma” desse corpo físico organizacional. E quanto mais forte e rica, mais se aproxima de uma ideologia, sua força sendo proporcional ao grau no qual ela ilude a consciência. Tais culturas são, assim, conjuntos de crenças compartilhadas de forma apaixonada por seus membros, tornando-os capazes de distinguir uma organização da outra.

Como prática coletiva e social, construtora de significados, *loci* por onde transitam informações e conhecimentos – ao mesmo tempo estruturantes de ditas práticas e por elas estruturados –, culturas organizacionais são centrais para as estratégias empresariais e as principais ligações entre ambas são concernentes a aspectos como:

1) estilo de tomada de decisões, em função de uma cultura determinar não apenas o estilo de pensar propiciado por uma organização, mas também o modelo de análise (influenciando, desta forma, o processo de formação de estratégias). Segundo Mintzberg *et al*, 2000, p.197, “organizações com culturas diferentes, operando no mesmo ambiente, interpretam-no de maneiras muito diversas”. Dito de outra forma, elas se tornam capazes de desenvolver uma lógica dominante que funciona como filtro, propiciando que vejam o que querem ver;

2) resistência a mudanças estratégicas: “são as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais” (MINTZBERG *et al*, 2000, p.198);

3) superação da resistência às mudanças estratégicas, concernente à compreensão de que alguma atenção é preciso ser dada à necessidade de se superar a tendência à inércia da cultura organizacional. No dizer de Lorsch (1986, p.105 *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, p.198): “se os gerentes estão cientes das crenças que compartilham, eles têm menor probabilidade de ser cegados por elas e estão preparados para compreender mais rápido quando mudanças tornam obsoletos determinados aspectos da cultura”;

4) valores dominantes, ou seja, o papel central que adquirem na crença dos que vêm nesses valores-chave – como atendimento, qualidade, inovação etc. – como dominantes nas chamadas empresas “bem-sucedidas” ou “excelentes”;

5) choque de culturas, em geral percebido em processos de fusão, onde a racionalidade da decisão é posta em xeque – e a união ameaçada – pelas já comentadas características únicas que compõem as culturas envolvidas.

Mintzberg *et al* (2000) ponderam, no entanto, que a relação entre cultura organizacional, estratégia empresarial e construção de vantagens competitivas não se restringem somente ao lado social intangível daquela. Toda uma visão acadêmica sobre vantagens competitivas teria se formado ao redor de aspectos mais tangíveis da cultura, abrindo espaço para vermos a cultura também como recurso-chave dentro de uma perspectiva conhecida como teoria baseada em recursos. Segundo esta perspectiva, recursos são definidos como

"todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa" que possibilitam que ela crie e siga estratégias eficazes. Estas podem ser classificadas como recursos de capital físico (tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas), recursos de capital humano (treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamentos etc.) e recursos de capital organizacional (sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos). Assim, a empresa é um pacote de recursos, tangíveis e intangíveis. O que torna este pacote um sistema único é uma rede de interpretações comuns. São elas que mantêm, renovam e moldam esses recursos. E também juntam o econômico ao social – cultura material com cultura social (BARNEY, 1991, p.103 *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, p.203-204).

Por sua vez, a definição desses recursos corporativos como estratégicos depende de sua avaliação segundo quatro critérios: 1) ser valioso; 2) ser raro e de alta demanda; 3) ser inimitável; 4) por fim, ser insubstituível, o que quer dizer que um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto a ele. Impedir a imitação é, neste sentido, a base para uma vantagem baseada em recursos. Patentes e marcas registradas, por exemplo, contribuem pra isso. Porém, sua inexistência ou mesmo uma abordagem da questão sob um perspectiva de longo prazo demonstram que “talvez a melhor proteção seja proporcionada por relacionamentos intangíveis, sistemas, aptidões e conhecimentos” (MINTZBERG *et al*, 2000, p.2004). O que nos leva de volta, de forma inexorável, à cultura organizacional. Por encorajar a produção de resultados únicos e por ser cheia de ambigüidade causal (o que dificulta sua real compreensão, e ainda mais sua imitação), a cultura de uma organização é vista por Barney (1986 *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, p.2004) como “a mais eficaz e durável barreira à imitação”.

Kogut e Zander (1996, p.515 *apud* MINTZBERG *et al*, 2000, p.205), no entanto, ponderam que não devemos ver nos chamados “recursos humanos” a chave da inimitabilidade corporativa, mas sim na totalidade da corporação enquanto comunidade social. E exemplifica que esta fonte não

se encontra, necessária e exclusivamente, nos padrões comunicacionais de funcionários contratados para a realização de uma determinada tarefa – como a criação de novas marcas, por exemplo – mas sim no “sistema de afiliação entre pessoas que desenvolveram uma identidade comum. (...) Essa cultura rica é que faz com que as pessoas inventem as marcas que servem bem à organização”. Mas como se mantém rica uma cultura encerrada dentro das quatro paredes de uma organização?

### **A emergência das centrais de criatividade**

No nosso entender, as empresas que constroem suas identidades de marcas a partir de ideias-força dispersas pela sociedade demandam uma conformação própria à qual demos o nome de central de criatividade, em alusão às centrais de cálculo de Bruno Latour (2000), aplicadas ao campo específico da ciência.

Para este autor, o cerne de uma central de cálculo é a compreensão de que a ciência faz-se através de ciclos de acumulação e da conformação de redes. As condições que possibilitam a ocorrência de um ciclo de acumulação constituem um movimento sem-par em prol de um mesmo objetivo: a atuação a distância de um ponto – transformado em centro – sobre outros pontos.

Na concepção desse autor, conhecimento não é algo que possa ser descrito por si mesmo ou por oposição a ignorância ou crença, mas apenas por meio do exame de todo um ciclo de acumulação. Porém, mais importante do que compreender o que se acumula nesses centros – conhecimento? poder? dinheiro? lucro? capital? – é a compreensão de como atuar a distância sobre eventos, lugares e pessoas pouco conhecidos. Para Latour (2000) a resposta é “trazendo-os para casa”. Porém, como fazê-lo se estão distantes? Inventando meios que: (a) os tornem *móveis* para que possam ser trazidos; (b) os mantenham *estáveis* para que possam ser levados sem distorções, decomposição ou deterioração; e (c) sejam *combináveis* de tal modo que, qualquer que for a matéria de que sejam feitos, possam ser acumulados, agregados ou embaralhados. E quais são os meios que possibilitam mobilidade, estabilidade ou combinabilidade para melhorar e tornar exequível a dominação à distância? Expedições, coleções, sondas, observatórios, pesquisas etc.

...cientistas e engenheiros em ação (...) não se estendem ‘por toda parte’ (...), mas (...) transitam pelo interior de uma rede estreita e frágil, que reúne as galerias de um cupinzeiro, interligando ninhos a fontes de alimento. No interior dessas redes, eles aperfeiçoam a circulação de traçados de todo tipo, e a capacidade de combinar-se. Também sabemos que essas redes não são construídas com material homogêneo mas que, ao contrário, exigem a urdidura de inúmeros elementos diferentes, o que torna sem sentido a questão de saber se elas são ‘científicas’, ‘técnicas’, ‘econômicas’, ‘políticas’ ou ‘administrativas’ (LATOUR, 2000, p. 377).



Compreendemos, assim, que a construção, a ampliação e a manutenção dessas redes possibilitam a ação à distância fazendo, nesses centros, certas coisas que às vezes lhes possibilitam dominar espacial e cronologicamente a periferia.

...construir centros implica trazer para eles elementos distantes (...) mas *sem* trazê-los “de verdade” (...). Esse paradoxo é resolvido criando-se inscrições que conservem, simultaneamente, o mínimo e o máximo possível, através do aumento da mobilidade, da estabilidade ou da permutabilidade desses elementos. Esse meio-termo entre presença e ausência muitas vezes é chamado de *informação*. Quando se tem uma informação em mãos, tem-se a *forma* de alguma coisa sem ter a coisa em si (o mapa de Sacalina sem Sacalina [...]). (LATOURE, 2000, p. 396, itálicos do autor).

Mas é importante frisar que o ciclo não termina nesse movimento da periferia para o centro através das chamadas redes sociotécnicas; é necessário também compreender o movimento de volta, do centro para a periferia, se quisermos seguir os cientistas até o fim.

É este conjunto de noções aqui sumarizadas – ação à distância, ciclos de acumulação, móveis imutáveis, redes sociotécnicas etc. – que estamos adotando como instrumental de inferência para a conformação de uma metáfora alternativa do mundo organizacional, qual seja, a das centrais de criatividade. Com esta proposição, a noção de *learning organization*, por exemplo – uma das principais fontes de vantagens competitivas a partir da década de 1990 – é, no nosso entender, complementada ou mesmo substituída, pela centralidade assumida pelas identidades de marcas.

Em tais centrais de criatividade impera a construção de conhecimento mediada pela linguagem; uma noção social e interacional do fenômeno informacional; a cultura organizacional, a memória e as estratégias empresariais assumem um papel central na conformação das dinâmicas informacionais; e estas passam a extrapolar os limites impostos por áreas e departamentos internos às empresas para se valerem de redes sociais externas, onde se retro-alimentam das idéias-força dispersas pela sociedade, bem como de outras fontes de inspiração, informação e conhecimento; são, assim, aplicáveis às indústrias criativas, mas também a outras indústrias que nelas se inspiram. Os conteúdos que fluem por essas redes (como as idéias-força já citadas) são trabalhados por tais centrais de criatividade, indo compor sua cultura organizacional e sua memória, e sendo devolvidos para a sociedade – a periferia, na terminologia “latouriana” – sob a forma de uma identidade de marca a comunicar valores, conceitos, idéias relevantes para a sociedade.

Aplicado especificamente ao mundo da moda, este modelo refere-se, por exemplo, à construção, produção e comunicação de coleções: um ciclo permanente que se reinicia a cada seis meses, em média, e que pode ser sumarizado da seguinte forma: interpretação de idéias-força,

experiências sensoriais e tendências comportamentais; proposição conceitual e formalização de briefing; desenvolvimento de pesquisas inspiracionais; elaboração de croquis; montagem, produção e edição de desfiles; preparação de campanhas e elaboração de ferramentas de comunicação; desenvolvimento de ações de lançamento e promoção dos produtos e conceitos em loja; ações de reforço de imagem e RP; eventual transposição / extrapolação dos conceitos para seu acoplamento em projetos especiais e parcerias institucionais; retorno de mídia e feedback; arquivamento e formação de memória; incorporação à cultura organizacional e retro-alimentação do ciclo, permitindo a construção e o reforço da identidade de marca. Um processo complexo – composto de inúmeros micro-processos executados de forma sincrônica, eminentemente mediados pela linguagem, em permanente contato e tensão com as injunções de custos, prazos e demandas impostas pelo mercado e pela área administrativo-operacional – e que tem, como principal vetor, normalmente, a atuação de um estilista ou diretor de criação.

Este modelo que, sob o ponto de vista dos fluxos e dinâmicas informacionais que transitam para dentro e para fora dos coletivos organizacionais, esclarece a estreita relação mantida entre estes e os grupos e atores externos a eles, permitindo compreender uma parte significativa do processo constituinte da cultura organizacional e, por extensão, da própria memória empresarial.

Ampliemos, agora, a compreensão do processo de constituição dessa memória agregando, ao ciclo de acumulação de inscrições das centrais de criatividade, um segundo ciclo: o das conversões do conhecimento, de Nonaka e Takeushi (1997). Se aquele nos permite deitar um olhar diferenciado sobre, por exemplo, o macro-processo de criação, produção e comunicação de coleções no mundo da moda, este outro, no nosso entender, permite uma melhor visualização dos fluxos e dinâmicas informacionais e comunicacionais existentes internamente àquele macro-processo, estabelecidos entre o diretor de estilo e criação de uma grife, suas equipes criativas e as bases de dados que compõem fisicamente a memória empresarial.

#### **4. Conversões do conhecimento e formação da memória empresarial nas centrais de criatividade**

Segundo os formuladores da escola estratégica de Aprendizado, a estratégia é fruto da atuação das pessoas que compõem a organização diante das situações, bem como decorre também da capacidade da empresa em lidar com tais situações. O que esta escola faz, portanto, é tirar o peso da separação entre formulação e implementação, entre pensar e agir, tornando os dois elementos

indistinguíveis entre si. Um dos aspectos preconizados por esta escola é a noção de aprendizado como criação de conhecimento, sendo dentro desta noção que o amplamente conhecido modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) se insere.

Sua idéia central reside na existência de dois tipos de conhecimento – o explícito, manifesto em manuais, normas etc., e o tácito, que se obtém pela experiência – e na crença de que o sucesso das empresas japonesas se assenta na capacidade delas em transformar, consciente e sistematicamente, o primeiro no segundo sendo, por isso, conhecido como modelo das conversões do conhecimento. Neste modelo, um dos mais influentes dentro daquilo que se convencionou denominar de gestão do conhecimento, um ciclo completo compreende quatro etapas ou micro-processos, a saber:

Socialização do conhecimento – Processo cujo principal elemento a estar presente é a experiência. Nele, o conhecimento tácito de uma pessoa se converte no conhecimento tácito de outra, através do compartilhamento dessa experiência, quando uma pessoa apreende e compreende o conhecimento de outra pessoa. O conhecimento surgido nesta interação social e neste processo de conversão é chamado de “conhecimento compartilhado”.

Externalização do conhecimento – Processo através do qual o conhecimento tácito é explicitado por meio de alguma linguagem (escrita, falada, fotográfica, pictórica etc.), sendo registrado em um suporte. Neste processo o conhecimento tácito compartilhado na interação social da socialização do conhecimento é convertido em conhecimento explícito através de metáforas, gráficos, diagramas, conceitos ou outras representações. O conhecimento surgido desta conversão, portanto, é chamado de “conhecimento conceitual”.

Combinação do conhecimento – Neste processo o conhecimento explicitado por um indivíduo é agregado (combinado) a outros conhecimentos explícitos (internos ou externos á organização). O conhecimento gerado desta conversão de explícito individual em explícito coletivo é chamado de “conhecimento sistêmico” e acontece por meio de agrupamento (classificação e sumarização) ou processamento de diferentes repositórios de conhecimento explícito.

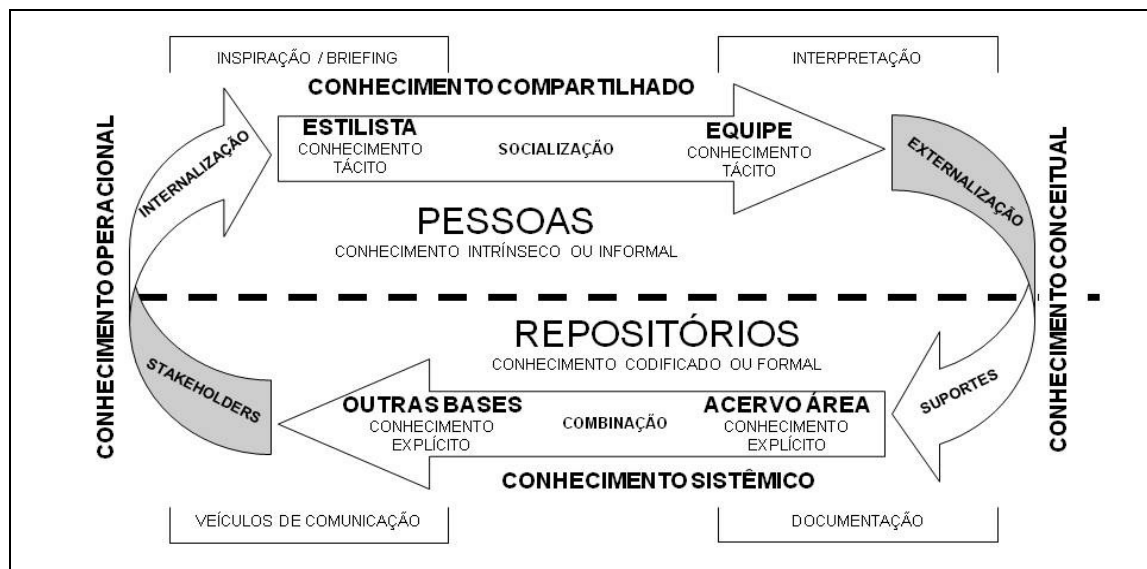
Internalização do conhecimento – Uma vez realizada a combinação do conhecimento explícito do indivíduo com o conhecimento explícito da organização (ou mesmo outros conhecimentos explícitos), ocorre uma quarta conversão, chamada pelos autores de “internalização”. Esta acontece quando o conhecimento de alguém, externalizado, combinado com outros conhecimentos e explicitado sob a forma de manuais, documentos, diagramas ou quaisquer outros

formatos, contribui para a geração de um novo conhecimento. Isto ocorre quando alguém internaliza a experiência de outras pessoas, aumentando o seu próprio conhecimento tácito. Resulta daí um conhecimento chamado de “operacional” e está intimamente relacionado com a idéia de aprendizado pela prática.

Deste modelo resulta aquilo que os autores chamam de “espiral do conhecimento”, onde o conhecimento organizacional (leia-se também cultura organizacional e memória empresarial) inicial é aumentado por sucessivas conversões.

Com isso, sugere-se, como objetivo principal desse modelo a crença no conhecimento como principal insumo ao desenvolvimento de produtos, serviços, negócios e identidades de marcas. Teria, como base, um processo permanente de coleta, organização e gerenciamento dos bens do conhecimento resultantes de suas atividades, com apoio de *softwares* de GED e outras ferramentas e metodologias de Gestão do Conhecimento.

Aplicando ao processo criativo anteriormente citado, teríamos o esquema apresentado na **figura 1**.



**Figura 1:** Associação do modelo das Conversões do Conhecimento de Nonaka e Takeushi (1997) ao processo criativo da indústria da moda.

Notam-se as duas esferas envolvidas (a do conhecimento intrínseco das pessoas e a do conhecimento codificado em repositórios), os *players* participantes do processo criativo (estilista, equipe, entre outros) e alguns marcos balizadores do processo de conversão do conhecimento (inspiração e fornecimento de *briefing*, interpretação, geração de documentos dos mais variados suportes e criação de veículos de comunicação do conhecimento organizacional).

Elaboração própria.

## 5.Considerações finais

Enfatizando, portanto, as ações, fluxos e dinâmicas de informação presentes ao longo dos ciclos aqui exemplificados, podemos tecer as seguintes considerações finais:

1) identidades de marca, na economia criativa, tornam-se as principais fontes de construção de vantagens competitivas por refletirem a captura e externalização permanentes de idéias-forças (valores) dispersos na sociedade;

2) o processo de construção de uma identidade de marca na indústria da moda compõe-se, grosso modo, de quatro etapas ou instâncias: (a) identificação de valores (idéias-força), internalização e elaboração de conceitos; (b) formulação de proposições estéticas a materializarem tais valores (idéias-força) e conceitos; (c) formulação de estratégias de marketing e comunicação a externalizarem os valores (idéias-força) e conceitos materializados nas propostas estéticas; e, por fim, (d) o fechamento do ciclo e o retorno de todo este conteúdo à empresa sob a forma de insumos para a cultura organizacional e para a memória empresarial;

3) a percepção de que os trabalhos criativos são trabalhos eminentemente mediados pela linguagem e por práticas comunicacionais pessoais, muitas vezes orais e, na maior parte das vezes, informais do que resulta a crença de que a cultura organizacional e a memória empresarial exercem um forte papel no comportamento informacional e, por extensão, no esforço de construção da identidade de marca; e, por fim,

4) seja através dos ciclos de acumulação, seja através das conversões do conhecimento, a percepção de que uma central de criatividade atuante na indústria da moda mobiliza (pelo menos) três grandes eixos temáticos externos: valores (idéias-força) e tendências comportamentais de cunho **ético** (foco nas idéias-força dispersas na sociedade); valores (idéias-força) e tendências comportamentais de cunho **estético-estilístico** (foco sobre a forma final das peças, ou seja, roupas e acessórios); valores (idéias-força) e tendências de cunho **tecnológico-científico** (foco nas conquistas técnicas, científicas e tecnológicas que impactam no desenvolvimento de matérias primas e nos processos produtivos, influenciando as escolhas da empresa e de seus consumidores). Por fim, um quarto eixo – este agora eminentemente interno à empresa – baseado em valores (idéias-força) e tendências (sim, quando o olhar sobre o passado é usado como vetor para o futuro) de cunho **memorialístico** (foco sobre os elementos que compõem a trajetória da empresa, oriundos das dinâmicas informacionais e comunicacionais ao redor dos demais eixos temáticos, cristalizados sob

a forma de croquis, modelagens, registros fotográficos e videográficos, mídia espontânea, entre outros registros).

Centrais de criatividade, através de suas redes sociocriativas, lidam assim com questões éticas, estético-estilísticas, tecnológicas e memorialísticas, “trazidas para casa” (seu ambiente criativo) como na proposição de Bruno Latour (2000), para serem trabalhadas e posteriormente externalizadas sob a forma de uma identidade de marca (a sintetizar e expressar tais idéias-força), com vistas a uma atuação à distância (a estratégia de comunicação e construção de imaginário sobre o ambiente externo, a sociedade).

Neste processo, visitas a semanas internacionais de moda, buscas em sites especializados, pesquisas inspiracionais (em fontes documentais ou não, internas ou externas), realização de expedições exploratórias multidisciplinares, conversas informais com formadores de opinião, ações de *cool hunting*, entre inúmeros outros mecanismos, práticas e ferramentas, são utilizados pelos participantes em tais ciclos de acumulação. Para tanto, valem-se ainda de registros gráficos, fotográficos e videográficos com vistas a mobilizar, estabilizar e combinar informações e conhecimentos dinamizados durante esses ciclos de acumulação ou nessas conversões de conhecimento.

Uma vez tangibilizados ou trazidos para dentro da organização a partir da série de filtros citados – sejam os que regem uma coleção em particular, sejam os que regem a condução dos negócios e o próprio processo criativo como um todo –, informações, conhecimentos e inspirações passam a fazer parte de dois tipos de repertórios comuns: de um lado, as bases de dados onde objetos e informações encontram-se compilados (ora mais, ora menos organizados), e às quais as equipes de criação recorrem sempre que necessário (a memória do ponto de vista arquivístico); de outro, as histórias e imaginário coletivos que vão compor parte significativa das culturas organizacionais (a memória do ponto de vista tácito / afetivo): os elementos vivenciados e compartilhados que reforçam os laços profissionais, a sensação de pertencimento dos integrantes do grupo e moldam a sua forma de ver o mundo (os filtros acima citados), em geral, e as próprias fontes de informação, conhecimento e inspiração que retro-alimentarão todo este processo, em particular.

Tudo isso por conta da inserção de tais indústrias em um paradigma produtivo onde informações e conhecimentos de base vivencial e relacional (GORZ, 2005) tornam-se centrais e vão compor a estratégia de comunicação das empresas. Suas identidades de marcas, como expressões culturais, emergem, assim, como as atuais principais fontes de vantagens competitivas justamente

porque externalizam as idéias-força (valores) captadas na sociedade (e que são trazidas “para casa” por ciclos de acumulação diversos relacionados a processos comunicativos produtivos). Do que resulta a necessidade de extrapolarmos análises sobre o papel e a força de certas identidades de marcas exclusivamente baseadas em premissas e diretrizes de marketing ou princípios de *branding*, com vistas a considerarmos também dimensões alternativas – como a da memória (tanto a física quanto a afetiva) – como o que aqui sugerimos.

## 6.Referências bibliográficas

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

HEY, Kenneth R, MOORE, Peter. **The caterpillar doesn't know: how personal changes is creating organizational change**. New York: Free Press, 1998.

LATOUR, Bruno. Centrais de cálculo. In \_\_\_\_\_. **A ciência em ação**. São Paulo: UNESP, 2000. p.349-420.

MINTZBERG *et al.* **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Gilson, HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

SIBYLLA, Vladimir. **Em busca da empresa inovativa: os capitais do conhecimento e o modelo de Nonaka e Takeushi aplicados à indústria da moda**. Trabalho desenvolvido em cumprimento às exigências para a conclusão do curso MBKM – Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, da UFRJ/COPPE/CRIE. Rio de Janeiro, 2005.

SIBYLLA, Vladimir. **Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa**. Trabalho desenvolvido em cumprimento às exigências para a obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, pelo PPGCI do convênio entre o IBICT e a UFRJ. Rio de Janeiro, 2009.

ZAGO, Célia Cristina. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. In **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: < [www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/32/30](http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/32/30) >. Acesso em: 14/09/2011.