



INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO CONDUZIDO PELA TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL DE NONAKA E TAKEUCHI

Renan Gomes Moura - Centro Universitário Geraldo Di Biase (UGB)

Sheila Maria de Souza Santos - Faculdade Sul Fluminense

Saulo Barroso Rocha - UFRJ

Paloma de Lavor Lopes – Faculdade Sul Fluminense

Resumo

A compreensão do termo inovação é ampliada pelo *Manual de Oslo* que traz em seu bojo a inter relação da inovação com a economia baseada em conhecimento. A Gestão do Conhecimento e a forma pela qual o conhecimento é gerado, partilhado e disseminado na organização, por sua vez, ganha realce como parte do processo de inovação, podendo ser adotado em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu porte, setor econômico ou ramo de negócio. O presente estudo, de caráter qualitativo, teve por objetivo descrever, analisar e demonstrar o processo interno para o desenvolvimento de Inovação Organizacional ocorrido em uma empresa do setor de serviços, cotejando com a teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi, que explicam o surgimento de inovações através da mobilização e conversão do conhecimento. Entende-se que o presente estudo se mostrou contributivo, pois propiciou demonstrar que o processo interativo e dinâmico de conversão do conhecimento é considerado fonte para manter e adquirir vantagem competitiva, e que no caso específico da empresa estudada, constituiu papel relevante para a sua longevidade.

Palavras-Chave: Inovação; Inovação Organizacional; Gestão do Conhecimento.

Abstract

The understanding of the term innovation is amplified by the Oslo Manual that brings in your midst the inter relationship of innovation with the knowledge-based economy. Knowledge management and the way in which knowledge is created, shared and disseminated in the Organization, for your time, wins highlight as part of the innovation process, and can be adopted in any type of business, regardless of your size, industry economic or business. The present study, qualitative character, aimed to describe, analyse and demonstrate the internal process for the development of organizational innovation occurred in a services company, conducted by the theory of creation of knowledge organizacional of Nonaka and Takeuchi, explaining the emergence of innovations through the mobilization and knowledge translation. It is understood that the present study proved contributory benefits, is provided to demonstrate that the interactive and dynamic process of knowledge translation is considered source to maintain and acquire competitive advantage, and that in the specific case of the company, constituted a relevant role for your longevity.

Key words: Innovation; Organizational Innovation; Knowledge management

1 Introdução

Pequenas e sucessivas ações empreendedoras deram contorno à forma pela qual o conhecimento foi gerado, partilhado e disseminado na organização evidenciando ser a essência para que inovações no interior da empresa ocorressem de forma gradual e contínua ao longo dos anos, corroborando o entendimento de Nonaka e Takeuchi (2008) para os quais as empresas bem-sucedidas são aquelas que criam e disseminam o conhecimento pela organização, incorporando-o em novas tecnologias e produtos.

Neste sentido, pesquisas sobre inovação e discussões de políticas enfatizam a importância de se considerar a inovação em uma perspectiva ampla. Uma visão “baseada em conhecimento” (OCDE, 2005) concentra-se nos processos interativos através dos quais o conhecimento é criado e trocado dentro das empresas e entre empresas e outras organizações. O *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) enfatiza os múltiplos usos que o termo Inovação pode adquirir, ampliando a compreensão da inter relação da Inovação com a Economia Baseada em Conhecimento. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento e a forma pela qual o conhecimento é gerado,

partilhado e disseminado na organização, ganha realce como parte do processo de inovação, podendo ser adotado em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu porte, setor econômico ou ramo de negócio. Exposto isso questiona-se: *Como que o Manual Oslo colabora par a adequação da inovação nas organizações através da criação do conhecimento organizacional?*

O presente estudo pretendeu discutir a adequação do caso de uma inovação organizacional pelo enfoque proposto pelo *Manual de Oslo* e à luz da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008), teoria consagrada, que explica o surgimento de inovações através da mobilização e conversão do conhecimento.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Inovação

A Inovação vem sendo estudada e definida a partir de diferentes perspectivas. Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007) definem inovação como a criação de qualquer tipo de novidade que, com foco em recursos, significa a criação de novos padrões de resolução de problemas. Para Popadiuk e Wei Choo (2006) a inovação é composta por novas ideias que tenham sido transformadas ou implementadas como produtos, processos ou serviços, gerando valor para as empresas.

Não obstante o estudo da Inovação a partir de várias definições e sob diferentes perspectivas, o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005, p.55) diz que a inovação pode ser entendida como “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

De acordo com o referido manual (OCDE, 2005, p.61-63) as “Inovações Organizacionais podem visar à melhoria do desempenho da empresa [...] estimulando a satisfação no local de trabalho e assim a produtividade do trabalho, podendo ocorrer por meio de implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas).” Entretanto, para que haja inovação, as mudanças ocorridas no produto

ou funções da empresa devem ser consideradas novas ou significativamente melhoradas (OCDE, 2005) e a abrangência do que pode ser considerado “novo” (DAMANPOUR E WISCHNEVSKY, 2006) seria o desenvolvimento e a utilização de novas ideias ou novos comportamentos nas organizações.

Questão relevante e que merece destaque ao se tratar de inovação, diz respeito às ações empreendedoras como promotoras de inovação. Enquanto o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação (OCDE, 2005), as ações empreendedoras, como parte do empreendedorismo e enquanto um fenômeno social mais amplo é o que resultaria as inovações. (BORGES; LIMA e ANDRADE, 2013). Nonaka e Takeuchi (2008, p.41) reforçam esse entendimento ao abordarem sobre a empresa criadora de conhecimento, afirmando que a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo “[...] Na empresa criadora de conhecimento, inventar o novo conhecimento não é uma atividade especializada e de domínio dos departamentos. É uma forma de comportamento, na verdade uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento – isto é, empreendedores”.

Desta forma, é possível entender que as ações empreendedoras partem de ideias novas ou não, que surgem a partir de um determinado conhecimento, individual ou coletivo, que são externalizadas por um indivíduo e/ou grupo, partilhadas e colocadas em prática num determinado contexto organizacional. Importante ressaltar que, não se quer dizer aqui, que todas as ações empreendedoras produzirão uma inovação, mas sim, que são capazes de promovê-la.

2.2 Teoria da Criação de Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi

Quando as organizações inovam, elas não processam simplesmente a informação de fora para dentro visando solucionar problemas existentes e adaptar-se ao ambiente em mudança, “Elas realmente criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, no processo, recriar seu ambiente”. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.54)

Ao compreender que as empresas são como um organismo vivo, e não simplesmente como uma máquina de processamento de informações, Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que as empresas podem criar e utilizar conhecimento, convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa, por

meio de um ciclo que foi denominado pelos autores de “espiral SECI”.

O ciclo se inicia pela “socialização” que tem por objetivo compartilhar o conhecimento tácito, que geralmente é iniciada por um campo de interação que facilita o compartilhamento de experiências e dos modelos mentais dos membros. A “externalização” é desencadeada pelo diálogo ou reflexão coletiva tendo por base o uso de metáforas e analogias que ajudam a articular o conhecimento tácito oculto. A “combinação” é desencadeada por uma rede de conhecimentos criados recentemente, somados aos conhecimentos existentes em outras unidades organizacionais, que por sua vez são cristalizados em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, a “internalização” refere-se ao aprender fazendo.

Outro ponto abordado por Nonaka e Takeushi (2008), diz respeito ao papel da empresa no processo de criação do conhecimento, ou seja, a empresa deve promover condições para o avanço da espiral do conhecimento organizacional. Neste sentido, os autores apontam a “Intenção” como propulsora da espiral do conhecimento, estando relacionada com a aspiração e os esforços da empresa em criar estratégias no sentido de adquirir, criar e explorar conhecimentos, para que suas metas sejam atingidas.

Outra forma de promover a criação do conhecimento organizacional estaria relacionada com a “Autonomia”, uma vez que esta aumenta a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos. “As idéias originais emanam dos indivíduos autônomos, difundem-se na equipe e tornam-se, então, idéias organizacionais.” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.73-75).

A Flutuação e Caos Criativo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008) é outra condição para a promoção do conhecimento organizacional, pois estimula a interação do ambiente interno com o ambiente externo. Já a chamada Redundância (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), seria um conceito criado por um indivíduo ou grupo, que é compartilhado com outros indivíduos que às vezes nem necessitam do conceito naquele momento. “A informação redundante permite que os indivíduos invadam os limites funcionais uns dos outros e aconselhem ou ofereçam novas informações a partir de diferentes perspectivas” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 78).

Por fim, o Requisito Variedade “significa que a diversidade interna de uma organização precisa combinar com a complexidade do ambiente a fim de lidar com

os desafios apresentados pelos mesmos.” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.80). Desta forma, os membros de uma organização estarão preparados para enfrentar várias contingências se possuírem o requisito variedade.

3 Contextualização da Empresa

A empresa objeto deste estudo está situada no município de Volta Redonda-RJ. Trata-se de uma pequena empresa do setor de serviços, que atua no ramo de administração de condomínios há 12 anos. No ano de 2008, uma das sócias retirou-se da empresa e a sócia remanescente assumiu o propósito de mantê-la longa, sustentável e reconhecida no mercado, abrindo espaço para ações empreendedoras. Nesta época, o mercado local e regional era carente no oferecimento de serviços especializados em consultoria na área condominial, fato que oportunizou a empresa inserir em seu portfólio, serviços que englobassem todas as oportunidades e necessidades desse mercado complexo e dinâmico, aumentando sua demanda de trabalho.

4 Metodologia e Métodos de Pesquisa

Para o alcance dos objetivos deste estudo, adotou-se uma metodologia de pesquisa de caráter descritivo (VERGARA, 2007), qualitativo (CRESWELL, 2014) e como delineamento de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único (YIN, 2005) conduzido por observação e análise documental da empresa (ROESCH, 1999).

A técnica de observação foi utilizada uma vez que a autora fez parte do quadro funcional da empresa no período de setembro de 2010 até dezembro de 2015, participando ativamente do processo de inovação sob estudo. Ressalta-se que, devido ao fator tempo e como forma de viabilizar este estudo, optou-se em realizar um recorte temporal de dois anos, compreendido entre o mês setembro de 2010 até o mês de setembro de 2012. As observações, em conjunto com análise de documentos internos da empresa, bem como informações no *site* da empresa, possibilitaram descrever e analisar o processo interno para a ocorrência da Inovação Organizacional.

5. Contexto do Estudo e Relato do Caso

O contexto deste estudo funda-se no reconhecimento por parte da empresa em

centrar esforços para implementar mudanças e melhorias relativas à gestão do negócio, gestão de clientes e recursos humanos, reorganizando-se e reestruturando-se tanto de forma operacional, quando administrativa, no intuito de cumprir seus propósitos refletidos em sua missão, visão e valores.

Em setembro do ano de 2010 a empresa contratou serviços de consultoria cujo trabalho inicial, em pesquisa preliminar, era diagnosticar problemas e necessidades, levantar pontos fortes e vulnerabilidades de modo a permitir construir um plano de trabalho para reestruturar e reorganizar a empresa para obter melhoria na qualidade da prestação de serviços, além de proporcionar aos funcionários melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Na pesquisa preliminar – setembro de 2010 até março de 2011 – realizou-se observações e análise de documentos da empresa, manuais de serviços e procedimentos, visualização dos processos de trabalho, mapeamento dos cargos e funções dos colaboradores, contatos com funcionários, clientes, fornecedores e parceiros da empresa.

Nesta etapa, vários problemas estruturais, administrativos, operacionais e de gestão foram detectados, tornando-se sinalizadores para que mudanças e melhorias ocorressem para a sobrevivência da empresa. Finalizada a pesquisa preliminar, apresentou-se relatório e plano de trabalho, denominado “Projeto Inovar”, que aprovado pela empresa, seguiu em continuidade aos trabalhos já realizados, implementado-se as principais ações ao longo de dois anos (2010-2012) e que consistiram em três etapas: a) sensibilização; b) manualização e, c) padronização.

A etapa de “sensibilização” se mostrou vital, pois, além de esclarecer aos funcionários o objetivo e importância do projeto, também pretendeu viabilizar a participação de todos, enfatizando que o sucesso do projeto dependeria de ação conjunta. Desta forma foi sugerido a realização de reunião semanal com a presença de todos os colaboradores, onde os mesmos eram convidados a dar sugestões para a melhoria na qualidade de prestação de serviços e atendimento aos clientes. Entre várias ideias e sugestões, algumas se destacaram pelo seu teor e forma: a) realização de reuniões periódicas com os prestadores de serviço e parceiros da empresa; b) “Café da manhã com os síndicos” - realizado mensalmente - os síndicos eram convidados à irem a empresa para tomarem café da manhã com a

Diretora da empresa e as gerentes de clientes.

A segunda etapa denominada “manualização”, teve por objetivo reunir informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, de modo a permitir a sua utilização permanente como instrumento facilitador do funcionamento organizacional por todos os funcionários. Assim, manuais de instrução, de normas, de procedimentos e serviços foram construídos ao longo dos dois anos do projeto, em conjunto com os funcionários, a partir das pesquisas realizadas com clientes, fornecedores, prestadores de serviço e parceiros da empresa.

O manual de normas, que foi denominado “Regulamento Interno da Empresa”, sistematizou direitos e deveres que deveriam ser observados tanto por parte da empresa quanto por parte dos funcionários. Devido a alta rotatividade de funcionários, criou-se também um Manual de Procedimentos, contendo o passo a passo para a realização de todas as tarefas a serem desenvolvidas pelos auxiliares administrativos e recepcionista, fato que facilitou sobremaneira os treinamentos futuros. Os manuais foram agregados ao sistema de compartilhamento de informações da empresa, denominado “Public” de forma que todos os funcionários pudessem ter acesso de forma fácil, rápida e organizada.

Já a terceira etapa “padronização”, abrangeu tarefas, formulários, procedimentos e até comportamentos. Nesta etapa, tanto os arquivos físicos, quanto os arquivos digitais foram organizados de forma padronizada. Foram implantadas padronizações para a realização das tarefas e procedimentos de atendimento ao cliente. As deficiências e falhas na comunicação interna da empresa, foram minimizadas após padronização por um “Formulário Padrão de Recado”.

O atendimento ao cliente foi agilizado e padronizado a partir da implantação do “PAG- Padrão de Atendimento Gerencial” que permitiu ao cliente falar diretamente com seu gerente (via ramal direto), sem a necessidade de ser intermediado pelo atendimento da recepção, agilizando e facilitando sobremaneira o atendimento sob o ponto de vista do cliente. Implantou-se também um novo formulário de cadastro de clientes cujo padrão abrangeu todos os dados necessários e importantes sobre cada condomínio tornando mais confiável o envio de correspondências.

No intuito de organizar, padronizar e principalmente compartilhar as demandas realizadas, criou-se uma planilha denominada “Controle de Demandas” sendo a

mesma disponibilizada de forma digital no sistema de compartilhamento de informações “Public” da empresa, cujo objetivo foi o de observar, controlar e acompanhar o andamento das demandas de serviços prestados em cada condomínio, em todas as suas etapas, inclusive as pendências com os respectivos motivos. Em ato contínuo às etapas do “Projeto Inovar” e no intuito de incentivar e motivar os funcionários, principalmente após os primeiros resultados positivos evidenciados (relacionamento interpessoal, espírito de equipe e melhoria no atendimento ao cliente), a empresa passou a conceder o benefício de auxílio refeição para todos os funcionários e plano dental/saúde em nível gerencial.

O resultado das ações e práticas, voltadas para mudanças e melhoria contínua a partir do “Projeto Inovar”, foram realizadas ao longo dos anos e, passaram a ser evidenciadas de forma gradual e contínua, sempre com a colaboração, envolvimento e participação de todos os funcionários. As reuniões semanais com os funcionários, permitiram maior entrosamento, melhorou aspectos de relacionamento interpessoal e o grupo foi transformado em equipe. A concessão de benefícios para os funcionários, resultou na diminuição do índice e custos gerados pelo *turnover*, além de propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. A padronização de tarefas, formulários, procedimentos e, o compartilhamento de informações via sistema “Public” facilitou e agilizou a forma de execução do trabalho interno e, conseqüentemente a entrega de um serviço final ao cliente com melhor qualidade e agilidade. De acordo com informações da empresa, durante os dois primeiros anos do Projeto Inovar, o número de clientes subiu em cinquenta por cento.

6 Análises e Resultados da Pesquisa

Para identificar a ocorrência de Inovação, as ações evidenciadas na empresa foram correlacionadas às literaturas pertinentes, conforme demonstrado no quadro 1

Quadro 1 – Identificação da Inovação

	ASPECTOS DE IDENTIFICAÇÃO NA LITERATURA	ASPECTOS EVIDENCIADOS NA EMPRESA
	Criação de qualquer tipo de novidade que, com foco em recursos, significando a criação de novos padrões de resolução de problemas. (SCHREYÖGG E KLIESCH-EBERL, 2007)	Contratação inicial de consultoria externa.

INOVAÇÃO	Novas ideias que tenha sido transformadas ou implementadas como produtos, processos ou serviços, gerando valor para a firma. (POPADIUK E WEI CHOO, 2006),	Adoção de reuniões semanais com os funcionários. Planilha “Controle de Demandas”; PAG-Padrão de Atendimento Gerencial; Formulário Padrão de Recados.
	“[...] um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p.63)	Adoção de reuniões periódicas com prestadores de serviços e parceiros da empresa; Adoção de reuniões informais mensais “café da manhã com os síndicos”.
	“[...] inovações em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho”. (OCDE, 2005, p.63)	Manualização de processos e procedimentos de trabalho; Padronização de processos e procedimentos de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Quanto ao tipo de Inovação ocorrida na empresa – Inovação Organizacional - foi levado em consideração aspectos da literatura pesquisada e que foram evidenciados em práticas e ações da empresa a partir dos relatos na seção 5.

Quadro 2 – Caracterização da Inovação Organizacional

ASPECTOS DE CARACTERIZAÇÃO NA LITERATURA	ASPECTOS EVIDENCIADOS NA EMPRESA	PRÁTICAS/AÇÕES EVIDENCIADAS NA EMPRESA
“Inovações Organizacionais podem visar melhoria do desempenho [...] podendo ocorrer por meio de implementação de um método organizacional em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p.61-63)	Mudança e melhoria em processos e procedimentos organizacionais	<p>a) Solução de problemas internos: Compartilhamento de informações via “Public”; Criação e implementação da planilha “Controle de Demandas”; Criação de formulário “Padrão de Recados”.</p> <p>b) Solução de problemas do cliente: Criação e implementação do “PAG-Padrão de Atendimento Gerencial.” Novo formulário de cadastro de clientes que facilitou e tornou mais confiável o envio de correspondências</p>

<p>“[...] novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (OCDE, 2005, p. 61)</p>	<p>Caráter de novidade</p>	<p>a) Para a empresa: Reuniões semanais com funcionários; criação de manuais de instrução, normas, procedimentos e serviços; padronização de tarefas, formulários e procedimentos; compartilhamento das informações via “Public”.</p> <p>b) Para o cliente: Criação e implementação do “PAG-Padrão de Atendimento Gerencial” e Reuniões informais com “café da manhã para os síndicos”.</p>
<p>“Inovações Organizacionais podem visar a melhoria do desempenho [...] estimulando a satisfação no local de trabalho e assim a produtividade do trabalho. (OCDE, 2005, p. 61-63)</p>	<p>Percepção de melhoria sob o ponto de vista:</p>	<p>a) Do cliente: Agilidade no atendimento a partir da implantação do PAG-Padrão de Atendimento Gerencial</p> <p>b) Dos funcionários: O compartilhamento de experiências e conhecimentos via reuniões semanais possibilitou uma maior proximidade entre os funcionários, tornando-se mais empáticos, comprometidos e cooperativos uns com os outros; concessão de benefícios aos funcionários (auxílio refeição, plano dental e plano de saúde em nível gerencial); melhoria no relacionamento interpessoal e transformação do grupo em equipe.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A inovação organizacional ocorrida na empresa pôde ser explicada pela Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008) uma vez que a empresa mobilizou conhecimentos tácitos acumulados individualmente, através dos quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) de forma tal que o conhecimento iniciado em nível individual foi expandido através da interação entre os níveis da organização.

Evidenciou-se que, por se tratar de Inovação Organizacional, o conhecimento foi expandido de inúmeras formas e de maneiras sutis, dada as características próprias deste tipo de inovação. A dinâmica do processo da criação do conhecimento organizacional ocorrido na empresa sob estudo, é apresentada no quadro 3.

Quadro 3 – Conversão do Conhecimento no contexto da empresa

MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	CONTEXTO DA EMPRESA
------------------------------------	---------------------

<p>Socialização Tácito para Tácito Compartilhar e criar conhecimento tácito, através de experiência direta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões informais com os clientes “Café da manhã com os síndicos” (essa interação com os clientes permitiu um fluxo de partilha de conhecimentos e experiências) • Reuniões semanais dos funcionários (cada funcionário descrevia a forma pela qual conduziu as demandas dos clientes na semana anterior, apresentando o resultado e soluções encontradas).
<p>Externalização Tácito para Explícito Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião de sensibilização para integrar e agregar os funcionários aos objetivos do “Projeto Inovar”, que foram articulados a partir da missão, visão e valores da organização; • Reunião semanal dos funcionários permitia o compartilhamento de experiências vividas por cada funcionário, na semana anterior, com relação à realização das demandas dos clientes. Os funcionários • emitiam opinião e davam sugestões para a realização e condução das demandas de clientes sob responsabilidade dos demais colegas. • A nomenclatura dada pela consultora ao “Projeto Inovar-ACJ” gerou o conceito de mudanças e influenciou no processo de melhoria contínua da empresa.
<p>Combinação Explícito para Explícito Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>know how</i> dos síndicos na condução e solução de problemas em seus condomínios foram sendo apreendidos pelos gerentes de clientes durante as reuniões em “café da manhã” e puderam ser aplicados pelos mesmos e sua equipe na solução de casos similares; • As formas de realizar demandas dos clientes com sucesso, apresentadas pelos funcionários em reunião semanal, puderam ser aplicadas por outros funcionários na realização das demandas de seus clientes.
<p>Internalização Explícito para Tácito Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manualização e Padronização de documentos disponibilizados no sistema “Public” para consulta de todos os funcionários; • “Planilha de Controle de Demandas”, disponibilizada no sistema “Public” para compartilhamento de informações e orientações para serem consultas por qualquer funcionário na condução de atuais ou futuras demandas de clientes; • Relato dos funcionários (em reunião semanal) sobre a condução e realização com sucesso de suas demandas de clientes, transformando-se em modelos mentais tácitos para os demais funcionários; • Experiências vividas pelos síndicos na condução e solução de problemas condominiais (relatados à empresa e ao outro síndico presente durante o “café da manhã”), transformando-se em conhecimento tácito para os participantes da reunião (diretoria, gerências de clientes e o segundo síndico)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Quanto à promoção de condições promotoras para a criação do conhecimento, evidenciou-se que a empresa sob estudo criou um ambiente propício à inovação, apresentando as cinco condições citadas pela teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), conforme demonstrado pelo quadro 4

Quadro 4 – Condições Promotoras para a Criação do Conhecimento Organizacional

CONDIÇÕES PROMOTORAS	CONTEXTO DA EMPRESA
<p>Intenção Aspiração e os esforços da empresa em criar estratégias no sentido de adquirir, criar e explorar conhecimentos, para que suas metas sejam atingidas.</p>	<p>Meta da Empresa: reorganizar e reestruturar a empresa, objetivando a melhoria em seus processos e procedimentos internos e, conseqüentemente entregar ao cliente final um serviço mais eficiente, eficaz e com maior qualidade, refletidos por sua Missão, Visão e Valores. Ação: contratação de Consultoria que efetuou diagnósticos e, desenhou o “Projeto Inovar”, com a sua posterior apresentação para toda a empresa, na etapa de Sensibilização.</p>
<p>Autonomia Ideias originais emanam dos indivíduos autônomos, difundem-se na equipe e tornam-se, então idéias organizacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opiniões e ideias para a melhoria dos processos e procedimentos já implementados, bem como para novas ações de melhoria, eram levadas pelos funcionários, em reuniões semanais. • Tornou-se hábito na empresa, que todas as ideias e ações propostas, fossem compartilhadas com o grupo e desenvolvidas com a contribuição de todos.
<p>Flutuação Sair da zona de conforto, através da reflexão proporcionada por diálogos em interações sociais, que permitam fazer reconsiderações sobre posicionamentos antigos de forma a ajudar a criar novos conceitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionamentos, ponderações e reconsiderações realizadas em reuniões periódicas com os prestadores de serviço e parceiros da empresa, sobre a importância e necessidade de uma prestação de serviços com qualidade e, a sua conseqüente relação com as políticas e Marca das empresas envolvidas.
<p>Redundância A informação redundante permite que os indivíduos invadam os limites funcionais uns dos outros e aconselhem ou ofereçam novas informações a partir de diferentes perspectivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As reuniões informais no “Café da manhã com os síndicos” proporcionaram um fluxo de partilha de conhecimentos e experiências entre os clientes, gerentes e a empresa. • Reuniões semanais com os funcionários, objetivaram o compartilhamento de experiências vividas por cada funcionário, na semana anterior, com relação a realização das demandas dos clientes, opinar e dar sugestões a respeito de outras formas de solucionar os problemas.
<p>Requisito Variedade Colocar à disposição dos funcionários uma combinação de informações de forma em que todos da organização tenham acesso a ela, de maneira mais rápida possível, percorrendo o menor número de passos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização e compartilhamento de formulários, manuais de processos e procedimentos de trabalho no sistema “Public”; • A criação e a disponibilização da “Planilha de Controle de Demandas” no sistema “Public” permitiu que se acompanhasse as demandas de serviço, inclusive as pendentes, com os respectivos motivos, auxiliando o trabalho de todos os funcionários envolvidos.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7 Considerações Finais

Considera-se que os dados coletados através de observação e pesquisa documental permitiram relatar as ações e práticas inovadoras na empresa, demonstrando que a

inovação ocorreu em um processo gradual e contínuo, sob diversas formas e nuances, sobretudo por mudanças pequenas e incrementais.

Percebeu-se que a inovação ocorreu através de uma dinâmica e fluxo de conhecimentos que foram compartilhados e disseminados entre os funcionários e, entre estes e outros atores, a partir de condições ambientais que tornaram propícia a criação de conhecimento, confirmando, desta forma, a amplitude do termo inovação organizacional e cotejando com a Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), para os quais a transformação do conhecimento não é unidirecional, mas sim interativa e espiralada, devendo a empresa promover condições para o avanço da espiral do conhecimento organizacional.

As limitações ocorridas neste estudo referem-se ao fator tempo para a sua realização e conclusão e, forma de coleta de dados realizada apenas por observação e análise de documentos. Porém, acredita-se que tais limitações não invalidam e desqualificam o estudo, uma vez que, mesmo de forma limitada, as informações propiciaram as análises e o resultado obtido. Seria interessante, um estudo seqüencial, que incluísse outras técnicas de coleta e fonte de dados, em que fosse possível analisar e demonstrar o impacto desta inovação nos resultados da empresa, inclusive os financeiros.

Considera-se que novos estudos a serem realizados em empresas de outros portes e ramo de negócios, contribuirão para o fortalecimento deste estudo, no intuito de ampliar, explicar e confirmar o fenômeno da inovação e a dinâmica do fluxo do conhecimento nas organizações e, sua inter-relação com o tempo de sobrevivência das mesmas.

REFERÊNCIAS

BORGES, A.F; LIMA, J.B; ANDRADE, D.M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. *RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro. v. 8, n. 3, jul/set, p. 37-54, 2014.

CRESWELL, J.W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre*

cinco abordagens. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generation from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 23, p. 269-291, 2006.

NONAKA, I. A Empresa Criadora do Conhecimento. *In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento*. p. 39-53. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. *In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento*. p. 54-90. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Traduzido por FINEP Financiadora de Estudos e Projetos, 2005, 184 p.

POPADIUK, S; WEI CHOO, C. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*. v.26, p. 302–312, 2006.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHREYÖGG, G; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, v.28, p. 913-933, 2007.

VERGARA S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.