



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Giovana de Souza Filéti

Especialista em Planejamento Tributário
Titulação, Filiação Institucional, E-mail



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

A criação do conhecimento na organização e a sua conseqüente disseminação e aplicação, propiciam o desenvolvimento de ideias inovadoras. Por vezes relacionada, a “invenção” de novos produtos, ou ainda, à ideias brilhantes, diferenciadas e revolucionárias, inovar significa pôr em prática melhoramentos, transformações, adaptações ou criações advindas do conhecimento. A inovação pode ocorrer em uma nova proposta de marketing, nos procedimentos e serviços realizados pela organização e otimizados, em soluções simples, que até então não haviam sido ofertadas e passam a ser realizadas atendendo às necessidades e ainda, na transformação de um produto já existente no mercado, melhorando-o ou criando um novo. O objetivo deste estudo é demonstrar que a criação do conhecimento organizacional, gerado por interações dinâmicas de conhecimentos tácitos e explícitos, dentro e fora da organização e absorvidos pela empresa ao longo do tempo, facilitam a inovação. Para isso, foi realizada por meio de revisão sistemática da literatura, a análise de artigos referentes a criação do conhecimento organizacional no contexto da inovação, visto que, de forma isolada, são temas bem amplos.

Palavras-chave: criação do conhecimento, disseminação, aplicação, inovação, interações dinâmicas.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

CREATION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND INNOVATION

ABSTRACT

The creation of knowledge in the organization and its consequent dissemination and application, propitiates the development of innovative ideas. Sometimes related to the "invention" of new products, or to brilliant, differentiated and revolutionary ideas, to innovate means to put into practice improvements, transformations, adaptations or creations from knowledge. Innovation can take place in a new marketing proposal, in the procedures and services carried out by the organization and optimized, in simple solutions, that until then had not been offered and started to be realized taking into account the needs and also, in the transformation of an already existing product in the market by improving it or by creating a new one. The objective of this study is to demonstrate that the creation of organizational knowledge, generated by dynamic interactions of tacit and explicit knowledge, inside and outside the organization and absorbed by the company over time, facilitates innovation. For this, a systematic review of the literature, the analysis of articles referring to the creation of organizational knowledge in the context of innovation, since in an isolated way, are very broad themes.

Keywords: *knowledge creation, dissemination, application, innovation, dynamic interactions.*



1 INTRODUÇÃO

Inovação é um tema essencial, fundamental nesse processo em que as empresas, para se manterem em um mercado exigente, de respostas rápidas e alta concorrência, buscam soluções e ações diferenciadas, atraentes, que garantam seu posicionamento no mercado. Ao tomar frente nesse processo, elevam-se a um patamar mais alto que às demais, ficando, digamos assim, em uma posição mais confortável, de menos pressão.

Porém, “tão importante quanto a inovação é o conhecimento, uma vez que a inovação depende da criação de novos conhecimentos” (Nonaka & Takeuchi, 1997). Em ambientes organizacionais, os conhecimentos do indivíduo, como experiências, opiniões, erros e acertos, quando expostos, discutidos e aplicados na organização, podem colaborar na criação de estratégias e planos de trabalho. Sem dúvida, compartilhar esse conhecimento e processá-lo, faz com que tanto os indivíduos quanto as organizações evoluam de forma mais rápida e produtiva. Porém, o conhecimento que ainda não está explícito e faz parte do indivíduo precisa ser bem explorado e acima de tudo compartilhado entre organizações, indivíduos e redes sociais, facilitando e conduzindo o processo de criação, sem perdas de tempo e de material intelectual que a fariam partir do zero. Percebe-se aí, o quão delicado e importante é esse processo de extração, transmissão e conversão. O conhecimento que não é explorado e morre com o indivíduo, não alcança seu objetivo, não contribui para o meio, em vez disso, se perde.

Para facilitar esse caminho, (Nonaka & Takeuchi, 1991) apresentaram um processo de conversão do conhecimento em quatro etapas, chamado SECI – socialização, externalização, combinação e internalização. Neste processo, há interação do conhecimento tácito que é o “conhecimento ligado aos sentidos, habilidades de movimento, experiências físicas, intuição ou regras implícitas” (Polanyi, 1966) e o explícito, ou seja, o conhecimento que pode ser expressado. Através desse processo de conversão de conhecimentos, SECI, indivíduos e organizações interagem conhecimentos, seja na troca de conhecimento tácito de indivíduo para indivíduo (Socialização), de conhecimento tácito para explícito (Externalização), entre organizações que compartilham conhecimentos explícitos (Combinação) e ainda, quando o indivíduo tendo contato com o conhecimento explícito transforma-o em conhecimento tácito



(Internalização). Nessa interação entre o conhecimento tácito e explícito, “o indivíduo aumenta a capacidade de definir uma situação ou problema e aplica seu conhecimento para agir e resolver especificamente o problema” (Nonaka, Von Krogh & Voelpel, 2006). A partir daí, cria-se uma base de conhecimento que auxiliará nos processos de inovação, seja através da criação, renovação, adaptação ou transformação. “A captura do conhecimento não pode, portanto, ser um "add-on" puramente mecanicista, porque tem a ver com a descoberta, organização e integração do conhecimento no "tecido" da organização” (Dalkir, 2005).

Segundo (Darroch, 2005) “para que a inovação ocorra, os gerentes precisam primeiro ter conhecimento sobre as forças internas e externas que afetam a empresa - quanto mais conhecimento e maior a variedade de conhecimento, melhor”. Para o autor, “quanto maior a disseminação do conhecimento, maior a probabilidade de inovação à medida que mais pessoas dentro dos níveis e departamentos da organização estão expostas a novos conhecimentos que interagem com o conhecimento já realizado.”

Para demonstrar a importância dessa base de conhecimento, que dá estrutura ao conhecimento organizacional e que também é base do processo de inovação, apresentou-se essa parte introdutória. Em sequência, são apresentados as demais partes da pesquisa na seguinte ordem: na seção 2 é apresentado o referencial teórico utilizado no estudo; na seção 3, o método utilizado; na seção 4, a síntese dos estudos sobre criação do conhecimento no contexto da inovação; na seção 5 são apresentadas as considerações finais; e na seção 6, a bibliografia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Para (Nonaka & Takeuchi, 1997) criação do conhecimento organizacional é “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo à produtos, serviços e sistemas”. “É o processo de disponibilizar e amplificar o conhecimento criado pelos indivíduos, bem como cristalizá-lo e conectá-lo ao sistema de conhecimento de uma organização” (Nonaka et al., 2006).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Para (Binotto, Nakayama & Siqueira, 2014) “a criação de conhecimento depende de qualidades pessoais, tais como curiosidade, insights, ideias e determinação, ou seja, depende de pessoas aplicando conhecimentos em meios que lhes tragam soluções úteis para velhos e novos problemas”.

O conhecimento tem sido apontado como o fator de sobrevivência nessa fase histórica marcada por profundas, intensas e rápidas mudanças e pelas situações de necessidades e problemas que surgem a cada momento, exigindo respostas rápidas e soluções acertadas, mais importantes que o próprio capital financeiro ou material, embora estes, sejam imprescindíveis, na maioria das vezes, à concretização das novas ideias. O atual paradigma econômico possui como principal fator de produtividade e competitividade, a capacidade dos indivíduos e das organizações de gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos (Nonaka et al., 2006).

Encontra-se, em boa parte da literatura, a criação do conhecimento como resultado da inovação - novos conhecimentos criados. Mas também como um ciclo que realimenta o processo de conhecimento e de novas mudanças. Através do conhecimento solidificado na organização, dos seus objetivos, necessidades e condições, juntamente com a integração de indivíduos conhecedores destas necessidades e possibilidades, constroem e materializam através de capacidades inovadoras, soluções que as mantêm no mercado. É um processo formado por conhecimentos individuais que, compartilhados com o todo, dão vida ao processo de inovação. “A aprendizagem individual contribui para a aprendizagem organizacional, que antecede a criação do conhecimento organizacional, fator gerador de inovação, em um processo contínuo” (Miguel & Teixeira, 2009).

Cinco condições capacitadoras são discutidas por (Nonaka & Takeuchi, 1997) para promoção da criação do conhecimento organizacional. São elas:

- Intenção: que definem como aspiração de uma organização às suas metas;
- Autonomia: à nível individual, possibilita a automotivação na criação de novo conhecimento;
- Flutuação e Caos Criativo: quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, é a



interrupção do confortável. O caos é o enfrentamento de uma crise real, pela mudança nas necessidades do mercado ou ao crescimento significativo dos concorrentes.

- Redundância: diz respeito às informações que transcendem às exigências operacionais imediatas. Para que se crie conhecimento organizacional é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos;
- Variedade de requisitos: através dela os membros da organização podem enfrentar muitas situações que podem ser aprimoradas através da combinação de informações em todos os níveis da organização.

Para os autores, as empresas designadas de criadoras de conhecimento, o são, por criarem conhecimento de forma sistemática, disseminando-o por toda a organização e com capacidade de incorporá-los em novos produtos e tecnologias. Nelas, a geração de novos conhecimentos acontece como uma forma de comportamento, onde todos são “trabalhadores do conhecimento”.

2.2 INOVAÇÃO

As organizações, para obterem vantagem competitiva e manterem-se num mercado de mudanças frequentes, de consumo cada vez maior e de qualidade mais exigida, com baixos custos e de concorrência acirrada, precisam de estratégias de inovação constante. Uma visão errônea, e logo, um problema no gerenciamento de inovação é “a variação com que as pessoas compreendem o termo, normalmente confundindo com invenção” (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Em seu sentido mais amplo, o termo vem do latim *innovare*, que significa “fazer algo novo”. Inicialmente os estudos sobre inovação concentraram-se no desenvolvimento de novos produtos. Porém, conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005), inovação é a “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”. Expandindo o conceito de que inovação é mudar substancialmente algo existente e aplicá-lo. Pode ser a introdução de um novo bem ou de novas características que o diferenciem do anterior, pode ser a aplicação de novas formas de produção, de comercialização, com materiais diferenciados, que seja mais atrativo, útil ou rentável, ou tudo



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

isso, de forma que atenda às necessidades a que foram desenvolvidas e traga benefícios. Complementando com o conceito de (Baregheh, Rowley & Sambrook,

2009), inovação “é o processo de várias etapas através do qual as organizações transformam ideias em produtos novos/melhorados, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado.”

Conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005), uma visão de inovação baseada em conhecimento, “concentra-se nos processos interativos através dos quais o conhecimento é criado e trocado dentro das empresas e entre empresas e outras organizações.” Para (Borges, 1995), “o desempenho inovador de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura”.

Apesar da importância incontestável de Pesquisa e Desenvolvimento no processo de inovação, “muitas atividades inovadoras não são baseadas em P&D, ainda que elas dependam de trabalhadores altamente capacitados, interações com outras empresas e instituições públicas de pesquisa e uma estrutura organizacional que conduz ao aprendizado e à exploração do conhecimento” (OECD, 2005). “Propomos uma definição de inovação como resultado de uma perspectiva de conhecimento. Esta definição permite uma maior precisão quanto ao que deve ser medido quando avaliando a inovação de uma organização” (Quintane, Casselman, Reiche, Sebastian & Nylund 2011).

No livro *Inovação e Espírito Empreendedor*, (Drucker, 2013), traz a visão de inovações como algo que “quase nunca se baseiam em um só fator, mas na convergência de vários tipos de conhecimento, e nem todos eles científicos ou tecnológicos.” Trata de três condições para inovação: primeiro como um trabalho que requer conhecimento, talento, empenho e predisposição; segundo, onde os inovadores, utilizando do conhecimento adquirido ao longo do tempo, precisam valer-se de seus pontos fortes, buscando a conveniência entre as oportunidades e as necessidades da organização, bem como suas limitações. E terceiro e último, inovação como um efeito na economia e sociedade.

Uma boa parte da literatura conceitua inovação sem considerar o conhecimento implícito. Já a literatura baseada em conhecimento leva em conta que a existência do conhecimento é um pré-



requisito para o processo de inovação ocorrer (Quintane, 2011). É condizente com o modelo de (Nonaka e Takeuchi, 1997) onde há troca, recombinação e reutilização de conhecimentos na criação de novos conhecimentos. É a capacidade da organização de buscar o conhecimento que lhe é necessário, sintetizá-lo, compartilhá-lo e assim, utilizá-lo para produzir inovações.

3 MÉTODO UTILIZADO

O tema desta pesquisa foi idealizado através da participação na disciplina Fundamentos de Gestão da Inovação. Buscou-se relacionar inovação à base do processo, o conhecimento organizacional, sem o qual não há o envolvimento e preparação necessária para o desenvolvimento de uma nova ideia. Os tipos de inovação não foram detalhados por não fazerem parte do objetivo deste artigo.

Após identificação dos constructos, foram realizadas buscas nas bases Scielo e Web of Science. A primeira base foi escolhida por ser nacional e por ter sido criada para “tornar mais visível a literatura científica brasileira” e “acessível via meio eletrônico” que fosse “possível avaliar a produção científica do país e aumentar a sua visibilidade internacional” (Meneghini, 1998). A base Web of Science foi a outra opção “por ela ser, na área de gestão de negócios, reconhecida pela qualidade das publicações armazenadas” (Muller et al., 2013). A busca iniciou-se no mês de agosto de 2017 até a metade de setembro do mesmo ano. Foram utilizados dois filtros, que selecionaram para essa pesquisa somente artigos e ainda na WoS, somente artigos de livre acesso. Não houve limitação à datas.

Dos 105 artigos apresentados, quadro 1, todos foram analisados primeiramente pelo título e, havendo relação com tema, analisou-se também o resumo. Foram excluídos os duplicados, os que não se relacionavam à criação de conhecimento e/ou inovação, os que se relacionavam à saúde, à questões indígenas, à educação nas escolas, à formas de ensino e entidades públicas.

Resultaram para análise, um total de 15 artigos que foram lidos em sua íntegra e dos quais foram feitos uma síntese no quadro 2.

Quadro 1: Seleção de artigos para pesquisa

PALAVRAS PESQUISADAS	FILTROS UTILIZADOS	BASES CONSULTADAS			
		SCIELO		WEB OF SCIENCE	
		Total artigos	Selecionados	Total artigos	Selecionados
criação de conhecimento e inovação	nenhum	00	00	-	-
criação de conhecimento	nenhum	31	07	-	-
knowledge creation* and innovation	artigo	-	-	866	
	open access	-	-	32	04
"creation of knowledge" and innovation	artigo	-	-	42	04
TOTAL DE ARTIGOS A SEREM ANALISADOS POR BASE			07		08

Fonte: Produzido pela autora (2017)

4 SÍNTESE DOS ARTIGOS RELACIONADOS AO TEMA

É apresentado no quadro 2, um resumo dos artigos que foram selecionados das bases consultadas.

Quadro 2: Síntese dos artigos relacionados ao tema

Nº	Autor/Data	Título	Resumo
01	Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B., Sebastian & Nylund, P. (2011).	<i>Innovation-as-a-knowledgebased-outcome</i>	Os autores desenvolvem uma definição de inovação baseada no conhecimento e orientada para os resultados, permitindo maior precisão ao medir a avaliação da inovação de uma organização. Fornecem critérios para diferenciar de forma mais clara entre inovação e novos conhecimentos.
02	Vick, T., Nagano, M. S., & Santos, F. C. A. (2009)	<i>Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação.</i>	Aborda informação e conhecimento como vantagens competitivas e sua utilização na inovação. Responde qual a relação entre o ambiente de criação de conhecimento e o desempenho inovador das equipes, descrevendo suas características.
03	Stefanovitz, J. P., & Nagano, M. S. (2009)	<i>Criação de conhecimento na indústria de alta tecnologia:</i>	Os autores contribuem para a integração de teorias ligadas ao Processo de Desenvolvimento do Produto-PDP e ao processo de criação do

		<i>estudo de casos em projetos de diferentes graus de inovação.</i>	conhecimento nas organizações na investigação do processo de inovação. Caracterizam o processo de criação de conhecimentos no desenvolvimento de produtos de alta tecnologia em projetos de diferentes graus de inovação, (como os conhecimentos nele foram criados).
04	Comorera, V. O. (2011)	<i>A complexidade do conhecimento: desafios para sua efetiva criação e transferência na organização inovadora</i>	Aborda que a criação e a transferência efetiva de conhecimento são essenciais para a promoção da inovação. Explora três características problemáticas que atrapalham esse processo de conhecimento: dispersão, ambiguidade e desorganização.
05	Richtnér, A., & Åhlström, P. (2010)	<i>Top management control and knowledge creation in new product development</i>	Trata do papel que a alta administração tem em estimular a inovação e que, o gerenciamento de controle se aplicado na fase errada do novo projeto em desenvolvimento, afeta negativamente a criação de conhecimento.
06	Binotto, E., Nakayama, M. K., & Siqueira, E. S. (2014)	<i>A criação de conhecimento para a gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália</i>	Foco no agronegócio. Pessoas abertas ao novo e ao questionamento de suas práticas demonstraram apresentar maiores possibilidades de criar um campo de interação para que o conhecimento fosse criado. Analisaram contribuições que o modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento pode trazer para a gestão de propriedades rurais: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação de conceitos; construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.
07	Balestrin, A. (2007)	<i>Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo</i>	Apresenta problematizações sobre as dimensões “criação de conhecimento” e “espaços de criação de conhecimento”. Traz a percepção do conhecimento na abordagem normativa que trata o conhecimento como algo externo ao indivíduo, estruturado e de fácil manipulação e a abordagem interpretativa, muito mais complexa, tácita e indissociável do indivíduo.

08	Brix, J. (2017)	<i>Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project</i>	Restabelece o vínculo entre ‘aprendizado organizacional’ e ‘criação de conhecimento’ demonstrando similaridades e diferenças entre ambas.
09	Alves, E. M. S. P., & Silva, O. F. P., Jr. (2015)	<i>Aplicação da Criatividade para Gerar Projetos de Inovação: O Caso Prático de uma Estratégia Didática</i>	Buscam a aplicação de uma estratégia didática considerando que a criatividade pode ser estimulada por um ambiente e levar à soluções improváveis, criando alternativas inovadoras.
10	Silanes, J. L. L. (2011)	<i>Aprendizaje Y Conocimiento Para Innovar Y Emprender</i>	Trata a aprendizagem e a criação de conhecimento como criadores de riqueza em um país, impulsionando a inovação através de ambientes adequados que promovam a capacidade inovadora.
11	Nair A. C., Ramalingam S., Ravi A. (2015)	<i>Knowledge Creation Within the Automobile Industry</i>	Apresenta um quadro identificando os facilitadores da transferência de conhecimento: compartilhamento de informações, comunicação organizacional, promoção de feedback e formulação de políticas.
12	Telles M. M., & Teixeira F. (2002)	<i>Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria</i>	O estudo parte da idéia de que a competitividade das empresas depende de inovações organizacionais e técnicas, fazendo com que o conhecimento e o aprendizado sejam crescentemente valorizados. As formas de gerir o conhecimento visando promover inovações, permanecem controversas, assim, os autores investigam variáveis relacionadas ao tema e concluem que o discurso oficial de gestão do conhecimento como elemento catalisador de criatividade e inovação contrasta com a percepção dos sujeitos estudados.
13	Sawyer, R. K. (2006)	<i>Educating for innovation</i>	Argumenta que a educação deve ser estruturada em torno da improvisação disciplinada, e defende o uso de atividades colaborativas de construção de conhecimento colaborativas. E que a colaboração criativa nas salas de aula alinha com a natureza social da inovação na economia atual.

14	Richtnér, A., Åhlström, P., & Goffin, K. (2014).	<i>“Squeezing R&D”: A Study of Organizational Slack and Knowledge Creation in NPD, Using the SECI Mode</i>	NPD é dependente da criação de novos conhecimentos e da interação entre tácito e explícito. Os autores tratam da chamada- folga organizacional (capacidade disponível nas equipes NPD). Estudam o impacto da demasiada flexibilidade organizacional e dos recursos de desenvolvimento que serão desperdiçados, mas quando a folga é eliminada, há um grande perigo de afetar a criação do conhecimento.
15	Miguel, L. A. P., & Teixeira, M. L. M. (2009)	<i>Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Inovador Organizacional</i>	O objetivo foi identificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento. A inovação, fonte de vantagem competitiva, é baseada na criação de conhecimento organizacional, para a qual contribui o aprendizado individual.

Fonte: Produzido pela autora

5 CONCLUSÃO

Através deste estudo pode-se concluir que sem a criação do conhecimento, a geração de novas ideias e posterior implementação, não haverá inovação, a não ser que ela ocorra por insights ou algo do gênero. Um dos pontos chave no desenvolvimento da empresa é conhecer sua estrutura, o seu potencial, o seu capital intelectual – o conhecimento, os seus objetivos e necessidades, é estar sempre conectado às exigências do mercado, e, da melhor forma possível, preparado para receber essas informações, processá-las, extraindo as suas verdades e adaptando-as às condições que podem ser ofertadas pela organização. A criação e o compartilhamento do conhecimento dentro da organização, faz com que todos os esforços e pensamentos sejam direcionados para o mesmo propósito, produzindo resultados esperados. É a consciência de que o conhecimento é tão importante quanto o que é feito com ele, e portanto, que a qualidade do resultado final, depende de um conjunto de pessoas dispostas a colaborar com a organização, de pessoas que liderem e que façam a conversão do conhecimento, compartilhando-o através de sistemas de informações, facilitando a tomada de decisão e evitando cair em erros passados. O conhecimento gerado pela organização é formado por pessoas capazes e com criatividade para extrair, seja num ambiente virtual ou presencial o conhecimento que os indivíduos tem, as experiências vividas e as técnicas adquiridas e convergí-las na implementação de um inovação. Essa bagagem que forma o



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

conhecimento organizacional é a base competitiva da organização, o que a torna diferente em relação às demais, colocando-a em condições de criar conhecimento novo a partir do conhecimento da sua realidade, dos seus potenciais, dos seus limites e projeções.

Para (Nonaka et al., 2006), haveria uma inovação limitada, se não houvesse um sistema de conhecimento conectando outros dois sistemas, o sistema de negócios/empresarial, onde as tarefas normais e rotineiras são realizadas, e o sistema de projeto, onde as atividades de criação do conhecimento são desenvolvidas, inclusive a criação de novos produtos. Para os autores, sem esse sistema de conhecimento fazendo esta conexão, e de acordo com as teorias da aprendizagem organizacional, haveria falhas no compartilhamento de informações, o que levaria a organização a enfrentar complexidade de tarefa rapidamente crescente, repetir erros na solução de problemas, além de desenvolver incapacidade de lidar com a incerteza na tomada de decisão. Portanto, se esses três sistemas trabalhassem em paralelo, haveria um ambiente mais propício e rentável à criação do conhecimento.

O que se percebe nessas quase três décadas, é que muitas pesquisas surgiram demonstrando a importância do conhecimento como fator diferencial e primordial evolutivo das empresas, tão ou mais importante quanto o capital material. Essa utilização bem aproveitada do conhecimento organizacional em prol das benfeitorias e inovações representa a tomada de atitudes e novas aplicações mais acertadas, mais propensas ao sucesso. “A empresa precisa fabricar seus ativos de conhecimento, o que requer tempo e recursos. (...) são, portanto, o foco da tomada de decisão estratégica e da alocação de recursos da empresa visando alinhá-la ao seu ambiente em mutação” (Nonaka et al., 2006).

Entende-se que, para um mercado tão competitivo, a organização deve se utilizar de todos os seus recursos para se sobressair, mais especificamente, do conhecimento, que é o diferencial de cada organização. Explorar o conhecimento interno da organização e relacioná-lo às necessidades, às técnicas, ao conhecimento externo como um todo, é fundamental para se achar novos caminhos e novas soluções, que fará com que a organização utilize seus potenciais de forma racional, inteligente, facilitando e rentabilizando o processo, em poucas palavras, numa organização que acompanha o seu tempo e é inovadora. Para (Quintane et al, 2011), o processo da criação de



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

conhecimento é definida pelo seu resultado: é um processo que cria novos conhecimentos. Eles propõem atributos de inovação para que se possa avaliar dentre os novos conhecimentos, os que são denominados inovação e os que não o são. Para eles, o processo de inovação deve permitir a sua replicação sem que para isso seja refeita a sua criação. Conforme (Darroch, 2005) "uma empresa capaz de adquirir conhecimento, disseminar conhecimento e responder ao conhecimento é mais inovadora". E a inovação depende sim, de boas e constantes criações de conhecimento, alimentando e realimentando esse processo inovatório dentro das organizações, visando a saúde financeira e econômica da empresa.

REFERÊNCIAS

- Alves, E. M. S. P., & Silva, O. F. P., Jr. (2015). Aplicação da Criatividade para Gerar Projetos de Inovação: O Caso Prático de uma Estratégia Didática. *Future Studies Research Journal*. São Paulo, vol.7, n.1, pp.108-131, jan-jul.
- Balestrin, A. (2007). Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. *O&S*. v.14, n.40, jan-mar.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, v. 47, n.8, pp.1323-1339.
- Binotto, E., Nakayama, M. K., & Siqueira, E. S. (2014). A Criação de Conhecimento para a Gestão de Propriedades Rurais no Brasil e na Austrália. *RESR*, Piracicaba-SP, vol. 51, n.4, pp. 681-698, out-dez.
- Borges, M. E. N. (1995). A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, vol. 24, n.2, pp.181-188.
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*. vol.33. pp.113-127. jun.
- Comorera, V. O. (2011). A complexidade do conhecimento: desafios para sua efetiva criação e transferência na organização inovadora. *II Simpósio Ibero-Americano de Estudos de Gestão : Um olhar interdisciplinar à Inovação*, organizado pela revista acadêmica Estudos Gestales Colômbia.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Copyright, Elsevier Inc. USA.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*. vol. 9. pp. 101-115.
- Drucker, P. F. (2013). *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning .
- Meneghini, R. (1998). Avaliação da produção científica e o Projeto Scielo. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 27, n. 2, pp. 219-220, mai/ago.
- Miguel, L. A. P., & Teixeira, M. L. M. (2009). Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 3, pp. 36-56, jan/mar.
- Muller, I. R. F. , Teza, P. , Steil, A. V. , Souza, J. A.,de & Sell, D. (2013). Um levantamento e análise da literatura sobre desaprendizagem organizacional no contexto da inovação. *Anais do XXXIII encontro nacional de engenharia de producao*. Rio de Janeiro: ABEPRO v. 1. pp. 121.
- Nair A. C., Ramalingam S. , Ravi A. (2015) Knowledge Creation Within the Automobile Industry. *International Journal of Engineering Business Management*. pp.7-16.Received 15 December 2014.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* November-December: 96–104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nonaka I., Von Krogh, G., & Voelpel S. (2006). Organizational Knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, v. 27, n. 8, pp.1179-1208. Review Paper. Downloaded from at UFSC on March 15, 2016. <http://journals.sagepub.com/home/oss>
- OECD - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005). *Oslo Manual: Guide-line for collecting and interpreting innovation*. 3. ed. European Comission: OECD. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: Set. 2017
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

- Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B., Sebastian & Nylund, P. (2011). Innovation as a knowledge based outcome. *Journal of Knowledge Management*. Version march.
- Richtnér, A., & Åhlström, P. (2010). Top management control and knowledge creation in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*. vol. 30, pp.1006-1031.
- Richtnér, A., Åhlström, P., & Goffin, K. (2014). “Squeezing R&D”: A Study of Organizational Slack and Knowledge Creation in NPD, Using the SECI Model. Vol.31.November. pp 1268–1290.
- Sawyer, R. K. (2006). Educating for innovation. *Thinking Skills and Creativity* pp.41–48. Department of Education, Washington University in St. Louis.
- Silanes, J. L. L. (2011). ARBOR. *Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Vol. 187 - Extra 3 - diciembre pp.3-13
- Stefanovitz, J. P., & Nagano, M. S. (2009). Criação de conhecimento na indústria de alta tecnologia: estudo de casos em projetos de diferentes graus de inovação. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 16, n. 2, pp. 245-259, abr-jun.
- Telles M. M., & Teixeira F. (2002). Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria. *O&S* .v.9. n.25. setdez.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Vick, T., Nagano, M. S., & Santos, F. C. A. (2009). Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, [S.l.], v. 14, n. 2, pp.204-219, jun. Acesso em: set. 2017.