

# INTERFACE ENTRE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CONHECIMENTO EM UM WORKSHOP COLABORATIVO COM PROFISSIONAIS DE MARKETING

Tainah Veras<sup>1</sup>  
Maria Eugênia Porém<sup>2</sup>

## Resumo

DEm um cenário dinâmico e competitivo, os profissionais de marketing desempenham um papel central a fim de entender as necessidades dos diferentes públicos de uma organização e vislumbrar como atendê-las com propostas inovadoras. Para isso, acredita-se que esses profissionais precisam dedicar-se à construção constante de conhecimento e estimular a criatividade para que surjam novas ideias e as mesmas sejam colocadas em prática. Partindo desse contexto, o presente trabalho visa apresentar como a realização de um *workshop* colaborativo proposto a partir do modelo de espiral do conhecimento pode contribuir para que os profissionais de marketing ampliem sua capacidade inovadora no cotidiano. Para isso, foi feita uma pesquisa-ação em uma rede de supermercados do interior paulista com a realização de um *workshop* para os profissionais da referida organização e fortaleceu-se, a partir da interface entre inovação, comunicação e conhecimento, a necessidade contínua de promover espaços de compartilhamento para o estabelecimento de um ambiente que possibilite práticas inovativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing, Inovação, Conhecimento.

## Resumen

*En un entorno dinámico y competitivo, los profesionales de marketing juegan un papel central a fin de comprender las necesidades de los diferentes públicos de una organización e imaginar cómo satisfacerlas con propuestas innovadoras. Para esto, los profesionales de este sector necesitan dedicar a la construcción constante de conocimientos, estimular la creatividad para abrir nuevas ideas y poner estas ideas en práctica. A partir de este contexto, el presente artículo pretende comprender como la realización de un workshop de colaboración propuesto a partir del modelo espiral de conocimiento puede contribuir a los profesionales de marketing para que se extiendan las capacidades de innovación. Para esto, se realizó una investigación-acción en una red del supermercado del interior de Sao Paulo, con un workshop para los profesionales de la organización y, con eso, fué fortalecido, desde la interfaz entre la innovación, la comunicación y el conocimiento, la continua necesidad de*

<sup>1</sup>Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp). Mestranda do programa de pós-graduação em Comunicação, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac).

<sup>2</sup>Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp). Professora assistente da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac).

*promover espacios de intercambio para el establecimiento de un entorno propicio para las prácticas innovadoras.*

**PALABRAS-CLAVES:** *MMarketing, Innovación, Conocimiento.*

## INTRODUÇÃO

A alta competitividade do mercado, a complexidade dos diferentes públicos da organização e a necessidade de crescimento impulsionam cada vez mais a busca pela inovação constante. Nesse cenário, os profissionais de marketing possuem uma grande responsabilidade de vislumbrar como estabelecer essas práticas inovativas, identificando tendências e mapeando oportunidades no dia a dia para propor as mudanças necessárias (KOTLER, 2006, p. 70).

No entanto, é visível a lacuna existente na maioria das organizações entre essa necessidade de inovar e a real capacidade para tal (BES e KOTLER, 2011), e entende-se que a explicação para esse fato vai além da dificuldade de conseguir recursos financeiros.

Isso porque, apesar de ser comumente atrelada a propostas tecnológicas, revolucionárias e que demandam altos investimentos, a inovação é um fenômeno muito mais complexo e subjetivo, que possui um caráter “[...] multidimensional predominantemente cultural e social” (VILLELA, 2013, p. 40). Dito de outro modo, ela é uma habilidade intrínseca ao ser humano e à vida em sociedade, que consiste em utilizar o conhecimento para propor formas novas e melhores de agir no dia a dia, colocando as ideias vislumbradas em prática (FAGERBERG, 2003) a partir do relacionamento com o meio e com os demais. Em contrapartida, se por um lado a capacidade de inovar é inerente ao ser humano no dia a dia, por outro lado, nas organizações, uma das maiores barreiras à criação de soluções inovadoras é o fato de que a maioria dos conhecimentos que poderiam ser utilizados para as criações organizacionais permanecem “específicos e não transferíveis” (LEMOS, 1999. P. 157).

Em outras palavras, a falta de compartilhamento minimiza o surgimento de ideias diversificadas e o potencial inovador das equipes; no modelo de espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), defende-se que, para que o conhecimento se amplifique pela organização e gere inovação é essencial que ocorra um processo contínuo e dinâmico de interação entre o conhecimento tácito, pessoal e vivencial, e o conhecimento explícito, articulável e que pode ser sistematizado. Para isso, o estabelecimento de práticas comunicacionais deliberadas como o diálogo e a realização de *workshops* é essencial.

Com base no exposto, o presente artigo parte do modelo de espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008) para estudar, como problemática de pesquisa, como a organização de um *workshop* colaborativo com profissionais de marketing, sistematizado a partir desse modelo, pode contribuir para suscitar reflexões que ampliem as possibilidades de inovação em uma organização.

Para atender ao objetivo principal de visualizar a interface entre inovação, comunicação e conhecimento

no universo dos profissionais de marketing por meio de um *workshop* colaborativo, utilizou-se como aporte metodológico a pesquisa participante, na modalidade de pesquisa-ação, realizada em uma rede de supermercados do interior paulista escolhida como amostra não probabilística.

A fim de embasar a experiência realizada com a pesquisa-ação, em um primeiro momento apresenta-se um referencial teórico que discute as principais temáticas abordadas e apresenta em linhas gerais o modelo de espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008); em um segundo momento, apresenta-se o detalhamento, os resultados e as discussões a partir da referida pesquisa-ação.

## 1. BREVES REFLEXÕES SOBRE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CONHECIMENTO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DAS ATIVIDADES DE MARKETING

A sociedade em rede, possibilitada com o advento da internet e caracterizada pela “integração de vários modos de comunicação em uma rede interativa” (CASTELLS, 2005, p. 414), abre espaço para que indivíduos cada vez mais exigentes e “conectados socialmente” (JENKINS, 2008, p. 45) manifestem diferentes opiniões, valores e necessidades em um fluxo contínuo.

Nesse cenário, as atividades de marketing desempenham um papel fundamental nas organizações para entender e atender a essas necessidades dos públicos e do mercado. De acordo com Cobra (2009, p. 18):

O futuro do marketing passa pela virtualidade. O novo varejo eletrônico, a mídia cada vez mais globalizada e acessível na tela do computador, da televisão, na telinha do celular e até onde a imaginação alcançar. O marketing será sem limites. As mudanças tecnológicas e de comportamento de consumo passam a exigir desde já a adoção de técnicas avançadas de pesquisa e projeção para novos e inusitados hábitos de consumo. É preciso transformar dados em conhecimento e incorporá-los dentro das organizações para um correto gerenciamento.

Yanaze (2011, p. 3) corrobora com a importância desse gerenciamento e da transformação de dados em conhecimento ao afirmar que o marketing não deve ser visto apenas como uma área acessória, mas sim como “um princípio de trabalho, uma disposição básica, definidora e condutora de uma forma contemporânea de gestão de empresas e de negócios”. Dito de outro modo, o marketing deve agregar atividades ligadas aos produtos, serviços, à distribuição e à divulgação que sejam deliberadas, estratégicas, conscientes e estruturadas. Kotler (2006, p. 2) complementa essa perspectiva ao afirmar que: “O bom marketing não é acidental. Ele resulta de planejamento e execução cuidadosos. (...) [Ele] é ao mesmo tempo uma ‘arte’ e uma ‘ciência’ – há uma tensão constante entre seu lado formal e seu lado criativo”. Por isso, enquanto uma prática de gestão deliberada, o

marketing deve ser capaz de propiciar resultados e “mudanças positivas nas atitudes e comportamentos de todos e de cada um” (YANAZE, 2011, p. 3), com reflexos não apenas entre os profissionais do setor como também em toda a empresa. Então, enquanto um princípio de trabalho permeado por criatividade e formalização, que deve envolver todo o ambiente, precisa gerar resultados e está diretamente conectado com a realização de mudanças, é possível dizer que o marketing está inexoravelmente ligado à capacidade de inovar.

Isso porque a inovação, assim como o marketing, não se sustenta apenas com ideias isoladas e com a atuação de determinados indivíduos, ou seja, inovar “não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial” (DRUCKER, 2001, p. 47). Portanto, além da visualização de soluções, o processo de inovação envolve invariavelmente a implementação do que foi vislumbrado no ambiente interno ou externo, com a realização efetiva de melhorias significativas ou mudanças que propiciem resultados (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2009).

Para promover essas melhorias e mudanças na organização, a capacidade de criação, fundamental para inovar, deve ser entendida, portanto, para além de questões centradas apenas em características individuais, como nuances psicológicas e de personalidade que costumam ser associadas a determinados indivíduos naturalmente criativos e costumam ter grandes ideias. De acordo com Alencar (1998), apesar de alguns traços como iniciativa, flexibilidade, e independência para agir contribuírem para a expressão e o desenvolvimento de novas soluções, esses traços não são suficientes para formar uma organização inovadora. Além dessas particularidades, é importante considerar o contexto em que os indivíduos estão inseridos e as relações que eles estabelecem com os demais e com o ambiente. Corroborando com essa ideia, Csikszentmihalyi (1988, p. 336) argumenta que é válido “abandonar a visão ptolomeia da criatividade na qual a pessoa está no centro de tudo, para um modelo similar ao de Copérnico, no qual a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações”, em um ambiente social permeado pela colaboração entre os indivíduos.

Diante disso, para que as atividades de marketing possam estar embasadas em soluções criativas que resultem em inovações, os profissionais precisam zelar pela criação e manutenção de um contexto favorável, com influências e informações que propiciem a criatividade compartilhada e a aplicação das ideias que surjam. Isso envolve tomar decisões estratégicas embasadas em objetivos comuns que estejam além dos resultados econômicos almejados, e que considerem a inovação como “um processo humano, cultural, social e relacional, uma vez que o esforço de cooperação entre os agentes é um elemento central” (MACEDO, PORÉM, ANDRELO, 2014, p. 112).

Sabendo que esse esforço de cooperação é fundamental, então é possível afirmar que a comunicação deliberada entre os indivíduos deve ser cotidianamente impulsionada em um contexto inovador. Com base em Shaw e Perkins (1993, apud CAJAZEIRA e CARDOSO, 2009, p. 6), é possível afirmar que “uma organização reduz significativamente a sua capacidade de inovar quando não consegue promover e intensificar a comunicação entre seus integrantes, e destes com o mundo externo”. Por essa razão, é essencial que os processos comunicacionais,

que estão presentes “em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334) sejam fortalecidos no dia a dia e resultem em processos colaborativos constantes.

No entanto, de acordo com Duarte e Monteiro (2009), um dos entraves para que isso ocorra é que a comunicação precisa ser encarada como energia vital da organização, ou seja, os indivíduos precisam enxergar o valor e o propósito da mesma. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56), a capacidade de atribuir valor a algo depende do conhecimento que os indivíduos constroem ao longo da vida conforme se relacionam com o contexto; como a comunicação acaba sendo majoritariamente encarada nas organizações como sinônimo de transmissão de informações e como um “elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional” (CALDAS, 2010, p. 34-35), então, muitas vezes os processos colaborativos não são vislumbrados com a relevância que deveriam.

Para que essa realidade se modifique, Nonaka e Takeuchi (2008) defendem a necessidade de estimular os indivíduos a intercambiarem o que sabem e a compartilharem percepções constantemente, para que sejam amplificados os conhecimentos organizacionalmente e para que a maneira de enxergar a realidade se modifique. De acordo com os autores:

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se, e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa ‘criadora de conhecimento’, cujo negócio principal é a inovação constante. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39).

Assim, como defendem Nonaka e Takeuchi, a criação de um ambiente propício para a inovação depende da construção do conhecimento, e é com base nesse entendimento que os autores elaboraram o modelo que será detalhado a seguir, e que foi utilizado como base no *workshop* colaborativo realizado.

## 2. O MODELO DE ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Para entender de que maneira ocorre a construção do conhecimento no modelo em espiral a ser apresentado, é preciso inicialmente compreender duas dimensões relacionadas a ele: a dimensão ontológica e a epistemológica.

A dimensão ontológica diz respeito ao ser, e, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), ela atesta que as organizações que desejam ampliar a sua vantagem competitiva e o seu conhecimento só podem fazer isso a partir dos indivíduos. Somente o compartilhamento entre eles por meio da comunicação pode fazer com que o conhecimento se amplifique para toda a organização e para ambientes externos a ela.

Por sua vez, a dimensão epistemológica está ligada à relação entre quem conhece e o objeto desse conhecimento. Sobre essa questão, é possível distinguir dois tipos de conhecimento, o tácito, e o explícito, que são diferentes, porém complementares.

O conhecimento tácito é subjetivo e resulta das vivências que são vivenciadas a partir da relação de cada indivíduo com o mundo. Portanto, ele “é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa” (CHOO, 2006, p. 188), e origina pensamentos intuitivos capazes de garantir práticas bem-sucedidas. Pelo fato de ser subjetivo e depender das experiências, esse tipo de conhecimento está distribuído ao longo das atividades de cada um, e não é facilmente explicado, porque “existe como uma qualidade que nasce de conhecer uma coisa por inteiro” (CHOO, 2006, p. 193). O conhecimento tácito possui duas dimensões: a dimensão técnica, que diz respeito às habilidades concretas aprendidas com o tempo, traduzidas popularmente como *know-how* (saber como fazer); e a dimensão cognitiva, que envolve o modelo mental único a cada indivíduo, ou seja, a maneira como ele encara o mundo e as representações que possui da realidade, que são derivadas dos valores e das crenças que ele vai construindo ao longo da vida (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). De acordo com CHOO (2006, p. 200): “As inovações organizacionais germinam a partir de sementes do conhecimento tácito”, pois é justamente as diferentes perspectivas técnicas e cognitivas de cada indivíduo que possibilitam a diversidade de ideias necessária à inovação. No entanto, só esse tipo de conhecimento não é suficiente, pois ele costuma ser difícil de ser comunicado, é subjetivo, e se não for sistematizado e compartilhado, ficará restrito ao âmbito individual.

Então, além do conhecimento tácito é preciso haver o conhecimento explícito, que pode ser transmitido em uma linguagem formal e de maneira sistemática (POLANYI, 1996, apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Trata-se de um conhecimento ligado à racionalidade, que pode ser apresentado de maneira sequencial. Quando, por exemplo, um conjunto de profissionais de marketing identifica padrões em suas rotinas do dia a dia e estrutura um manual para um profissional recém-chegado no departamento, tem-se um conhecimento explícito. Por meio dele, a organização consegue construir um repertório, e manter os padrões que são necessários para gerar melhorias de forma mais eficiente e eficaz.

Como dito anteriormente, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, apesar de diferentes, são complementares, e é essa complementaridade que permite que as mudanças ocorram e que as empresas se adaptem a um cenário complexo. Para que eles sejam aproveitados no processo de inovação, Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que precisa haver um processo contínuo de conversão entre conhecimentos tácitos e explícitos, chamado pelos autores de espiral do conhecimento. Esse modelo preconiza quatro modos diferentes de conversão: socialização, externalização, combinação e interiorização.

A socialização “é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas” (NONAKA;

TAKEUCHI, 2008, p. 60). Em outras palavras, por meio da socialização os indivíduos trocam conhecimentos tácitos a partir do intercâmbio de visões de mundo, em que cada um compartilha as suas experiências e a forma como age e reage por meio de suas habilidades físicas e cognitivas. Esse compartilhamento não ocorre apenas pela fala, mas também por meio da observação, da imitação e da prática. Dessa maneira, profissionais mais novos podem aprender as rotinas com os mais experientes; áreas distintas podem se relacionar por meio do diálogo criativo e de experiências conjuntas que fortalecem a confiança entre as equipes; a área de marketing pode interagir com clientes para compartilhar percepções sobre os produtos, entre outras possibilidades. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CHOO, 2006).

O outro modo de conversão de conhecimento é a externalização, chave para produzir novos conhecimentos, pois articula o conhecimento tácito e subjetivo em conceitos explícitos por meio de metáforas, analogias, histórias, modelos ou hipóteses, que podem ser desencadeados pelo diálogo e principalmente em meio a uma reflexão coletiva (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CHOO, 2006). Essa reflexão tem o objetivo de traduzir de maneira criativa imagens, expressões e formas de ver o mundo, ou seja, modelos mentais, em algo que seja objetivo e possa ser reproduzido; para isso, a linguagem figurativa e a imaginação são essenciais.

O terceiro modo de conversão do conhecimento é a combinação. Por meio dela, ocorre a conversão de um conhecimento explícito para outro conhecimento explícito, a partir da sistematização de conceitos que os indivíduos fazem quando trocam e combinam o que explicitaram em documentos, reuniões, conversas, redes de informação, processos da educação formal, sistematizações, entre outros (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Esse modo de conversão de conhecimento pode ser particularmente útil quando os profissionais conseguem cruzar os conhecimentos que cada um explicitou para extrair reflexões interessantes.

Por fim, o quarto modo de conversão do conhecimento é a internalização, que ocorre quando o conhecimento explícito é incorporado pelo indivíduo em conhecimento tácito, ao reunir o conjunto de experiências dos outros modos de conversão (socialização, externalização, combinação) em modelos mentais e rotinas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). É válido ressaltar que um indivíduo pode internalizar um conhecimento de duas maneiras: repetindo uma tarefa e vivendo a experiência na prática, ou experimentando emoções a partir de simulações, leituras, interpretações, reflexões, histórias, entre outros formatos que façam com que o indivíduo absorva tacitamente o conhecimento (CHOO, 2006).

Os quatro modos de conversão do conhecimento citados acima: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização são interdependentes e permitem a criação do conhecimento organizacional em um processo de espiral, construindo “uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 69).

O fato de relacionar o processo a um espiral deriva do entendimento de que o conhecimento é construído de forma constante e ascendente - do indivíduo para níveis maiores como grupo, organização e domínios interorganizacionais. Por meio desse modelo, é possível inferir que a organização consegue estruturar inovações

e vantagens competitivas quando é capaz de manter processos de colaboração que sejam constantes, para que, dialogando entre si, os indivíduos consigam realizar as conversões do conhecimento. Por isso, precisam ser criadas condições propícias para que esse processo ocorra, e, foi com base nessa reflexão que se estruturou o *workshop* que será detalhado na sequência.

### **3. A CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DE UM WORKSHOP COLABORATIVO NA ÁREA DE MARKETING DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

#### **3.1 MATERIAIS E MÉTODOS**

A fim de alcançar o objetivo estabelecido para o artigo, optou-se por realizar, com base em um levantamento bibliográfico brevemente destacado anteriormente, uma pesquisa participante. Para Peruzzo (2011, p. 125), a pesquisa participante “consiste na *inserção* do pesquisador no *ambiente natural* de ocorrência do fenômeno e de sua *interação* com a situação investigada”. A pesquisa participante possui diversas modalidades, dentre elas a pesquisa-ação, que foi adotada neste estudo; neste tipo de modalidade: “o pesquisador não só compartilha do ambiente investigado, mas também possibilita que o investigado participe do processo de realização da pesquisa e que os resultados revertam em benefício do próprio grupo pesquisado” (PERUZZO, 2011, p. 126).

Para participar do estudo e aplicar o *workshop* colaborativo cuja estrutura será detalhada posteriormente, definiu-se como amostra não probabilística a área de marketing de uma rede de supermercados do interior paulista. A escolha da organização foi estabelecida com base em dois critérios detalhados a seguir.

Primeiramente, optou-se por uma organização que atuasse no segmento do varejo, que possui alto dinamismo e competitividade, e, portanto, grande necessidade de inovação. De acordo com Barki, Botelho e Parente (2013), além dessas questões, ainda é possível identificar outras características comuns desse segmento em países emergentes como o Brasil, tais como a dificuldade de encontrar profissionais altamente qualificados, o que torna as iniciativas de treinamento e retenção ainda mais relevantes (reforçando a realização do *workshop*), e a necessidade cada vez maior dessas organizações se diferenciarem em relação aos serviços que oferecem e aos canais de comunicação em que estão presentes.

Além do exposto, a organização foi escolhida por possuir uma equipe de profissionais de marketing diversificada e relativamente ampla, tomando como base a maioria das organizações de seu segmento que atuam no interior paulista, o que facilitou a realização de dinâmicas para o compartilhamento de conhecimentos.

Na época da realização do *workshop*, que ocorreu no dia 11 de setembro de 2015, participaram da atividade dez profissionais da área de marketing da rede de supermercados, que desenvolvem atividades tais como: produção de materiais gráficos e digitais para diferentes meios, sinalização visual da loja, relacionamento com os clientes, relacionamento com o público interno, relacionamento com fornecedores para propor parcerias

e coordenar serviços, entre outras demandas pontuais.

Quanto à estrutura delineada para o *workshop*, estabeleceu-se que ele teria a duração de duas horas e meia e que, após uma breve apresentação dos objetivos da atividade, seriam propostas quatro dinâmicas que propiciassem a colaboração entre os participantes e o desenvolvimento de ideias, sendo cada uma delas baseada em um modo de conversão do modelo de espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Abaixo, apresenta-se a ordem das dinâmicas propostas com a relação correspondente ao modo de conversão e a justificativa para a realização das mesmas:

Tabela 1: Estrutura do *workshop*

Modo de conversão: espiral do conhecimento	Dinâmica proposta	Justificativa para a dinâmica
Socialização: conversão de tácito para tácito	<p>Questionamento para que os participantes reflitam primeiro individualmente, para depois compartilharem com os demais: “Em uma experiência marcante em que você acredita ter inovado, que habilidades você utilizou?”</p> <p>Conforme os participantes verbalizam suas experiências, as palavras-chave citadas são compartilhadas em um quadro para ficarem visíveis a todos.</p>	A referida atividade é uma maneira de ampliar a percepção sobre o contexto que envolve a inovação e, principalmente, uma forma dos participantes compartilharem entre si os conhecimentos tácitos que possuem, tanto na dimensão técnica quanto na dimensão cognitiva.
Externalização: conversão de tácito para explícito	<p>Convite para que os participantes utilizem a imaginação e as informações que elencaram na dinâmica anterior e que estão ligadas à inovação para refletir: “Se a inovação fosse uma pessoa, como ela seria?”. A reflexão deve ser individual, e, então, cada participante compartilha o que desenvolveu.</p>	Utilizando-se de uma metáfora, importante para a externalização, propõe-se que os participantes amadureçam as suas percepções sobre a inovação de uma forma mais imaginativa, e ao mesmo tempo sistematizada, organizando melhor as ideias, para transmiti-las aos demais.
Combinação: conversão de explícito para explícito	<p>Em grupo, propõe-se que os participantes partam da seguinte situação hipotética: a inovação é uma pessoa, e ela foi convidada para integrar a área de marketing da rede de supermercados. Como é essa pessoa? Que características ela possui? Como ela pode ajudá-los no dia a dia?</p>	Essa é uma maneira dos participantes trabalharem em grupo para combinarem conhecimentos que já tinham sido explicitados, mas em um modelo mais consistente. Esse modelo vai propiciar novas reflexões e potencializar o diálogo entre uma situação hipotética e as situações reais que eles enfrentam na área de marketing.

(continuação)

Processo: espiral do conhecimento	Atividade correspondente realizada	Justificativa para a atividade
Internalização: conversão de explícito para tácito	Depois da criação em conjunto das características do personagem referente à inovação, é o momento dos participantes refletirem individualmente sobre as experiências que vivenciaram e, com base nessa reflexão, elencarem as tarefas que pretendem desenvolver para atuarem melhor em grupo e potencializarem práticas inovativas.	Nesse momento, os participantes podem converter as experiências que vivenciaram em conhecimento tácito que possa ser utilizado em outras situações, que estejam além do workshop.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Após a concretização das dinâmicas propostas na tabela acima, realizou-se uma breve conclusão a fim de explicar aos participantes o embasamento das atividades propostas no modelo de espiral do conhecimento, detalhando brevemente cada um dos modos de conversão, além da realização de algumas perguntas para que os profissionais compartilhassem percepções gerais.

### 3.2 Resultados e discussões

A necessidade de compartilhamento para o surgimento de ideias distintas e de futuras inovações ficou visível para os participantes do *workshop*, e eles reconheceram que, apesar da relevância disso, não é comum reunirem-se no dia a dia para intercambiar conhecimentos. Ao longo de uma das dinâmicas, um dos profissionais afirmou:

Uma vez eu vi uma palestra em que o palestrante dizia que se o egoísta soubesse como é bom compartilhar, ele compartilharia só por egoísmo. Pra mim ficou claro aqui que uma ideia sozinha é só uma ideia, mas quando ela é compartilhada ela ganha força e pode ajudar na inovação. É muito bom compartilhar e nem sempre fazemos isso no dia a dia (participante A, comunicação pessoal, 11 de setembro, 2015).

Com base na perspectiva apresentada acima, confirma-se que “inovação e comunicação interagem de forma profunda” (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2009, p. 13), e essa interação permeada por ambientes de compartilhamento de conhecimento é essencial para alcançar resultados.

A relevância da construção constante de conhecimentos e o nexos disso com a inovação foi citada por outro participante, que trouxe uma experiência do dia a dia para os demais, dizendo:

Eu acho que a criatividade e a inovação tem que andar lado a lado com a busca pelo

conhecimento. Por exemplo, às vezes você imagina uma peça nova pra colocar na loja, mas quando chega na hora de instalar não consegue. Então, você precisa ter o conhecimento pra saber o que criar, testar o que desenvolveu, corrigir, e entender o que foi feito pra não cometer os mesmos erros (participante B, comunicação pessoal, 11 de setembro, 2015).

Além de reforçar a importância de buscar conhecimentos no cotidiano para embasar as rotinas de criação, o depoimento acima demonstra, como abordado ao longo do artigo, que inovar pressupõe um processo sistematizado, que envolve aprendizados constantes com base nas particularidades vivenciadas no negócio, e que estes aprendizados podem ser aproveitados em experiências futuras se forem internalizados. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 54), quando inovam, as organizações “criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando a redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, no processo, recriar seu ambiente”. Dito de outro modo, a construção do conhecimento precisa ser constante porque, com a instabilidade do cenário, as mudanças são contínuas e a todo o momento surgem novas variáveis que precisam ser consideradas na hora de propor novas soluções.

No entanto, apesar de reconhecerem o vínculo entre conhecimento, comunicação e inovação, os participantes também afirmaram que é um grande desafio integrar esses processos no dia a dia, e que isso exige comprometimento, responsabilidade, persistência e foco. Cajazeira e Cardoso (2009, p. 2) corroboram com essa visão de dificuldade para promover a integração desses processos no dia a dia, especialmente a comunicação e a inovação, afirmando que se trata de “um caminho longo e seguramente difícil, (...) [pois mexe] com a inércia organizacional”, ou seja, com o desejo de perpetuar práticas que estão enraizadas. Para superar essa inércia, afirma-se que é necessária uma reflexão sobre as questões culturais que permeiam as atividades dos profissionais de marketing e da organização como um todo, afinal, é a cultura que estabelece parâmetros em relação a comportamentos desejáveis, e entender essas nuances para vislumbrar a melhor maneira de promover mudanças, de lidar com resistências a riscos e com caminhos para aproveitar oportunidades.

Ainda com relação à cultura, Faria e Fonseca (2014, p. 380) afirmam que ela deve se estruturar como: “um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal”.

Para a estruturação desse ambiente, acredita-se que é fundamental o estímulo à construção de uma cultura de inovação na organização, temática que não está propriamente em foco neste artigo mas é da área de estudo das autoras desta pesquisa, e cuja necessidade ficou ainda mais evidenciada após a realização do workshop colaborativo. De acordo com Jucevicius (2010), a cultura de inovação envolve um questionamento permanente dos indivíduos da organização em relação às práticas e valores, ao mesmo tempo em que esses indivíduos mantêm-se em aprendizado constante para produzir os resultados almejados.

Quanto a essa necessidade de estabelecer um questionamento permanente, vislumbrou-se que os participantes do workshop iniciaram esse processo a partir da experiência, pois elencaram, em conjunto, duas

prioridades que pretendem focar e refletir no dia a dia: as práticas que podem ser feitas para ampliar a integração entre a equipe; e as maneiras de potencializar o repertório cotidiano para gerar novos conhecimentos. Com isso, afirma-se que o workshop possibilitou uma tomada de consciência importante por parte dos participantes e pode desencadear melhorias e mudanças no dia a dia da área de marketing se as reflexões forem contínuas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto um princípio de gestão que articula os objetivos da organização, bem como as necessidades dos públicos e do mercado, o marketing precisa manter um processo de inovação constante, e, para isso, a construção contínua da capacidade de conhecer por meio da conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos torna-se imprescindível.

Partindo desse pressuposto, o presente artigo demonstrou que é possível incentivar a construção desses conhecimentos, e, conseqüentemente a inovação, estimulando a colaboração e o compartilhamento entre os profissionais de marketing. Para isso, foi proposta a estrutura de um workshop colaborativo para a área de marketing de uma rede de supermercados do interior paulista, e com base nas dinâmicas e reflexões suscitadas, constatou-se que a necessidade de integração entre os profissionais é latente, e que isso impacta diretamente nas propostas de ideias e, conseqüentemente, na inovação. Apesar dessa necessidade, os participantes do workshop se propuseram a minimizar essa lacuna, o que pode indicar o início de um processo de transformação a nível departamental e organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. M. L. S. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas Organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.2, 1998. p.18-25.
- BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. **Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes**. Rev. Adm. Empresas São Paulo, v. 53, n. 6, p. 534-538, Dez. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902013000600002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902013000600002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- BES, F. T; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.
- CAJAZEIRA, J.E.R.; CARDOSO, C. **Comunicação e inovação: correlações e dependências**. In: MACHIORI, M. (org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora,

<sup>29</sup>Relatório do Núcleo de Educação e Tecnologia, NUETEC – Secretaria de Estado de Educação/MS, 1996: p.3.

2010. p.269-285.

CALDAS, M.P. **O nexa comunicação-organização**: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In: MACHIORI, M. (org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.29-46.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Trad. Roneide Venancio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil** – 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CSIKSZENTMIHALYI, N. M. **Society, culture, and person**: A systems view of creativity. In: STERNBERG, R. (Org.). The nature of creativity. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1988. p. 336.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**, São Paulo: Thomsom, 2011.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In. KUNSCH, M.M.K (org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.333-359.

FAGERBERG, J. **Innovation: A Guide to the Literature**. Centre of Technology, Innovation and Culture, University of Oslo. Oct. 2003. Disponível em: <https://smartech.gatech.edu/handle/1853/43180> . Acesso em: 22 nov. 2015.

FARIA, M. F. B; FONSECA, M. V. A. **Cultura de Inovação**: Conceitos e Modelos Teóricos. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00372.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

FREITAS, A. B. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. In: Motta, F. C. P. ; Caldas, M. P. (org.) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira, São Paulo: Atlas, 1997.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. Trad. de Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.

JUCEVICIUS, G. **Culture vs. Cultures of Innovation**: Conceptual Framework and Parameters for Assessment. In: TSUI, E (org). Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. The Hong Kong Polytechnic University: Hong Kong, 2010. P. 236-244.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMOS, C. **Inovação na Era do Conhecimento**. In: LASTRES, H. M. M; ALBAGLI, S (org). Informação e Globalização na Era do Conhecimento, Rio de Janeiro, Campus, 1999. p. 12-144.

MACEDO, A. M.; PORÉM, M. E.; ANDRELO, R. **Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa**: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”. Rev. Comunicação e Sociedade, vol. 26, 2014. p. 109-135.

MANUCCI, M. **El impacto corporativo**: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual. Buenos Aires: La Crujia, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PERUZZO, C. M. K. **Observação participante e pesquisa-ação**. In: DUARTE, J; BARROS, A. (Orgs.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2011. p. 125-145.

VILLELA, C. S. S. **Inovação organizacional**: uma proposta de método para a inovação sistemática. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2013.

YANAZE, M. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.