

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FACILITADORA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Danieli Rhoden<sup>1</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como tema a gestão do conhecimento como facilitadora do processo de inovação, o objetivo geral é propor um modelo de gestão do conhecimento e inovação, com o intuito de contribuir para a inovação contínua. O problema evidenciado pelo estudo busca compreender como a gestão do conhecimento pode contribuir para inovação contínua junto à empresa estudada? O estudo justifica-se pela identificação dos fatores presentes na gestão do conhecimento, que influenciam a capacidade de inovação contínua da empresa pesquisa, para que assim, o empreendimento possa acrescentar novos elementos estratégicos a respeito do conhecimento e inovação. O referencial teórico aborda os conceitos relativos ao conhecimento organizacional, gestão do conhecimento, inovação, tipologias e processos da inovação. Em relação a metodologia adotada, o estudo é representado pela pesquisa aplicada, de forma qualitativa, descritiva e bibliográfica, elaborada por meio um estudo de caso. Em decorrência da pesquisa realizada, pode-se constatar que todo contexto envolvido na organização está voltado a propagação do conhecimento, como medida preliminar do processo de inovação. Entretanto, percebe-se que apesar de valorizar suas fontes do conhecimento, estas podem ser mais bem explorados pela adição de medidas simples.

Palavras-chave: conhecimento – inovação – organização.

## ABSTRACT

The present study has the theme of knowledge management as facilitator of the innovation process. The general objective is to propose a model of knowledge management and innovation, with the intention of contributing to continuous innovation. The problem evidenced by the study seeks to understand how knowledge management can contribute to continuous innovation with the company studied. The study is justified by the identification of the factors present in the knowledge management, which influence the continuous innovation capacity of the research company, so that the enterprise can add new strategic elements regarding knowledge and innovation. The theoretical reference addresses the concepts related to organizational knowledge, knowledge management, innovation, typologies and innovation processes. Regarding the adopted methodology, the study is represented by the applied research, in a qualitative, descriptive and bibliographic form,

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração-8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dani-rhoden@bol.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

elaborated through a case study. As a result of the research carried out, it can be verified that all the context involved in the organization is aimed at the propagation of knowledge, as a pre-liminary measure of the innovation process. However, it can be seen that in spite of valuing their sources of knowledge, they can be better exploited by the addition of simple measures.

Keywords: knowledge - innovation – organization.

## **INTRODUÇÃO**

Para garantir a competitividade, organizações tem percebido a inovação como forma de sobrevivência do negócio, entretanto sua implementação requer dedicação da empresa, para inserir e manter condições que propiciam a criação e compartilhamento do conhecimento, e assim estimular o fluxo das boas ideias, que poderão se transformar em inovações.

Para o desenvolvimento do estudo, a temática definida, aborda a gestão do conhecimento como forma de facilitar o processo de inovação na empresa pesquisada, localizada na cidade de Três de Maio – RS. Assim, para fomentar o processo de inovação mediante o fortalecimento do conhecimento, busca-se responder a seguinte problemática: como a gestão do conhecimento pode contribuir para inovação contínua junto à empresa estudada? O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de processo de inovação, com o intuito de contribuir para a inovação contínua. Os objetivos específicos são: a) conhecer como ocorre o processo de gestão do conhecimento na empresa estudada; b) identificar as atuais metodologias utilizadas pela empresa, para prática da inovação; c) propor melhorias no processo de gestão do conhecimento e inovação.

O desenvolvimento do estudo tem sua justificativa vinculada a compreensão dos principais aspectos envolvidos na gestão do conhecimento, a qual condiciona o empreendimento a buscar condições de criar e compartilhar novos conhecimentos. Assim a gestão do conhecimento passa a ser uma fonte estrutural para o desenvolvimento de inovações.

A metodologia aplicada ao estudo, compõe a categorização da pesquisa, em que sua natureza é aplicada com tratamento qualitativo, em relação aos objetivos é descritiva e explicativa, quanto aos procedimentos é bibliográfica e estudo de caso. Na geração de dados se utilizou a documentação indireta, composta pelo levantamento de matérias bibliográficos e a documentação direta, obtida por meio de

entrevista. Dentre os principais autores mencionados no estudo, se destacam: Nonaka e Takeuchi, Fayard, Tidd e Bessant, Manual de Oslo, entre outros.

A estrutura construtiva do presente trabalho é representada pela introdução, seguida pelo referencial teórico, o qual contempla o conhecimento organizacional, a gestão do conhecimento, conceitos acerca da inovação, tipologias e os processos da inovação, em seguida é descrita a metodologia adotada e, por fim é exposta a análise e conclusão do estudo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho aborda tópicos, cujos assuntos são representados pelos temas: Conhecimento organizacional; Gestão do conhecimento; Conceitos sobre inovação; Tipologias e Processos da inovação.

### **1.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dado ao cenário atual, em que constantes mudanças intensificam a competitividade entre empresas, o capital intelectual vem se tornando uma importante alternativa para que empresas possam alcançar maior destaque. Assim, o conhecimento organizacional possibilita a organização crescer no mercado.

Vários autores contribuíram com estudos voltados ao conhecimento. Dentre eles destaca-se a abordagem realizada por Nonaka e Takeuchi, segundo eles o conhecimento organizacional ocorre quando o conhecimento individual é compartilhado para a empresa como um todo. A busca em tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central de uma empresa criadora de conhecimento, cujo negócio principal é a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para desenvolver o conhecimento em prol dos objetivos da empresa, torna-se fundamental conhecer seu envolvimento em âmbito organizacional. Desta maneira, segundo Oliveira o conhecimento é a capacidade de compreender o conceito, a estruturação e a aplicação de um assunto para realidade da empresa. Ao modo que o crescimento sustentável das empresas está vinculado ao nível de conhecimento das pessoas, os quais sofrem influência pelas estratégias, tecnologias, modelo de gestão, desenvolvimento das pessoas, produtividade e outros (OLIVEIRA, 2010).

Diversos autores retratam importantes aspectos a acerca do conhecimento corporativo. Assim, para Fleury e Oliveira Jr., o conhecimento organizacional é o resultado de interações em ambiente empresarial e quando compartilhado passa a ser a base das competências essenciais da empresa. Fato que impulsiona a competitividade da empresa mediante os conjuntos de conhecimento, criados a partir dos processos de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2011).

Empresas apostam no conhecimento como forma de alcançar melhores resultados. Portanto, para Nonaka e Takeuchi, em razão das transformações do mercado, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e produtos tornam-se obsoletos mais rapidamente. Deste modo, as empresas bem sucedidas criam, disseminam e incorporam o conhecimento mais rapidamente em novos produtos e tecnologias. Dessa maneira, é preciso maior eficiência quanto a custos e a diferenciação, tanto quanto apoio e estímulos as atividades criadoras do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento necessita de constante renovação para não se tornar obsoleto, cujo ciclo ocorre cada vez mais rapidamente. Conforme Palmisano e Rosini, há muitos anos está ocorrendo um processo de constante aumento e transformação do conhecimento disponível (PALMISANO; ROSINI, 2014).

Diante do contexto empresarial, tão somente as informações não garantem melhores ganhos a empresa, entretanto, quando combinadas ao conhecimento representam uma importante vantagem competitiva. Dessa forma, Fayard expõe as vantagens das informações e conhecimentos para a competitividade da empresa:

A informação e o conhecimento representam fatores de ganho de tempo quando se sabe onde e quando calibrar da melhor maneira os esforços, dosar conforme as circunstâncias e investir na hora certa. O conhecimento é fator de economia e de otimização na alocação e no rendimento dos recursos. (FAYARD, 2010, p.83).

Dentre os benefícios visíveis pela organização do conhecimento, destaca-se a possibilidade de almejar uma importante vantagem competitiva. De acordo com Fernandes, as transformações ocasionadas pela globalização, disseminação da tecnologia e outros fatores, levam empresas a moldar ou adaptar seus processos organizacionais a nova economia do conhecimento. Assim sendo, o processo de aprendizagem organizacional possibilita adaptar, transformar, criar e recriar

processos e atividades, fundamentais para criação do conhecimento como vantagem competitiva (FERNANDES, 2008).

O sucesso de empreendimentos por vezes está relacionado a gestão do conhecimento como precedente para desenvolver a inovação. Segundo Bessant e Tidd, a geração, aquisição, compartilhamento e a exploração de conhecimento são essenciais para o sucesso da inovação e do empreendedorismo. Um dos principais desafios da inovação corresponde a identificar e trocar conhecimento entre diferentes grupos e organizações (BESSANT; TIDD, 2009).

Para obter inovação contínua, percebe-se o conhecimento como importante alternativa para melhorar o desempenho organizacional mediante forma de agregar valor à empresa. Entretanto, o conhecimento necessita ser compartilhado e renovado constantemente em toda organização, ao modo que sua estruturação passa a ser a base fundamental para introduzir a inovação ao negócio.

## 1.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Evidências indicam pontos favoráveis a organização que aplica os preceitos acerca do conhecimento. Conforme Nonaka e Takeuchi a gestão do conhecimento é definida pelo processo de criar novos conhecimentos de modo contínuo, disseminando-os por meio da organização e incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Os resultados do conhecimento são significativos, porém são tidos em longo prazo, fato que eleva a necessidade de gestão para contornar os desafios em que a empresa será exposta. Conforme Palmisano e Rosini, a gestão do conhecimento envolve o propósito de entender, organizar, controlar e lucrar com o valor intangível do conhecimento. Entretanto, sua implementação, incorpora muitos desafios, obstáculos, dificuldades, esforços e investimentos, ao modo que só valerá a pena se houver interesses organizacionais em longo prazo (PALMISANO; ROSINI, 2014).

Uma empresa que adota a gestão do conhecimento compõem seus processos aliados as estratégias do negócio. Conforme Almeida et al o conhecimento é criado por indivíduos e pode ser apoiado e estimulado intencionalmente pela empresa, que proporciona os contextos, desafios e a infraestrutura necessária para facilitar a gestão do conhecimento (ALMEIDA et al, 2011).

Determinadas características são comuns a empresa que adota o conhecimento entre seus objetivos. Dessa maneira, conforme Oliveira, “gestão do conhecimento é o processo estruturado, criativo, inovativo e sustentado de identificar, desenvolver e operacionalizar os conhecimentos necessários para alavancar os resultados globais das empresas”. (OLIVEIRA, 2010, p.44).

O capital intelectual corresponde a uma fonte fundamental a propagação do conhecimento por toda organização. De acordo com Fayard, a gestão do conhecimento corresponde a arte de transformar informação e capital intelectual em valor sustentável para a empresa e seus funcionários. Assim a gestão do conhecimento procura inspirar e estimular trocas internas de forma dinâmica, enquanto o capital intelectual da organização deve ser reunido para tornar-se disponível a todos, como forma de memória central da empresa (FAYARD, 2010).

Diante das incertezas do mercado competitivo, o conhecimento é um dos principais ativos de uma empresa. Segundo Nonaka e Takeuchi, atualmente o patrimônio indispensável das empresas não corresponde a fábrica e aos equipamentos, mas sim ao conhecimento acumulado e as pessoas que o detêm. A gestão do conhecimento, em principal a conversão dele, carece ocorrer mais rapidamente, em razão das necessidades do mercado que mudam velozmente e ao ciclo de produto que é muito curto (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A gestão do conhecimento classifica-se no conhecimento tácito e explícito, assim compreender sua origem e relação é parte importante no processo de gestão. A geração de novos conhecimentos compreende um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos e o cristaliza como parte dos conhecimentos da organização por meio de diálogo, discussão, compartilhamento de experiências, em que o processo de amplificação é impulsionado pela interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento tácito é muito importante, porém difícil de conquistar, pois se baseia na experiência e especialização individual. O conhecimento tácito necessita se tornar mais explícito e codificado para permitir que seja rapidamente compartilhado e aplicado em diferentes contextos (BESSANT; TIDD, 2009).

Já o conhecimento explícito é representado como segundo momento do conhecimento. O conhecimento explícito pode ser transmitido facilmente entre os indivíduos de modo formal e sistemático, ele pode ser expressado por palavras,

sons e números, como também pelo compartilhamento de dados, fórmulas, recursos visuais, especificações de produtos e manuais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A fim de estruturar uma empresa que objetiva resultados advindos da exploração do conhecimento, se faz necessário adotar um método que facilite a gestão do conhecimento. Uma organização cria novos conhecimentos através da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, por meio dos quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização. Cujo ciclo deu origem ao processo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 2008):

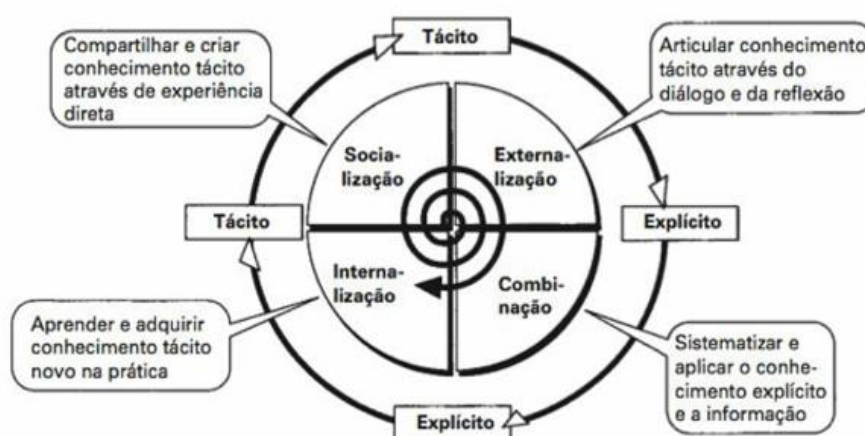


Ilustração 1 - Processo SECI.  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.24).

De acordo com a ilustração 1, os conhecimentos tácito e explícito são amplificados do indivíduo para o grupo, e então para a organização. Portanto, a criação do conhecimento inicia-se pela socialização e passa pelos quatro modos de conversão, em que forma uma espiral. Assim, cada modo do processo SECI envolve uma combinação diferente, como na a socialização (de indivíduo para indivíduo), na internalização (de do indivíduo para o grupo), na combinação (do grupo para a organização) e na internalização (da organização para o grupo).

A gestão do conhecimento se faz necessária como forma de estruturar a empresa para promover uma cultura inovadora. De acordo com Alvarenga Neto, a gestão do conhecimento passou a ser vista como forma de inovação organizacional, o que permite estabelecer uma visão estratégica ao uso da informação e do conhecimento disponível, promove a aquisição, a criação, codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimula a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada (ALVARENGA NETO, 2008).

Em virtude dos fatos mencionados, percebe-se que a gestão do conhecimento como forma de sua estruturação, o qual é contemplado pelo modelo SECI, que demonstra um ciclo contínuo do conhecimento desde sua criação perante o indivíduo até a internalização em toda organização, assim a gestão do conhecimento passa a ser a base fundamental para introduzir a inovação.

### 1.3 CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

Em busca de melhores resultados, a inovação passa a ser vista como uma estratégia vital a permanência de organizações no mercado competitivo. Diante da busca em melhor compreender a inovação torna-se vital salientar a forma com que ela se manifesta no ambiente empresarial.

Conforme, Tigre, muitas inovações surgem pela experimentação prática ou pela simples combinação de tecnologias existentes, com o objetivo de criar valor a um negócio, possível através do desenvolvimento de novos produtos e processos, pela criação de novos mercados antes inexistentes, pela exploração de novas fontes de suprimentos e pela modificação dos métodos de organização da produção (TIGRE, 2014).

O mercado competitivo requer nova percepção quanto à forma de transformar ideias em inovações. Desta forma, segundo Zanella, a inovação pode ser definida como um processo de introdução, adoção e implementação de uma ideia nova para a solução de um problema percebido, transformando uma ideia em algo concreto. Assim a inovação nasce de ideias criativas, que carecem ser transformadas em algo concreto para se tornar em uma possível inovação (ZANELLA, 2003).

Segundo o Manual de Oslo, o requisito mínimo para descrever uma inovação envolve produtos, processos, métodos de marketing ou organizacional, novos ou significativamente melhorados e implementados no mercado com sucesso. A inovação é vista como forma estratégica por compor decisões de investimentos no desenvolvimento do negócio (OCDE, 2005).

De acordo com Reis, para entender o sentido exato de uma inovação, é preciso diferenciar uma invenção de uma inovação. Um invento é uma ideia, esboço ou modelo para dispositivo, para produto, processo ou sistema novo ou aperfeiçoado. A inovação é algo que pode ser comercializado e detém um mercado



potencial com base em tecnologias, novos produtos, novos nichos de mercado, novas maneiras de administrar, produzir, comercializar e distribuir, etc (REIS, 2008).

No entendimento de Barbieri et al, a inovação pode ser definida pelo processo em que ideias seguidas por implementações resultem em melhorias, ganhos ou lucros para a organização, em que o conhecimento é utilizado como oferta para novos produtos e serviços que consumidores anseiam (BARBIERI et al, 2009).

Inovar representa assumir riscos ao explorar novos espaços, e organizações necessitam de atmosfera que estimulem a criatividade e o compartilhamento do conhecimento, a fim de provocar mudanças. Para Bessant e Tidd, Facilmente encontra-se organizações inovadoras que enfatizam a necessidade de eliminar a burocracia desnecessária, estruturas incômodas, paredes obstruindo a comunicação e outros fatores que impedem o fluxo das boas ideias (BESSANT; TIDD, 2009).

Conforme as evidências relatadas pelos autores, percebe-se que a inovação é concebida para agregar valor ao negócio, por meio da identificação de oportunidades inexploradas, em que as ideias retêm um papel importante no processo da inovação, transformada em inovação quando implementada e introduzida com sucesso.

#### 1.4 TIPOLOGIAS DA INOVAÇÃO

Estudos voltados a caracterização dos tipos de inovações, revelam importantes considerações. Conforme Bessant e Tidd, a inovação resume-se em quatro dimensões, em produto, processo, posição e paradigma. A inovação de produto traz mudanças em produtos e serviços, a inovação de processo propõe mudanças nas formas em que os produtos e serviços são criados, ofertados ou apresentados ao consumidor. Na inovação de posição as mudanças ocorrem no contexto em que produtos e serviços são introduzidos. Na inovação de paradigma, as mudanças acontecem nos modelos mentais básicos que norteiam o que uma empresa faz (BESSANT; TIDD, 2009).

A estrutura utilizada para tipificar a inovação é tida de forma particular para cada autor. De acordo com Bes e Kotler, há basicamente quatro níveis de inovação, variando do mais estratégico ao mais tático. Conforme Bes e Kotler, ela se classifica em inovação de produto e serviço, inovação de processo, inovação de mercado e inovação no modelo de negócios (Bes; Kotler, 2011):

- a) Produto e serviço: Representa mudanças tecnológicas, novos modelos ou linhas expandidas para os mesmos consumidores, necessidades e situações. Cada versão atualizada do iPhone caracteriza uma inovação de produto;
- b) Processo: Significa mudanças na logística, nas vendas ou nas atuais operações de produção do empreendimento. A exemplo de um fabricante que decide terceirizar parte de sua produção na China;
- c) Mercado: Consiste na busca por novos consumidores, para atender novas necessidades ou manter-se presente em situações de compra e consumo. Por exemplo, um banco que oferta uma novo uso aos serviços bancários, como pagamentos pelo celular;
- d) Modelo de negócios: Consiste na busca por novos consumidores, para atender novas necessidades ou manter-se presente em situações de compra e consumo. Por exemplo, um banco que oferta um novo uso aos serviços bancários, como pagamentos pelo celular (BES; KOTLER, 2011).

A classificação da inovação aborda diversos aspectos, dentre eles o Manual de Oslo, que rege a principal fonte de referência quanto aos termos relacionados a inovação. Dentre os tipos mencionados nesse manual, destaca-se a inovação de produto, processo, serviço, marketing e organizacional, apresentado na ilustração 2:

TIPOS	DESCRIÇÃO
<b>Produto</b>	Envolve a introdução de um bem/serviço novo ou significativamente melhorado em referência as suas características funcionais ou usos previstos. Ao exemplo de melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso e outros.
<b>Processo</b>	Representa mudanças significativas nos métodos de produção, em técnicas, equipamentos e softwares. Como também nos métodos de distribuição, na logística, equipamentos, softwares, técnicas para fornecer insumos, alocar suprimentos ou entregar produtos finais.
<b>Serviço</b>	Contempla serviços novos ou que introduzam novas características na prestação de serviços, sem mudar substancialmente o método em como é ofertado.
<b>Marketing</b>	Envolve novos métodos de marketing, com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
<b>Organizacional</b>	Refere-se à introdução de novos métodos organizacionais, mudanças na prática do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Visa melhorar o desempenho organizacional pela redução de custos.

Ilustração 2: Tipos de inovação.

Fonte: (OCDE, 2005).

Conforme a ilustração 2, evidencia-se a categorização dos tipos de inovação como importante fonte de informações para empreendimentos que buscam alcançar

seus objetivos financeiros por meio da implementação da inovação. Assim, o requisito mínimo para definir uma inovação é que o produto, processo, método de marketing ou organizacional sejam novos ou significativamente melhorados e, que estes sejam efetivamente implementados nas atividades e operações das empresas.

De modo geral, cada categorização da inovação possui sua singularidade quanto a aspectos conceituais. Entretanto, seus benefícios são tidos em várias áreas da empresa, assim identificar os tipos de inovações e colocá-las em prática, é fundamental para a empresa ajustar suas estratégias ao cenário competitivo, para então tentar obter ganhos econômicos.

### 1.5 PROCESSOS DA INOVAÇÃO

Atualmente, a inovação é percebida como requisito básico por empreendimentos que buscam melhorar seus resultados. Entretanto, sua inserção na rotina da empresa nem sempre é implementada com sucesso, de forma que se faz necessário a compreensão a respeito de processos da inovação, para facilitar sua aplicação as características de cada modelo de negócio.

Conforme Dias et al, a concepção do processo de inovação envolve atividades de ideação, que consiste na geração de ideias, o desenvolvimento pela materialização das ideias e pela comercialização do produto, nessa fase se faz necessário definir as pessoas que liderarão a equipe, interligar as competências internas e realizar parcerias com diversos atores (DIAS et al, 2013).

Ao aplicar uma metodologia é importante adaptar o processo de inovação as variáveis de cada negócio. Conforme Palmisano, o desenvolvimento de uma inovação exige o conhecimento, avaliação, disposição de recursos, prioridades, custos, benefícios, recursos humanos e aspectos políticos. Características que necessitam de coordenação, sequência, gerenciamento e definição clara do objetivo (PALMISANO; ROSINI, 2014).

A adoção de um processo é fundamental para a concretização da inovação, contudo é preciso definir antes do processo, as pessoas que farão parte da equipe. Assim, para Bes e Kotler, as etapas do processo de inovação, como objetivos, pesquisa, ideias, avaliação, desenvolvimento e lançamento são utilizadas como um livro de receitas. Todavia, as fases de um processo de inovação devem resultar da interação dos envolvidos no processo. E ao invés de processos que pessoas devem

seguir, há um grupo de pessoas que interagem e observam as necessidades ao longo do projeto, para então definir o processo (BES; KOTLER, 2011).

A ilustração 3 demonstra a necessidade de certas funções e suas respectivas atividades, essenciais à estruturação do processo de inovação.

<b>ESTRUTURA PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO</b>	
<b>Funções</b>	<b>Atividades</b>
Ativadores	Iniciar o processo de inovação;
Buscadores	Buscar informações ao grupo;
Criadores	Produzir ideias para o restante do grupo;
Desenvolvedores	Transformar ideias em produtos e serviços;
Executores	Levar a inovação para a organização e o mercado;
Facilitadores	Aprovar os investimentos durante o processo.

Ilustração 3: Estrutura para o processo de inovação.  
Fonte: BES; KOTLER (2011).

Diante da ilustração 3, pode-se perceber a forma com que as funções estão expostas dentro da estratégia do processo de inovação, ao modo que completam-se entre si, pelo fato de ponderar cada informação, variáveis e técnicas, com o objetivo de minimizar os erros no processo de inovação. O ponto primordial está voltado a formação da equipe, em que diferentes habilidades integram-se em busca de um mesmo objetivo, para posteriormente a própria equipe definir o processo ideal.

Empresas que optam por inovar detém maior destaque perante a concorrência, entretanto para tornar da inovação algo inserido na rotina da empresa, é preciso sistematizá-la. O processo de inovação não pode ser visto como uma atividade eventual, mas sim como um processo que necessita ser gerenciado desde sua fase inicial até sua implementação (CARLOMAGNO; SCHERER, 2016).

Seu processo é composto por quatro fases: a) Ideação: compõe a geração de ideias, oportunidades de negócios, conhecimento sobre clientes, análise de tendências e a reutilização de velhas ideias; b) Conceituação: contempla a avaliação de potencial, aprimoramento dos conceitos, acompanhamento e a polinização cruzada que propõe a participação de diferentes departamentos para que a ideia receba novas perspectivas; c) Experimentação: abrange a prototipagem, a redução de incertezas, os refinamentos finais, a alocação de recursos e o planejamento mais profundo; d) Implementação: considera a aceleração das iniciativas, a escala aos projetos e a avaliação no pós-vendas (CARLOMAGNO; SCHERER, 2016).

A ilustração 4 apresenta um modelo conhecido como combinado, em que as ideias estão presentes em todas as fases do processo de inovação e são estimuladas pelos conhecimentos científicos e tecnológicos acumulados:

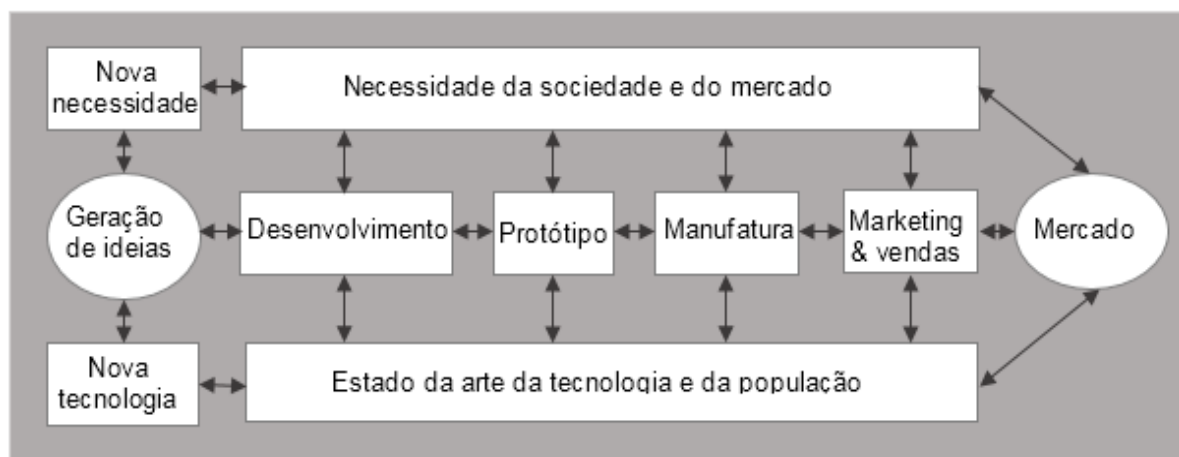


Ilustração 4: Etapas do processo de inovação.  
Fonte: ROTHWELL apud BARBIERI ET AL (2009, p. 26).

Perante a ilustração 4, pode-se observar o modo com que a geração de ideias está interligada com as demais etapas no processo de inovação. Este modelo considera que uma empresa precisa ter seus departamentos integrados de forma sinérgica para atingir resultados satisfatórios perante a dinâmica pela inovação.

Algumas etapas são essenciais ao prosseguimento dos processos de inovação. Para tanto, conforme Mattos e Guimarães as etapas presentes no ciclo de inovação, compõe a pesquisa básica com base em ciências naturais, a pesquisa aplicada que se aproxima de um novo produto comerciável, a geração da ideia que contempla um produto ou processo potencialmente comerciável, o desenvolvimento do produto ou processo que induzem a ideia de fabricação e comercialização do produto e entrada no mercado (MATTOS; GUIMARÃES, 2012).

Diante da busca em obter resultados satisfatórios perante o investimento em inovações, a estruturação e análise entre os estágios de um projeto torna-se uma importante alternativa para o sucesso de inovações. A ilustração 5 que apresenta o modelo stage-gate para o desenvolvimento de novos produtos.

Na ilustração 5, se tem o processo *stage-gate*, o qual salienta a necessidade de estruturação do processo por estágios, como também propõe a criação dos chamados portões entre as etapas de um projeto. Os portões são compostos por critérios diferentes a cada estágio, e permitem filtrar, monitorar, avaliar as melhores

alternativas para continuidade dos projetos. Informações técnicas e mercadológicas são alguns dos critérios que poderão ser avaliados (COOPER apud BESSANT; TIDD, 2009):



Ilustração 5: Processo stage-gate para o desenvolvimento de novos produtos.  
Fonte: COOPER apud BESSANT; TIDD (2009, p.192).

Vários modelos referentes a processos de inovação são representados pela literatura científica, entretanto, a combinação entre os melhores aspectos podem proporcionar a oportunidade de melhor complementar a estrutura da inovação. A ilustração 6 propõe o modelo de inovação combinado, segundo Barbieri et al:

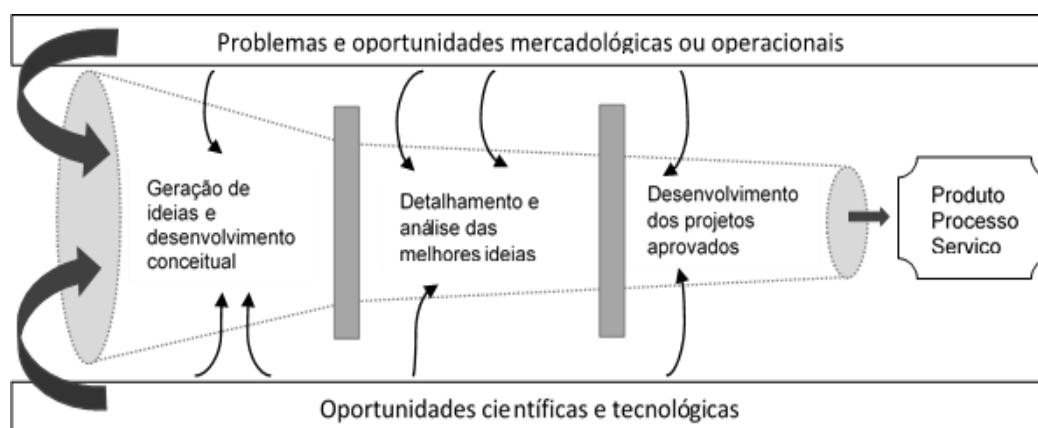


Ilustração 6: Modelo de inovação combinado  
Fonte: BARBIERI et al (2009, p.26).

Conforme a ilustração 6, o modelo de inovação combinado representa a fusão entre modelos de inovação, cujo processo é iniciado pela geração de ideias que desencadeiam o processo de invenção e inovação. Novas ideias vão sendo estimuladas em função das características, necessidades e desafios encontrados em cada etapa do processo. Ao final, as ideias serão geradas e avaliadas sob critérios diferentes em cada fase e as aprovadas serão implementadas.

Entre teoria e prática existe uma grande diferença, porém ambas se complementam por criar condições para estruturar o processo de inovação de forma efetiva na organização. Percebe-se que cada modelo apresenta uma proposta distinta, entretanto, todos traduzem importantes aspectos a ser considerados na implementação da inovação, assim a escolha do melhor modelo deverá tomar como base as características de cada empreendimento.

## **2 METODOLOGIA**

Conforme Mattar, a metodologia compreende a descrição dos métodos ou procedimentos utilizados na pesquisa. É vital para definir os possíveis resultados da pesquisa, a qual deve indicar os locais em que a pesquisa se realizou e os tipos de abordagens realizadas (MATTAR, 2008). Para melhor elucidar a contextualização do estudo, é abordado a seguir a categorização da pesquisa, a geração dos dados, bem como a análise e interpretação dos dados.

### **2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA**

Do ponto de vista da natureza, o trabalho classifica-se como uma pesquisa aplicada, devido ao interesse em observar os principais fatos provenientes da busca pela criação de novos conhecimentos e inovação, e propor melhorias nos processos de gestão do conhecimento e inovação, com o intuito de gerar inovação contínua na organização.

Em relação ao tratamento dos dados, utilizou-se a pesquisa qualitativa, que busca conhecer por meio de um estudo de caso a realidade da organização no que tange a gestão do conhecimento e, o processo de inovação da empresa.

Quanto aos objetivos, adotou-se a pesquisa descritiva, que descreve as principais evidências coletadas durante a entrevista com os gestores, além da

percepção teórica dos autores. Utilizou-se também a pesquisa explicativa, a qual teve o intuito de explicar as informações coletadas no estudo de caso.

Nos procedimentos técnicos, usou-se neste trabalho a pesquisa bibliográfica, a qual abordou os conceitos propostos por diversos autores, com a finalidade de embasar o trabalho, cujo levantamento se deu por meio de livros, com base em autores como Nonaka e Takeuchi, Fayard, OCDE, Bessant e Tid entre outros.

Adotou-se também o estudo de caso, que buscou compreender a aplicação prática de como a organização realiza os processos de gestão do conhecimento e inovação, procurando conhecer quais ferramentas e processos a empresa utiliza.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Os dados foram gerados através da documentação direta e indireta. Para tanto, a documentação indireta torna-se uma fonte significativa, por relacionar o problema exposto a diferentes pontos de vista, sendo vital completar o embasamento teórico de forma pertinente. A documentação indireta teve como principal fonte, o levantamento de dados a partir de materiais bibliográficos.

Já a documentação direta foi obtida por meio de uma entrevista gravada, realizada ao mesmo tempo com o gestor de produtos e com a gestora de projetos, onde os questionamentos foram respondidos individualmente ou por ambos conforme suas atribuições. A entrevista foi composta por vinte e duas questões e, teve a duração de 66 minutos, se realizou no dia 23 de outubro de 2018.

O gestor de produtos é formado em sistemas de informação, pós-graduado em gestão empresarial e controladoria, atua há treze anos na empresa, há dois anos como gestor de produtos, é responsável por novos negócios, pós venda, gestão de projetos corporativos, mapeamento de clientes, avaliar ideias e inovações e acompanhamento de projetos.

A gestora de projetos é formada como técnica em informática, bacharel em sistemas de informação, pós-graduada em governança e TI, ela atua há onze anos na empresa e há um ano na gestão de projetos. É responsável pela coordenação das pessoas e setores envolvidos no projeto, como esclarecer dúvidas e na tomada de decisões e também realiza o planejamento estratégico juntamente com a direção.

A escolha da empresa pesquisada ocorreu mediante uma análise das empresas regionais, das quais destacam-se pela dinâmica da inovação inserida em



seus processos. Assim a empresa definida para a realização da pesquisa, está localizada em Três de Maio-RS, atua no mercado de inovações tecnológicas e, é especialista na emissão e gestão de documentos fiscais eletrônicos.

Fundada em 2004, ela surgiu como uma startup para desenvolver sistemas personalizados para a empresa John Deere. Com o passar dos anos, a organização passou a atender novos clientes, em outras áreas, como banco de dados e portais web dinâmicos, até passar por uma nova reestruturação do negócio para atuar nas linhas de Software Houses e soluções específicas para área fiscal. Posteriormente, mudou sua sede para Três de Maio, a fim de remodelar seu espaço baseado nas principais empresas de tecnologias como o Google.

Atualmente a empresa possui um quadro composto por mais de 60 funcionários, mais de 500 parcerias em Software Houses, atende mais de 1500 municípios, ela está presente em empresas do Brasil e do Uruguai.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em vista da apresentação do conteúdo da pesquisa, sua estrutura está organizada por fases. Na primeira fase compõe a escolha da empresa onde se realizou o estudo. Na segunda fase realizaram-se as entrevistas na empresa. Já na terceira fase elaborou-se a transcrição dos dados e, na quarta fase se fez a análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa.

No processo de análise e interpretação dos dados, os dados foram analisados e interpretados de modo descritivo e explicativo. As evidências coletadas na organização foram inicialmente descritas e posteriormente explicadas, nessa análise houve uma triangulação com a opinião dos autores, gestores e da acadêmica, buscando facilitar o entendimento do leitor.

Para fins de pesquisa acadêmica, a empresa estudada não autorizou a divulgação de seu nome. Desse modo, o gerente de produtos será identificado como “gestor” e a gerente de projetos como “gestora”.

## 3 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir apresenta-se o desdobramento dos objetivos específicos, que é composto pelo processo de gestão do conhecimento, metodologias utilizadas pela

empresa para a prática da inovação e, propostas de melhorias para fomentar a inovação contínua.

### 3.1 PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA EMPRESA

Para conhecer como ocorre o processo de gestão do conhecimento na empresa estudada, os entrevistados responderam questões acerca da gestão do conhecimento. A empresa possui vários canais para promover a troca de ideias entre seus funcionários e a direção. Conforme o gestor, a empresa é muito dinâmica e embora tenha uma estrutura hierárquica, permite aos funcionários a troca de ideias com a diretoria, muitas ideias são colocadas nesses momentos. A caixa de soluções também propicia a coleta de ideias advindas dos funcionários, como também o relacionamento com os clientes, permitindo a solicitação de melhorias, correções de produto, necessidades específicas e ideias para novos produtos.

Nota-se que a empresa comporta vários canais para estimular e produzir novas ideias, nas quais mantém uma forte relação com a participação de funcionários, ela mantém uma relação próxima com seus clientes, para satisfazer suas necessidades presentes e futuras.

Dentre os elementos que contribuem ao surgimento de novas ideias, o gestor menciona um mural com a foto dos autores das melhores ideias do trimestre, um canal de ouvidoria, o ambiente da empresa é diferenciado para estimular a inovação e criatividade, é realizada uma pesquisa de satisfação sobre o planejamento estratégico, onde as pessoas podem questionar ou comentar.

Verifica-se que a organização pesquisada adota a mesma concepção mencionada por Almeida et al, em que o conhecimento é criado por indivíduos que podem ser estimulados propositalmente pela empresa, que fornece estrutura, condições e desafios adequados para facilitar sua gestão, a qual compõem a criação, disseminação e utilização do conhecimento (ALMEIDA et al, 2011).

Observa-se que a empresa pesquisada está preocupada em propiciar o surgimento de novas ideias mediante a interatividade dos funcionários, assim faz uso de vários meios que contribuem ao fortalecimento do conhecimento.

Referente a frequência com que ocorre a troca de ideias, o gestor mencionou, que a caixa de sugestões é aberta a cada três meses, são coletadas em média 6 ideias, elas são lidas para todos na empresa, o gestor de produtos define as

melhores ideias, que são apresentadas pelos próprios autores, todos os gestores e pelo menos dois diretores definem a ideia vencedora. Conforme a gestora são frequentes as demandas e solicitações vindas de clientes, as quais são avaliadas quanto a sua viabilidade ao negócio.

Conforme o gestor, os instrumentos que incentivam a troca de ideias entre as pessoas, caracterizam-se por um ambiente de *Coworking*, o qual corresponde um espaço diferenciado, em que as pessoas podem conversar, tomar café, cerveja para desestressar, tem uma biblioteca, é permitido o uso do Facebook, e outras características voltadas a incentivar a criatividade e inovação.

A gestora adiciona o uso do *Workplace*, uma ferramenta do Facebook para o compartilhamento de informações internas, em que as pessoas, leem e comentam sobre notícias, principais eventos e cursos, ações do planejamento estratégico para o ano seguinte, resultados de novos produtos, serviços e processos.

Observa-se que as informações referentes ao que está ocorrendo na empresa ou ao que é criado de novo são utilizadas como estratégias pelo negócio para solidificar o conhecimento. Segundo Fayard, a informação aliada ao conhecimento representa maior eficiência no tempo despendido, por identificar onde, quando e como investir, além de otimizar a alocação e rendimento dos recursos do empreendimento (FAYARD; 2010).

Percebe-se que a organização busca formas de envolver seus colaboradores ao que está ocorrendo na empresa e, o que ela espera conquistar, para que assim possam interagir e contribuir com suas ideias.

A fim de socializar, o conhecimento, a gestora afirmou que depois de concretizada uma nova funcionalidade, a empresa disponibilizada em seu site, um portal que contempla todas as informações referentes a solução para que os clientes possam elucidar suas dúvidas. Também ocorre a divulgação interna, referente as novas soluções, de experiências de eventos, viagens, cursos e treinamentos, e estas são compartilhados ao grupo mediante postagem no *Workplace*.

Ainda sobre a socialização do conhecimento entre os membros, a gestora enfatizou a participação dos funcionários em cursos on-line, eventos e treinamentos, e quem participa destes, informa o *link* da apresentação e seus principais aspectos e, antes de lançar uma novidade no mercado, é realizada um apresentação para que todos na empresa conheçam sobre a nova solução.

Verifica-se que no decorrer da entrevista, são mencionados vários fatos que contribuem para transformação do conhecimento tácito em explícito, os quais fazem parte da conversão do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi, “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.23).

Percebe-se que as etapas utilizadas pela empresa para a conversão do conhecimento, são descritas no modelo SECI. Assim, na socialização, a empresa estimula a criação e compartilhamento do conhecimento individual, como na troca de ideias entre funcionários e a direção da empresa. Na externalização, o conhecimento individual é compartilhado, como na leitura das ideias recebidas a todo grupo de colaboradores.

Em relação aos modos de conversão, nota-se que na combinação, a organização registra as informações inerentes as suas atividades em um canal interno de comunicação, como o planejamento estratégico, que após definido, é exposto no *Workplace* e pode ser questionado. E a internalização aplica os conhecimentos criados e compartilhados no processo de aprendizagem.

Dentre as contribuições do conhecimento para o processo de inovação, o gestor relata que há dois anos a empresa criou a área de negócios para fomentar a inovação, na qual o gestor de produtos é o responsável. Com isso a empresa obteve maior participação em ideias inovadoras, focadas no cliente e passou a focar mais no novo negócio, do que somente na operação.

Certos fatores podem dificultar a criação do conhecimento e inovação na empresa. Para tanto o gestor menciona a questão do tempo investido em uma inovação perante a incerteza do resultado, o esforço em motivar, inspirar e inserir uma cultura inovadora de modo automático nas pessoas e, a leis trabalhistas que dificultam inserir uma cultura diferenciada, como por exemplo, o registro do ponto eletrônico, em que o rigor no cumprimento dos horários impossibilita o funcionário de trabalhar nos horários que se julga mais eficiente.

Ainda referente as dificuldades do conhecimento e inovação, a gestora apontou que a dificuldade em compartilhar informações e atingir diferentes gerações da mesma maneira. Pois a forma definida para representar uma informação fará com que alguns entendam e interajam e outros não.

Observa-se que por mais que a empresa se esforce na interatividade das pessoas, não é simples dispor determinada informação de forma que atinja a todas

pessoas da mesma maneira. Assim, Bessant e Tidd, destacam o valor da gestão do conhecimento para o sucesso da inovação, de modo que um de seus principais desafios, referem-se a dificuldade de uma empresa em identificar e trocar conhecimento entre diferentes grupos e organizações (BESSANT; TIDD, 2009).

Conforme o gestor, a empresa tem inserido em sua cultura a valorização de seu capital intelectual mediante um ambiente e condições de trabalho diferenciado. Assim a empresa percebe que a criação e compartilhamento do conhecimento permitem um crescimento profissional do trabalhador, que se sente valorizado e se empenha em produzir melhores resultados.

Percebe-se que a organização dá valor a troca de conhecimento, valorizando as ideias e opiniões de seus funcionários. Este ponto é crucial, de acordo com Nonaka e Takeuchi, “é muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.25).

Em virtude dos aspectos mencionados, observa-se que a empresa tem sua estrutura voltada à condições que favorecem a atividades do conhecimento, como forma de impulsionar potenciais correções, melhorias e inovações na empresa.

### 3.2 METODOLOGIAS UTILIZADAS PARA PRÁTICA DA INOVAÇÃO

Para atender ao segundo objetivo específico deste trabalho, que busca identificar as atuais metodologias utilizadas pela empresa para prática da inovação; através das entrevistas, constatou-se que o empreendimento percebe a inovação como forma de impulsionar seu crescimento.

De acordo com o gestor, a empresa iniciou suas atividades, inserida em uma cultura rígida em alguns aspectos, devido a política de investimentos advindas da empresa investidora. Para implementar novos produtos, aos poucos foi eliminando uma série de barreiras que limitavam a criatividade. E como estratégia de crescimento, decidiu adotar meios para despertar o espírito inovador e criativo nas pessoas, e que estas passassem a conversar e sugerir novas ideias.

Entre as características que tornam a empresa inovadora, segundo a gestora, deve-se ao fato de que ela está mais voltada a resultados e metas, e não se prende a métodos tradicionais. O empreendimento busca constantemente criar novos conhecimentos, implementar métodos de trabalho mais eficientes, novas formas de

atender clientes, melhorias e inovações em produtos, processos e serviços, além de proporcionar um ambiente e horários de trabalho diferenciados.

Verifica-se que a empresa possui uma estrutura enxuta, focando mais nos resultados do que em regras, além de se renovar constantemente em vários aspectos. Segundo Tidd e Bessant, para inovar é preciso proporcionar condições que incentivem a criatividade e compartilhamento de informações, como forma de provocar mudanças. Empresas inovadoras geralmente evidenciam a necessidade em eliminar burocracias desnecessárias, paredes e estruturas incômodas, e outros elementos que prejudicam o fluxo das boas ideias (TIDD; BESSANT, 2009).

Quanto ao significado da inovação ao negócio, o gestor menciona a relação da inovação com a sobrevivência da empresa, como forma de evolução constante para não perder o cliente para a concorrência. A gestora afirmou, que se a empresa continuasse com os mesmos produtos de dez anos atrás, certamente estaria estagnada ou falida, principalmente em relação ao cliente, que é atraído por novas tecnologias que resolvam seus problemas.

O empreendimento trabalha com várias inovações para resolver problemas internos quanto externos, segundo o gestor, destaca-se a inovação em processos, produtos, serviços, organizacional, marketing e no modelo de negócios. Em relação as fontes de inovação, a gestora inclui a participação de funcionários, clientes, universidades, parceiros comerciais.

Na inovação em processos, a empresa otimiza constantemente novas ferramentas para melhorar seus processos, essa mudança geralmente ocorre de forma muito rápida. Ao exemplo das ferramentas para otimizar e tornar mais eficiente o uso do funil de vendas. No modelo de negócios, a empresa se modificou várias vezes desde sua constituição em busca de melhores resultados.

Na inovação de produtos e serviços, cada nova atualização do software, geralmente caracteriza melhorias ou inovações. Como por exemplo, a ferramenta Compass que permite ao usuário esclarecer suas dúvidas de forma rápida mediante um vídeo explicativo, ele foi desenvolvido com base no monitoramento de onde o cliente sentia dificuldades em utilizar o sistema da empresa, cujo resultado foi a resolução rápida para as dúvidas do cliente, o que gerou menos pedidos de suporte.

Já na inovação em marketing, conforme o gestor há grande preocupação na satisfação do cliente, e busca inovar no atendimento para não perdê-lo. Um exemplo pode se caracterizar no objetivo da empresa em criar uma atendente virtual. Na

inovação organizacional, a empresa investe muito em um ambiente inovador, o que contribui significativamente aos resultados da empresa.

Nota-se que as inovações citadas pelos entrevistados, caracterizam-se pela implementação de novidades ou melhorias significativas ao negócio. Para o Manual de Oslo, “o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa”. (OCDE, 2005, p.56).

Quanto aos responsáveis em avaliar as ideias iniciais, de acordo com a gestora é o próprio gestor de produtos, que analisa as ideias recebidas de clientes e funcionários e, desenvolve todo um estudo e testes para avaliar a ideia.

O gestor destacou que após esta avaliação, ocorre uma reunião com todos os gestores, e no mínimo dois diretores para votação e decisão final referente ao que será feito. As ideias aprovadas são documentadas e priorizadas dentro dos objetivos da empresa, e as demais ideias, ficam registradas como oportunidade futura.

Percebe-se que o empreendimento criou um modelo próprio em que designa uma equipe para avaliação e aprovação das ideias. Para Bes e Kotler, o processo de inovação deve iniciar pela definição da equipe envolvida, na qual os ativadores iniciam o processo, os buscadores trazem informações ao grupo, os criadores produzem ideias ao grupo, os desenvolvedores transformam ideias em produtos ou serviços, os executores levam a inovação para a empresa e o mercado e os facilitadores que aprovam os investimentos necessários (BES; KOTLER, 2011).

Os critérios utilizados para avaliar o processo da inovação, segundo o gestor, correspondem a necessidade dos clientes, acompanhar as tendências de mercado e tecnológica. Percebe-se que a empresa analisa o processo de inovação baseada em vários critérios, os quais são vitais para avaliar os resultados da inovação.

O processo de inovação gera incerteza a respeito de seus resultados, e para o gestor, os desafios do processo de inovação correspondem a questão do tempo que é muito limitado, requer grandes investimentos, necessita selecionar um profissional para pesquisar determinada tecnologia até obter retorno, é preciso priorizar as inovações para comportar com a estrutura necessária para desenvolvê-la.

A respeito das principais ações da empresa para promover a inovação entre seus membros, o gestor destacou as reuniões de acompanhamento dos funcionários, a participação em eventos, viagens nacionais e internacionais e fóruns de inovação. A participação em campeonatos de inovação como o Hackathon, que

representa a reunião de profissionais que buscam criar soluções específicas para um determinado desafio. A empresa já promoveu eventos de Hackathon internamente, tanto quanto seus colaboradores já participaram de eventos externos.

Para chegar implementar inovações, a empresa segue um processo interno. Conforme a gestora, o processo se inicia pela identificação de uma ideia ou oportunidade, a qual passa pelo método MVP, que é testar a aceitação e viabilidade do novo produto ou serviço antes de aportar grandes investimentos. Se aprovada, a ideia entra na fase de priorização juntamente com outras demandas já priorizadas de acordo com a Matriz GUT que considera três fatores: a Gravidade, a Urgência e a Tendência do problema/oportunidade.

Ainda no processo de inovação, a gestora salientou, que quando a oportunidade é classificada com prioridade máxima é gerado um projeto, onde a gerente de projetos é responsável por elaborar um planejamento completo com todas atividades, pessoas e tempo necessários para a execução. Durante a execução do projeto, a gestora faz o acompanhamento das atividades e identifica falhas e soluções para que a oportunidade seja entregue com eficácia ao cliente.

Ao finalizarem-se as atividades, a gestora organiza os comunicados e faz as liberações aos clientes, notificando os mesmos da conclusão. Após as entregas da nova solução, o gestor de produtos acompanha o cliente, para entender se a necessidade dele foi atendida. Caso surgem melhorias no projeto cria-se novas solicitações que entram ao fluxo completo de projetos onde avaliam-se as oportunidades, gera-se o MVP, efetua-se a priorização, e aprova o projeto.

A respeito dos aspectos apresentados, percebe-se que a empresa se preocupa em oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento de novas ideias, como forma de inserir inovações prósperas. E executa uma série de análise e testes com clientes antes de envolver recursos financeiros, como forma de evitar insucessos ou prejuízos.

### 3.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA FOMENTAR A INOVAÇÃO CONTÍNUA

Para alcançar o terceiro objetivo específico deste trabalho, que tem a finalidade de propor melhorias no processo de gestão do conhecimento e inovação, inicialmente elaborou-se uma análise a respeito do atual processo de inovação utilizado pela empresa, o qual representa vários pontos interessantes que colaboram



aos objetivos do negócio. As fases do atual processo utilizado pela organização são representados ilustração 7.



Ilustração 7 Atual processo de inovação

Fonte: Dados da pesquisa

Para colaborar com a inovação contínua da empresa, diante da ilustração 7, avaliou-se que a empresa possui um processo eficaz, entretanto, percebe-se que a fase geração de ideias pode ser melhor explorada, para se chegar a um maior número de ideias coletadas, as quais possibilitam o aumento quantitativo da ideias geradas, além de oferecer mais opções antes de investir em inovações.

O modelo que mais se aproximou na composição da proposta mencionada foi o modelo representado por um funil, o qual foi utilizado para representar a subdivisão da geração de ideias. Conforme Barbieri et al, o funil expõe a geração de ideias e desenvolvimento conceitual, detalhamento e análise da melhores ideias, desenvolvimento dos projetos aprovados, até a concretização em produtos, processos e negócios, sempre ligados aos problemas e oportunidades mercadológicas ou operacionais (BARBIERI et al, 2009).

Portanto, se levantou uma nova metodologia, com base na estrutura atual da empresa, onde se buscou complementar o atual processo por meio de estímulos para aumentar a geração de ideias e interatividade de funcionários aos objetivos da empresa, conforme apresenta a ilustração 8.

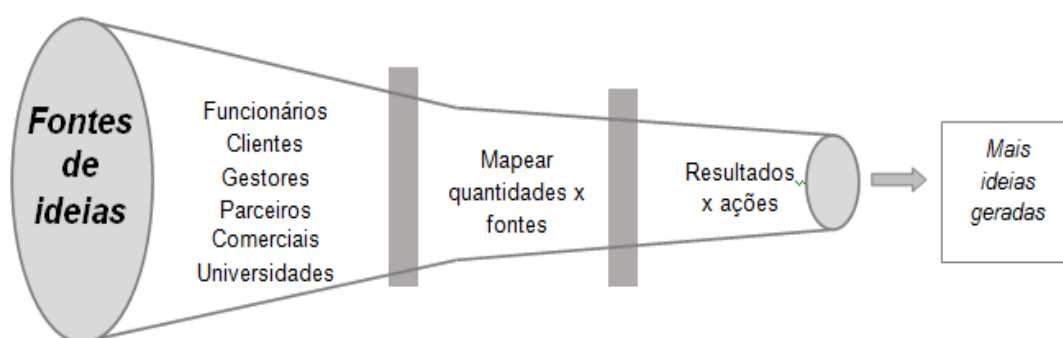


Ilustração 8: Modelo Proposto

Fonte: Dados da pesquisa

Na ilustração 8, se propõe complementar a fase inicial do processo de inovação, principalmente na geração de ideias, as quais carecem de mapeamento a respeito da quantidade e resultados das ideias geradas, para posterior cruzamento com suas fontes, para então identificar e direcionar os esforços da organização, nas fontes que tem maior representatividade, ou que precisam de novas ações.

Outro ponto que contribui a geração de ideias é a abertura da caixa de sugestões mensalmente, devido a certas oportunidades que poderão ser perdidas para a concorrência, pela demora na identificação da ideia. A escolha da melhor ideia poderia continuar ocorrendo trimestralmente, para possibilitar maior comparação entre as ideias, as quais podem ser premiadas ou bonificadas.

A fim de facilitar a análise das sugestões, pode-se criar um modelo de documento simples para o registro de sugestões, na qual o funcionário deve ser orientado para seu correto preenchimento. Neste documento pode constar a descrição da ideia e no que ela contribui ao negócio.

Com relação a geração de ideias, pode-se aumentar o número de ideias geradas, pelo feedback de todas ideias sugeridas ao seus autores, quanto aos motivos que levaram a rejeição ou aceitação de determinada sugestão. Caso a ideia não for interessante, sua fonte saberá o porquê e, poderá contribuir de forma mais eficiente, diante de feedbacks anteriores.

Também se pode analisar a possibilidade do autor participar de maneira mais ativa no desenvolvimento da ideia, seja opinando, em desenvolvimento e durante testes com clientes. Para que ele possa perceber sua importância ao negócio e, assim se sentir mais à vontade para novas propostas.

Para estimular uma maior participação dos funcionários, ressalta-se que poderiam ser feitas reuniões mensais com todos colaboradores, onde é apresentada a situação atual da empresa, quais desafios e problemas busca resolver. E assim, aproximar os funcionários a realidade da empresa, para que eles passem a propor mais ideias de acordo com o que a empresa ou seus clientes necessitam.

A empresa mencionou a participação em alguns desafios, entretanto ocorre eventualmente. Poderia ser criado mais vezes por ano, desafios como, por exemplo, o Hackathon, que pode aproximar a universidade da empresa, para resolver em conjunto determinado problema. Poderiam ser criados temas específicos para cada evento, e estes ocorrerem em ambiente interno e externo.

Em relação à dificuldade em gerar a informação no mesmo nível para diferentes gerações, se propõe criar dinâmicas para testar a forma mais eficaz que cada geração recebe e interage com determinada informação. Assim identificar interesses por geração e, direcionar a informação para determinado público, com a possibilidade da participação de outras pessoas.

Percebe-se o empenho da organização em busca da inovação contínua. E com algumas medidas simples, conforme propostas destacadas, a organização poderá complementar seu processo inicial, estimular a geração de ideias além de envolver seus funcionários com os desafios percebidos nas atividades da empresa.

## CONCLUSÃO

Atualmente, o termo inovação é muito utilizado de forma expressiva por empresas que almejam o fortalecimento de suas marcas diante do mercado. Na prática, sua implementação requer engajamento da empresa em criar um ambiente propício em que as pessoas se desenvolvam e, contribuam mais significativamente aos resultados da empresa mediante a aplicação de seus conhecimentos.

Em razão dos inúmeros desafios compostos no desenvolvimento da inovação, é imprescindível fortalecer sua estrutura mediante a valorização de seu capital intelectual. Dessa forma, para obter retornos através do conhecimento, é preciso adotar medidas que propiciam a criação e compartilhamento do conhecimento em âmbito organizacional.

Para melhor composição do estudo se teve por objetivo propor um modelo de processo de inovação, com o intuito de contribuir para a inovação contínua. O qual tem sua abordagem detalhada, no capítulo 3 deste trabalho.

No primeiro objetivo específico, se buscou conhecer como ocorre o processo de gestão do conhecimento na empresa estudada. No qual, pode-se constatar o empenho da empresa em proporcionar uma infraestrutura voltada a inspirar a criatividade e inovação, além da tomada de ações voltadas a compartilhar o conhecimento gerado para toda empresa. Este objetivo está descrito no item 3.1.

O segundo objetivo específico buscou identificar as atuais metodologias utilizadas pela empresa, para prática da inovação. Percebeu-se que a organização criou sua própria metodologia, baseada em seus objetivos estratégicos. E apesar do processo ser bem estruturado, a empresa volta sua atenção ao início do processo

de inovação, em especial na coleta e avaliação das ideias, antes de desprender grandes dispêndios financeiros. Este objetivo está contemplado no tópico 3.2.

E o terceiro objetivo específico teve a finalidade de propor melhorias no processo de gestão do conhecimento e inovação. Onde se propôs o mapeamento e adoção de medidas para o fortalecimento das relações com as fontes do conhecimento e seus respectivos resultados, bem como, recomenda que a empresa adote o modelo proposto na ilustração 8.

Conforme a problemática envolvida “como a gestão do conhecimento pode contribuir para inovação contínua junto à empresa estudada?” Constatou-se que a gestão do conhecimento é o ponto fundamental para a geração da inovação, pois é por meio dos conhecimentos de cada ator (seja ele funcionário, clientes, diretor, instituições de pesquisa, parceiros externos, etc.) que é possível desenvolver a inovação e, atender as necessidades do mercado.

Quanto a contribuição do estudo ao contexto acadêmico e empresarial, se relaciona ao atual cenário competitivo, em que empresas buscam destaque no mercado, exigindo dos profissionais a capacidade de adotar estratégias para lidar com as dificuldades e oportunidades da gestão do conhecimento e inovação.

Em decorrência a relevância da temática, identificou-se vários fatores evidenciados pela transcrição do estudo, que descrevem o quanto a gestão do conhecimento influencia no processo da inovação. A qual se baseia em seu capital intelectual para solução de problemas e desafios, e assim instiga a implementação de novas inovações.

Tendo em vista os aspectos observados, percebe-se que é imprescindível que administradores e empreendedores, se conscientizem da relevância que a gestão do conhecimento e a inovação contínua possuem, frente ao mercado competitivo. Dessa forma, se recomenda que sejam elaborados estudos futuros sobre essa temática, em outros contextos organizacionais, com o intuito de contribuir com novos modelos e propostas que favorecem a inovação nas organizações, seja ela com ou sem fins lucrativos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manuel de; **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: Proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502117211/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Consulta em 19/08/2018.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de ideias para a inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805112/cfi/1!/4/4@0.00:58.9>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre; SCHERER, Felipe Ost. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007121/cfi/6/28!/4/10/2@0:0>. Acesso em 09 jun. 2018.

COOPER, R. G. **Doing it right: winning with new products**. Ivey Business Journal, 64 (6), July/August, 1–7; 2000. Apud BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805112/cfi/1!/4/4@0.00:58.9>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

DIAS, Acires; GEISLER, Lisiane; LEONEL, Carlos Eduardo Lozano; MONTANHA JUNIOR, Ivo Rodrigues; OGLIARI, André. **Importância, definições e modelos de inovação**. In ABREU, Aline França de (Org.); CORAL, Eliza (Org.); OGLIARI, André. (Org.). *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2013.

FAYARD, Pierre. **O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Tradução Patrícia C. Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806195/cfi/2!/4/4@0.00:35.5>> Acesso em: 23/08/18.

FERNANDES, Caroline Brito. **Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações**. In ANGELONI, Maria Terezinha (org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1 ed. 7 reimp. São Paulo. Atlas, 2011. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468300/cfi/4!/4/4@0.00:21.6>> Consulta em 20.08.18.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. 3.ed.rev. São Paulo: Saraiva,2008.

MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. 2.ed.rev. São Paulo: Saraiva, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka; In NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre a inovação. 3.ed. OCDE, 2005. Tradução Oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseado na versão original da OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), 1990. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão para resultados**: atuação, conhecimentos, habilidades. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473083/cfi/4!/4/4@0.00:14.4>>. Consulta em 19/08/2018.

PALMISANO, Angelo; ROSINI, Alessandro Marco. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2.ed., São Paulo: Cengage Learning, 2014.

REIS, Dácio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2.ed. Barueri: Manole, 2008.

ROTHWELL, R. **Successful industrial innovation**: critical factors for the 1990. R&D Management, v.22, n.3, p.221-239, jul.1992. Apud BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de ideias para a inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 2.ed.rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **A criatividade nas organizações do conhecimento**. In ANGELONI, Maria Terezinha (coordenadora). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.