



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS DE CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TÂNIA CARLESSO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE IDEIAS EM UM SUPERMERCADO NA CIDADE  
DE CHAPECÓ/SC**

**CHAPECÓ**

**2017**

**TÂNIA CARLESSO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE IDEIAS EM UM SUPERMERCADO NA CIDADE  
DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profª Dra. Kelly Cristina Benetti  
Tonani Tosta

**CHAPECÓ  
2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

### PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Carlesso, Tânia

GESTÃO DO CONHECIMENTO: IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE  
IDEIAS EM UM SUPERMERCADO NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC /  
Tânia Carlesso. -- 2017.

82 f.:il.

Orientador: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , , 2017.

1. Gestão do Conhecimeto. 2. Gestão de Ideias. 3.  
Inovação. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani,  
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.  
Título.

TÂNIA CARLESSO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: IMPLEMENTAÇÃO GESTÃO DE IDEIAS EM UM  
SUPERMERCADOS DE CHAPECÓ/SC**

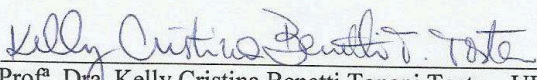
Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.


Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

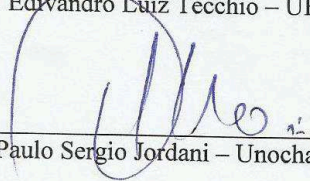
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

11 / 07 / 2017

BANCA EXAMINADORA

  
Prof<sup>ª</sup>. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS

  
Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio – UFFS

  
Prof. Me. Paulo Sergio Jordani – Unochapecó

Dedico este trabalho aos pais, por sempre me incentivarem a continuar lutando.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por guiar meus passos e sempre me acompanhar.

Agradeço a minha mãe Lorena, meu pai Ademir e meu irmão Augusto, que me apoiaram em todos os momentos do desenvolvimento deste trabalho, entendendo a minha ausência das atividades familiares.

Agradeço a Professora Dra. Kelly Cristina Bonetti Tonani Tosta, pela atenção, pelas oportunidades de aprendizagem que me proporcionou, pela dedicação e pela preocupação em ajudar-me a elaborar esse trabalho da melhor forma possível.

Agradeço aos meus colegas de graduação Tamiris, Cassiano, Bruna e Danimar, pela parceria nessa jornada, pelo apoio durante esses anos e pelo auxílio nos momentos de desespero.

Agradeço ao supermercado, pela oportunidade de realizar esse trabalho, especialmente a Tatiane Farina, que me auxiliou nas informações necessárias, me proporcionando novos ensinamentos e ao Marcelo Teske por apoiar o desenvolvimento desse trabalho no setor de depósito do supermercado.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, pela compreensão e paciência durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço também ao Alex, por ser meu técnico de informática particular, me auxiliando sempre quando surgiu algum problema inesperado.

Agradeço a todos, que de alguma forma, me apoiaram durante a minha jornada acadêmica, me proporcionando crescimento acadêmico e pessoal.

“Não importa o que lhe digam. Palavras e ideias podem mudar o mundo” (SOCIEDADE DOS POETAS MORTOS).

## RESUMO

Seguir e prever as tendências que afetam o comportamento do consumidor é cada vez mais papel e competência das organizações, o mundo complexo e as constantes mudanças são a nova realidade. As organizações necessitam desenvolver novas formas de relacionamento empresarial que valorizem a grande participação dos colaboradores na tomada de decisão, estimulando e desenvolvendo as pessoas para uma atuação estratégica, direcionando os profissionais para que busquem constantemente por conhecimento e por aperfeiçoamento das competências e habilidades. Através disso, a implementação de um programa para geração de ideias para inovação através da gestão do conhecimento se torna indispensável a organização. Neste contexto, o presente trabalho, tem como objetivo geral elaborar um modelo de gestão de ideias para inovação através da gestão do conhecimento, em um supermercado de Chapecó. A investigação configura-se como de abordagem qualitativa, de caráter descritivo, documental. Os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. A coleta dos dados se deu mediante entrevista semiestruturada com os colaboradores do mercado e formulários preenchidos pelos colaboradores. A análise de dados se deu mediante consulta a documentos de fontes primárias e secundárias e literatura especializada, realizando comparações entre os dados encontrados nessas fontes. Os resultados revelaram que o conhecimento gerado através da gestão da ideia traz inovações para o Supermercado, entretanto é necessário desenvolvê-lo através de algum método. A implantação de gestão de ideias para inovação, através da gestão do conhecimento no supermercado é importante para garantir assim, a descentralização de conhecimento, a expansão do conhecimento para todos os colaboradores do setor e da organização, além de, corrigir processos, aumentar o conhecimento e tornar a empresa cada vez mais competitiva.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Gestão de Ideias; Inovação



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos construtivos da gestão do conhecimento .....	24
Quadro 2 - Aceleradores da gestão do Conhecimento .....	28
Quadro 3 - Etapas dos modelos de gestão do conhecimento.....	32
Quadro 4 - Modelos de gestão de ideias.....	45
Quadro 5 - Problemas Encontrados .....	61
Quadro 6 - Plano de ação.....	63
Quadro 7 - Verificação do conhecimento para solicitação interna de materiais. ....	65
Quadro 8 - Verificação do conhecimento na demarcação de materiais e equipamentos .....	66
Quadro 9 - Verificação conhecimento para inclusão do pedido de compras .....	67
Quadro 10 - Verificação conhecimento para divulgação interna de materiais.....	68
Quadro 11 - Verificação do conhecimento no recebimento de mercadorias.....	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conversão do conhecimento .....	20
Figura 2 - Processos essenciais da gestão do conhecimento .....	23
Figura 3 – Processo de conversão do conhecimento .....	26
Figura 4 - Framework de gestão do conhecimento.....	27
Figura 5 - Modelo Scramper.....	37
Figura 6 - Modelo de mapa mental.....	39
Figura 7 - Modelo de formulário para registro de ideias.....	42
Figura 8 – Matriz de inovação .....	50
Figura 9 – Três tipos de inovação.....	50
Figura 10 - Etapas do modelo de gestão de ideias para o Brasão Avenida .....	59

## **LISTA DE SIGLAS**

**OCDE** Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

**P&D** Pesquisa e Desenvolvimento

**GC** Gestão do conhecimento

**APO** *Asian Productivity Organization*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
2.2	GESTÃO DE IDEIAS.....	33
<b>2.2.1</b>	<b>Técnicas de geração de ideias.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Programa de sugestão.....</b>	<b>41</b>
2.2.2.2	Cuidados na implantação do programa.....	44
2.3	INOVAÇÃO.....	46
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	54
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	55
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	56
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	57
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÕES.....</b>	<b>58</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	58
4.2	DADOS DA GERAÇÃO DE IDEIAS.....	59
4.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	64
4.4	IDENTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO.....	70
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>74</b>
	<b>APÊNDICE A - Perguntas norteadoras para <i>brainstorming</i>:.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE B - Formulário para registro de ideias e sugestões.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Seguir e prever as tendências que afetam o comportamento do consumidor é cada vez mais papel e competência das organizações, o mundo complexo e as constantes mudanças são a nova realidade. A sobrevivência das organizações só acontecerá se houver adaptabilidade e flexibilidade para mudar constantemente, não há mais espaço para reservas no mercado (MEIR, 2015). Assim, as grandes diversidades e inovações tecnológicas que surgem, começam a criar novas formas para gerar e transmitir conhecimento, modificando os processos de produção, comercialização e criação de bens e serviços (LOURES; SCHLEMM, 2006).

Com isso, as organizações necessitam desenvolver novas formas de relacionamento empresarial que valorizem a grande participação dos colaboradores na tomada de decisão, estimulando e desenvolvendo as pessoas para uma atuação estratégica, direcionando os profissionais para que busquem constantemente por conhecimento e por aperfeiçoamento das competências e habilidades (FIALHO, et.al, 2010).

Contudo, para contribuir com a busca constante de conhecimento e aperfeiçoamento, a Gestão do Conhecimento torna-se cada vez mais presente nas organizações. Angeloni (2002 apud Girardi et al, 2009, p, 4) define a gestão do conhecimento “[...] como um conjunto de processos que conduz à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional [...]”.

Assim, a função da Gestão do Conhecimento é desenvolver mecanismos e formas que estimulem a formação de competências, ampliando o conhecimento indispensável em toda a organização (ANGELONI, 2002, apud GIRARDI et al., 2009). Desta maneira, muitas organizações estão trabalhando com o desenvolvimento do conhecimento através da geração de ideias.

Complementando, David, Carvalho e Penteado (2011) salientam que não há geração de ideias em máquinas, por isso as pessoas são tão importantes para a organização, as inovações aparecem das ideias, e essas por sua vez, surgem do conhecimento que as pessoas possuem. Segundo Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), uma ideia é expressa através de uma opinião, ponto de vista, conhecimento ou qualquer outro meio que representa uma concepção de algo.

Dessa forma “[...]a gestão de ideias não é um modismo, trata-se de um processo essencial para administração de uma empresa[...]” (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011 p. 11). A geração de ideias é uma das principais preocupações das organizações que utilizam a inovação como estratégia competitiva, assim, as organizações podem ser excelentes fontes de

ideias, desde que ocorra condições para desenvolvê-las (BARBIERI, ÁLVARES E CAJAZEIRA, 2009).

Neste cenário, os profissionais cada vez mais diferenciados, criativos, empreendedores, com conhecimentos flexíveis, capazes de se adaptarem as diversas mudanças, incorporando e produzindo inovações que contribuam para a vantagem competitiva, são essenciais para a sobrevivência das organizações (LOURES; SCHLEMM, 2006). As organizações ficarão cada vez menores e a implementação da inovação em um ritmo crescente, forte e acelerado, estará cada vez mais presente e o mercado consumidor estará aberto para empresas inovadoras, empreendedoras e criativas (MEIR, 2015).

Quanto mais inovadora uma organização for, maior será a competitividade e melhor será a sua posição no mercado de atuação, uma vez que há redução de custos, ampliação de margens com produtos e serviços de alto valor e o aumento da competência com práticas de lançar produtos inovadores (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011 p. 25) “[...] a inovação está associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização [...]”. Lima (2015, apud Nunes Filho, 2016, p. 19) destaca que “[...] as empresas que investem em inovação que geram resultados no ponto de venda e que pensam no consumidor, colhem muitos frutos no futuro [...]”.

Na maioria das empresas o atual momento da economia é de retração, entretanto para outras, é momento de movimentar-se e prestar mais atenção no que seus clientes querem, fazendo o possível para destacar-se no mercado e apostar em novas tecnologias (NAVAJAS, 2015).

Diante desse contexto, o consumidor possui novas preocupações, hábitos, valores e prioridades, e o supermercadista, que tem contato direto com o consumidor, precisa acompanhar e compreender essas transformações, pois, elas acontecem num ritmo muito maior do que o setor pode reagir. (BETHLEM, 2015)

Neste sentido, é importante observar como a organização se comporta mediante as questões de inovação, através da gestão de ideias e do conhecimento, e principalmente qual a postura que ela adota frente a inovação que surge nesse setor supermercadista. Assim, questiona-se: **Como elaborar um modelo de gestão de ideias para inovação através da gestão do conhecimento no setor de depósito do Supermercado Brasão Avenida, localizado em Chapecó (SC)?**

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos são as ações que deseja alcançar quando se realiza um trabalho, nesta pesquisa, o objetivo é realizar a elaboração de um modelo de gestão de ideias, para um supermercado.

### 1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um modelo de gestão de ideias para inovação através da gestão do conhecimento, no depósito do Supermercado Brasão Avenida.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar entre os modelos de gestão do conhecimento existentes as abordagens aplicáveis à realidade do depósito do supermercado;
- b) Estruturar o modelo de gestão de ideias para inovação de processos, produtos e serviços do depósito do supermercado;
- c) Analisar as contribuições da proposta para a inovação, a luz dos processos da gestão do conhecimento.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A implementação de ideias através da gestão do conhecimento para inovação pode ser justificada por várias razões, entre elas, que está ocorrendo uma explosão de informações geradas no mundo e os varejistas não estão assegurando o armazenamento correto dessa informação. As empresas utilizam somente 5% dos dados que são gerados por ela, destacando, que o Brasil tem uma capacidade enorme para gerar e utilizar dados, por isso, é necessário desenvolver um conjunto de habilidades, além de investir em tecnologia (ESCALANTE, 2015).

Para Nunes Filho (2015), o supermercadista deve mostrar ao consumidor que se preocupa e que todos os seus colaboradores estão lá para ele, atendendo e entregando as melhores soluções. Segundo Floriano (2015), as organizações do futuro são as que usam o seu propósito e os seus valores para instigar seus colaboradores a inovar, entregando serviços de qualidade elevadas.

Segundo Cabrini (2015),

[...] na era do consumidor a necessidade de compartilhar informações é crescente. Milhares de pessoas interagem o tempo todo por meio de dispositivos móveis que se tornaram praticamente uma extensão delas mesmas. Portanto, o varejo também pode e deve se inspirar nessa tendência para estreitar o relacionamento com os consumidores, colaboradores e fornecedores. E também estar em contato com ferramentas e conceitos, que aprimorem a gestão e os resultados dos negócios. (CABRINI, 2015, p.40).

Uma consultoria especializada em tendências de varejo, a Dexi Consultoria, divulgou um estudo, analisando 190 empresas do Brasil, Estados Unidos, Europa e Sudeste da Ásia. Esse estudo divulgou que apenas quatro entre dez empresas do varejo estão voltadas para a inovação, e que 62% das empresas varejistas líderes do setor perderão seus postos no mercado de atuação até 2030, caso não estejam alinhadas as novas demandas, comportamentos, conceitos entre outros aspectos e acompanharem as práticas que estão sendo valorizadas pelos consumidores. Quem possuir o melhor preparo e a melhor adaptação, permanecerá no mercado e continuará ganhando espaço (NUNES FILHO, 2016). O supermercadista deve mostrar ao consumidor que se preocupa e que todos os seus colaboradores estão lá para ele, atendendo e entregando as melhores soluções (FLORIANO, 2015).

Para Yamada (2016), investir em inovação é muito importante para os supermercadistas, as organizações que não realizam pesquisas e não fazem investimento são as que possuem maior dificuldade no cenário econômico atual. Segundo Ascar (2015), as maiores redes de supermercados americanos, pretendiam em 2016, investir seus recursos para reformar suas lojas (29%), investir em tecnologia (17%), construir novas lojas (14%) e melhorar seu treinamento e o seu programa de retenção de funcionários (11%).

Além disso o estudo no supermercado se justificativa pela importância econômica que ele possui para a região oeste de Santa Catarina, sendo o 7º (sétimo) maior mercado em faturamento do estado nos anos de 2015 e 2016, e ocupando a 136ª (centésima trigésima sexta) posição nacional nos mesmos anos (RANKING ABRAS, 2016). Além de ser referência em processos inovadores, sendo o primeiro supermercado da região a ser distribuidor exclusivo de produtos Sadia e Isabela, a ser totalmente informatizado e possuir caixas *self checkout*.

A implantação de um programa de gestão de ideias através da gestão do conhecimento, tem como objetivo principal inovar os processos que são desenvolvidos pelo supermercado e importância por se tratar de um trabalho acadêmico, que busca a integração da teoria aprendida durante a vida acadêmica com a prática do mercado. Nesse sentido, o estudo busca auxiliar na inovação dos processos e serviços do setor de depósito do supermercado que fará parte da pesquisa.



O estudo compõe-se de cinco seções, a primeira constitui a introdução, a segunda apresenta os conceitos teóricos referentes ao tema estudado. A terceira seção é constituída pelos procedimentos metodológicos empregados na coleta e análise dos dados, a quarta seção expõe a análise dos dados da pesquisa estudada, subdividida pelos temas propostos nos objetivos específicos, e por fim, a quinta seção é formada pelas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a ser apresentado a seguir, trata da contextualização e revisão bibliográfica dos temas sobre gestão do conhecimento, gestão de ideias e inovação para uma compreensão maior sobre esses assuntos, bem como servirá de base para as conclusões acerca do presente estudo.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) “[...] apesar das diferenças fundamentais entre o racionalismo e o empirismo, os filósofos ocidentais em geral concordam que conhecimento é a crença verdadeira justificada[...]”. Assim Fleury e Oliveira Jr. (2008, p.132) definem o conhecimento como “[...] o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações casuais entre fenômenos [...]”.

O conhecimento, apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2006), é

[...] o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia, e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é constituído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos casuais. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006, p. 29).

Dessa forma “[...] o conhecimento, bem como a capacidade para criá-lo, de lhe aceder e de usá-lo eficazmente é um instrumento importante da inovação, concorrência e sucesso econômico [...]” (SARKAR, 2008, p. 129). Segundo Fialho et al., (2010) o conhecimento é definido como,

[...] o conjunto completo de informações, dados, relações que levam as pessoas a tomar decisões, a desempenhar atividades e a criar novas informações ou conhecimento. Pode ser conceituado também como um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semântica inerentes ao agente que a detém. (FIALHO et al., 2010, p. 40).

Entretanto para Davenport e Prusak (1998, p. 1) “[...] O conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e a diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau [...]”. Segundo os autores, os dados são fatos pertencente a um evento, a uma informação pertencente a comunicação entre duas ou mais pessoas, através de algum meio visual ou audível, e o conhecimento é:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), também descrevem as semelhanças e diferenças entre informação e conhecimento, “[...] primeiro o conhecimento ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, segundo, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado a ação, e a terceira, o conhecimento, como informação, diz respeito ao significado[...]”. Ainda de acordo com o Nonaka e Takeuchi (1997), a informação permite um ponto de vista diferente para a análise de acontecimentos ou fatos, possibilitando o surgimento de eventos invisíveis ou inesperados, com isso, a informação é fundamental para criar ou gerar conhecimento.

Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) (1997),

[...] conhecimento, em todas as suas formas, desempenha hoje um papel crucial em processos econômicos. As nações que desenvolvem e gerenciam efetivamente seus ativos de conhecimento têm melhor desempenho que as outras. Os indivíduos com maior conhecimento obtêm empregos mais bem remunerados. Este papel estratégico do conhecimento é ressaltado pelos crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), educação e treinamento e outros investimentos intangíveis, que cresceram mais rapidamente que os investimentos físicos na maioria dos países, e na maior parte das últimas décadas. A estrutura de políticas deve, portanto, dar ênfase à capacidade de inovação e criação de conhecimento nas economias da OCDE. A mudança tecnológica resulta de atividades inovadoras, incluindo investimentos imateriais como P&D, e cria oportunidades para maior investimento na capacidade produtiva. (OCDE, 1997 p.31).

Assim para as organizações trabalharem é necessário o conhecimento, e ele não é novidade. A novidade é reconhecer ele como um ativo corporativo, administrando e envolvendo, com a mesma dedicação dos ativos tangíveis (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). Os ativos intangíveis são os conhecimentos sobre produtos, tecnologia e mercado, permitindo que uma organização gere lucro, faça melhorias e conquiste clientes (FIALHO et al., 2010).

O sucesso da empresa ocorre através da capacidade que ela possui para gerar conhecimento, agrupar aos produtos e aos processos, garantindo assim inovação, novidade de produtos e aquisição de novos mercados (FIALHO et al., 2010). Assim a função da organização para criar conhecimento é fornecer um ambiente apropriado para as atividades de grupo, que favoreçam a criação e o acúmulo do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Porém, criar novos conhecimentos não é só uma forma de aprender ou obter conhecimentos externos e sim de construí-los (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O desenvolvimento do conhecimento é “[...] um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes [...]” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006, p. 34).

As organizações criam e utilizam o conhecimento. Quando elas trabalham, as informações são absorvidas e transformadas em conhecimento, permitindo a atuação, com base nesses conhecimentos, em suas experiências, valores e regras. O conhecimento que ela obtém é o que ela aprimora (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Probst, Raub e Romhardt (2006, p. 11) “[...] o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso [...]”. Ágil ou devagar, útil ou não, o conhecimento circula pelas organizações, e oposto do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é muito ativo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O cenário atual da economia, destaca muito o conhecimento e a informação, assim, a transferência, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento são cada vez mais importantes (APO, 2009 - tradução nossa). O aumento acirrado da competitividade mundial, permite aparecimento de novas tecnologias, com isso, o conhecimento criado nas organizações possui um ciclo de renovação cada vez mais rápido e as empresas tendem a se tornarem diferentes pelo conhecimento que elas possuem e pela maneira que elas conseguem utilizar esse conhecimento (FIALHO et al., 2010).

Desta forma Strauhs et al., (2012), apresenta que a informação e o conhecimento são essenciais nas etapas do processo de inovação, seja na geração da ideia, na implementação de processos, no ciclo organizacional e na seleção de recursos (STRAUHS et al., 2012).

Assim o conhecimento, segundo Sanchez e Heene (1997, apud Fleury e Oliveira Jr. 2008), tanto individual como empresarial, possuem três objetivos principais: primeiramente explicar que o conhecimento nunca é dado, absoluto e determinante, e sim existe através de crenças baseadas em avaliações. Segundo, reconhecer que o conhecimento é proveniente da mente, porém, a organização também possui conhecimento e ele é entendido por vários indivíduos da organização e por último reagrupar o conceito de conhecimento, esclarecendo o conceito de conhecimento tácito e do conhecimento explícito.

Conforme Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é formado por dois componentes divididos e diferentes: o conhecimento explícito (expresso por palavras, sons, números, compartilhado em forma de dados, recursos visuais e transmitido rapidamente e formalmente)

e o conhecimento tácito (altamente pessoal e difícil de compartilhar, enraizado em ações e linguagem corporal, ações, experiências e emoções).

Segundo Fialho et al., (2010)

[...] a base na distinção dos conhecimentos tácitos e explícito é também indispensável à compreensão das dimensões de desenvolvimento da espiral da criação do conhecimento: 1) Conhecimento tácito: conhecimento procedural, pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Envolve modelos mentais que estabelecem e manipulam analogias. Seus elementos técnicos podem ser exemplificados como o *know-how* concreto, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido a ação. 2) Conhecimento explícito: conhecimento declarativo, transmissível em linguagem formal e sistemática que permite ao indivíduo o saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir. (FIALHO et al., 2010 p. 44)

Por sua vez, uma organização cria e converte conhecimento tácito em explícito e vice-versa, assim segundo Takaeuchi e Nonaka (2008)

[...]a criação de conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, que podem ser descritos como a seguir:

1. Socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;
  2. Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
  3. Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
  4. Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. ”
- (TAKAEUCHI; NONAKA, 2008, p. 23).

Essa conversão de conhecimento pode ser observado na Figura 1:

Figura 1 - Conversão do conhecimento



Fonte: Takaeuchi e Nonaka (2008)

A capacidade que uma organização tem em aumentar o seu conhecimento, está diretamente ligada a competência que a mesma possui em converter o conhecimento tácito em explícito, apenas combinar não aumenta a base de conhecimento da organização, a relação contínua entre os conhecimentos é quem cria a inovação (FIALHO et al., 2010).

Porém, para alcançar essa capacidade de inovação existem alguns estágios a serem seguidos: o primeiro é a obtenção da informação; o segundo é o tratamento dessa informação; o terceiro é transformar a informação em conhecimento; e o quarto e último estágio é transformar o conhecimento gerado em inovação, quanto mais a organização for capaz de inovar, maior será a vantagem competitiva dela no mercado de atuação (STRAUHS et al., 2012).

Desta maneira, segundo a *Asian Productivity Organization* (APO) (2009, p. 26 - tradução nossa), “[...] uma vez que a informação e o conhecimento também se tornaram os principais impulsionadores da vantagem competitiva, a questão é como eles podem ser utilizados para melhorar o desempenho através de eficiências operacionais e inovação [...]”. Na prática a gestão de conhecimento identifica os ativos intelectuais das empresas, gere novos conhecimentos, aumentando a vantagem competitiva, garantindo assim o acesso aos maiores números de atividades (FIALHO et al., 2010).

Assim, transformar o conhecimento em vantagem competitiva é um desafio enfrentado pelas organizações. A gestão do conhecimento, além de envolver recursos tecnológicos, administrar as pessoas, ela envolve também a capacidade de gerenciar os colaboradores através de suas competências e habilidades (HAMMES et al., 2016). Desta maneira, o conhecimento proporciona uma vantagem sustentável, gerando grandes retornos. Os ativos do conhecimento crescem com o uso, gerando novas ideias, ficando com as pessoas que compartilham e ao mesmo tempo desenvolvendo quem recebe (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Outro desafio importante, é que os colaboradores são detentores do conhecimento organizacional, quando a empresa não retém esse conhecimento, o mesmo pode ser perdido por um período, caso o funcionário venha sair da organização (HAMMES et al., 2016).

Em muitas organizações, os colaboradores já reconhecem que o conhecimento deve ser compartilhado, em um estudo realizado por Dorow et al., (2016, p.117), por meio da análise de falas de colaboradores,

[...] percebe-se que poucas barreiras foram encontradas. Porém, alguns pontos como o individualismo e o medo de se expor foram percebidos. Pontos esses que estão mais ligados à cultura das pessoas do que à cultura da empresa, já que está proporciona

tempo, reuniões e ferramentas para estimular a geração de ideias. (DOROW et al., 2016, p. 117)

Desta maneira, o conhecimento pode ser diferente entre cada pessoa, cada organização e cada rede da organização. A aprendizagem ocorre por meio de trocas dentro de grupos pequenos, com o desenvolvimento de uma linguagem própria (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2008).

A melhor maneira de espalhar o conhecimento nas organizações é através do compartilhamento contínuo. É necessário que todo o conhecimento adquirido na organização seja disponibilizado para todos, por meio de espaços que permitam a troca de experiências e que resultam em novos conhecimentos fortalecendo o aprendizado da organização (STRAUHS et al., 2012). A transferência de conhecimento dentro da organização ocorre mesmo que a organização não gerencie esse processo e é vital para a sobrevivência da empresa. Algumas organizações envolvidas com a transferência do conhecimento, têm o hábito de desenvolver programas, para que seus colaboradores possam compartilhar informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Assim, pode-se afirmar que a criação do conhecimento é um processo, que inicia com o indivíduo partilhando suas experiências com o grupo, interagindo para que o compartilhamento de experiências aconteça, resultando na troca de conhecimento tácito para o conhecimento explícito (HAMMES et al., 2016).

O objetivo próprio de uma abordagem sistêmica do conhecimento é desenvolver um modelo conceitual em que os gerentes possam identificar (1) novos modelos organizacionais e de negócio, (2) problemas gerenciais peculiares ao conhecimento e suas diferenças de outros ativos da organização e (3) novas heurísticas ou formas de aconselhamento que ampliam seu entendimento, opções, meios de influência e compreensão das situações sob sua responsabilidade. (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2008, p 32).

Não ocorrerá nenhum ponto importante a destacar nas abordagens focadas no conhecimento, se ela abordar apenas os mesmos fenômenos e produzir os mesmos *insights* obtidos em uma abordagem de tomada de decisões positivista convencional. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2008).

Assim as organizações contratam os colaboradores considerando mais as experiências que ele possui do que a inteligência ou escolaridade, pois elas compreendem que os colaboradores procuram mais informações com pessoas que eles conhecem do que em bancos de dados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Como as máquinas não geram ideias, os trabalhadores começaram a ser reconhecidos como colaboradores, considerados ativos intelectuais geradores de conhecimento e conseqüentemente de inovação, conhecimento este que se refere ao saber, ou seja, ao aprendizado de forma contínua, adquirido no decorrer da vida em instituições de ensino, em organizações, em família e/ou em experiências vividas (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011). “[...] O poder econômico de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais do que seus ativos imobilizados, como terra, instalação e equipamentos. Ao contrário destes, o conhecimento não é escasso [...]” (FIALHO et al., 2010).

Entretanto para o criação e desenvolvimento do conhecimento, as organizações necessitam de métodos que à auxiliem e a à orientem a realizar a gestão dos seus conhecimentos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

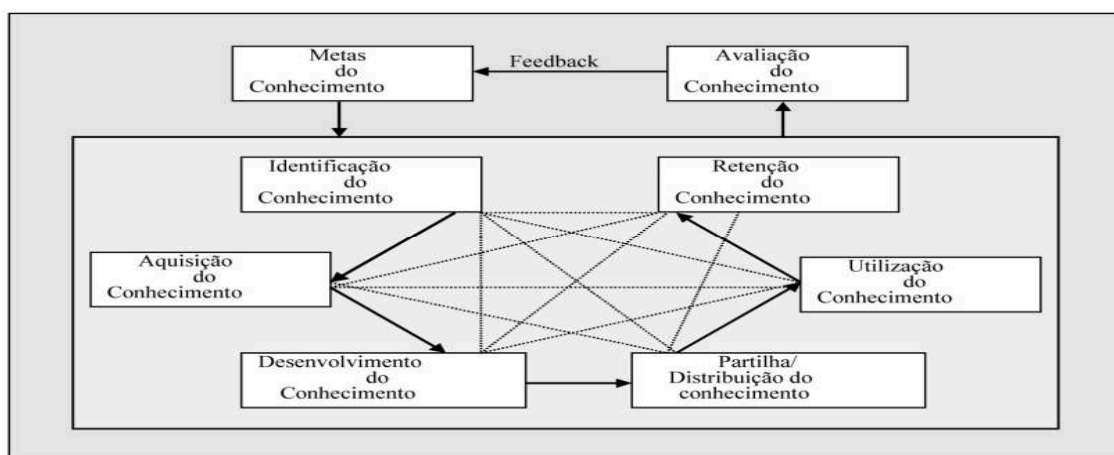
A gestão do conhecimento (GC) auxilia no aumento das capacidades individuais, coletivas e sociais, melhorando a produtividade, a qualidade e contribuindo para o crescimento econômico da organização (APO, 2009, tradução nossa).

Desta maneira alguns autores definem a gestão do conhecimento através dos seguintes modelos:

a) Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2006):

Propõem uma estrutura integrada para gestão do conhecimento que possibilitam o direcionamento dos recursos de conhecimento. Os processos essenciais para a gestão do conhecimento são muito próximos e se relacionam, conforme podemos observar na figura 2.

Figura 2 - Processos essenciais da gestão do conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Ronhardt (2006)



Analisando os 8 elementos construtivos da gestão do conhecimento, possuímos um esboço das áreas que é possível a gestão ativa dos conhecimentos. Cada elemento possui um papel importante dentro das organizações, como podemos observar no quadro 1.

Quadro 1 - Elementos construtivos da gestão do conhecimento

Etapas	Definição
Identificação do conhecimento	Identificar o conhecimento externo é pesquisar e escrever o conhecimento da empresa.
Aquisição do conhecimento	Importar algum conhecimento substancial de fontes externas.
Desenvolvimento de conhecimento	Elemento construtivo que completa a aquisição de conhecimento.
Compartilhamento e Distribuição do conhecimento	Condição vital prévia para transformar as informações ou experiências em algo que possa ser utilizado em toda a organização.
Utilização do Conhecimento	Assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.
Retenção do conhecimento	Estruturas desenvolvidas para armazenagem eficiente da grande variedade de conhecimento da organização.
Metas de conhecimento	Direcionam a gestão do mesmo.
Avaliação do conhecimento	Verificação essencial para ajuste eficaz do procedimento de gestão a longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora – Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2006)

A primeira etapa que deve ser realizada é a definição de metas de conhecimento. O aprendizado da organização é eficiente somente quando há a formulação de metas específicas. Na maioria das organizações as metas de conhecimento organizacional ainda são desconhecidas. Essas metas podem ser classificadas e formuladas em níveis normativos (os quais fornecem uma cultura empresarial inovadora), estratégicos (definem as competências da empresa) e operacionais (metas normativas e estratégicas em objetivos).

A definição dessas metas deve estar de acordo com a missão e visão da empresa e devem ser mensuráveis. Algumas perguntas como onde aparecem as questões de conhecimento, como transformar as metas organizacionais em metas de conhecimento, qual tipo de conhecimento a empresa possui e que tipo de conhecimento é apresentado na organização, podem contribuir para o desenvolvimento das metas de conhecimento.

A etapa de identificação do conhecimento consiste em identificar o conhecimento gerado internamente ou externamente na organização. As redes de conhecimento permitem que

o conhecimento seja localizado de forma rápida e eficiente, porém muitas organizações não conseguem identificar esse conhecimento de forma correta, ou não possuem nenhum sistema que permita ao colaborador encontrar essa informação. Quanto mais visível um conhecimento for, maior vai ser a capacidade da organização em desenvolvê-lo. Perguntas como quais são os especialistas da organização e a facilidade para localizá-los, o conhecimento sobre os projetos em andamento, os sistemas que a empresa dispõe para localizar conhecimento armazenado, são alguns exemplos que podem ajudar na identificação do conhecimento empresarial.

Já a aquisição do conhecimento consiste em integrar o conhecimento externo em interno. Muitas organizações não conseguem integrar esse conhecimento sozinho. Por isso há o desenvolvimento de meios que auxiliam esse processo, como desenvolvimento de tecnologias, parcerias com fornecedores, clientes, ou até mesmo o armazenamento em *softwares* específicos.

O desenvolvimento do conhecimento é particularmente importante na gestão de conhecimento. Ele concentra-se no desenvolvimento de técnicas e processos para aquisição das competências de conhecimento que a empresa não possui. Por se tratar de desenvolvimento, ele pode encontrar algumas barreiras dentro da organização, como o próprio colaborador, que pode não repassar seu conhecimento de forma automática para outra pessoa.

Criar redes de compartilhamento auxilia no desenvolvimento do conhecimento, como, a criação de infraestruturas para armazenagem, bem como a criação de grupos para troca de experiência ou redes de internet. Transmitir o conhecimento é uma parte importante do desenvolvimento, quando maior for o compartilhamento, maior a eficiência da organização. Perguntas como que tecnologias existem na empresa, quais são os estímulos que a organização tem para compartilhamento e se os colaboradores estão afins de partilhar o que sabem, pode auxiliar na identificação do desenvolvimento do conhecimento.

A organização precisa desenvolver o conhecimento adquirido. Se ela não utilizar o conhecimento que identificou e criou, não conseguirá nenhum benefício e todo o esforço vai ser em vão. Por isso “[...] o conhecimento em ação é a medida mais significativa da gestão do conhecimento bem-sucedida, pois a aplicação produtiva do conhecimento é a única maneira de traduzi-lo em resultados visíveis [...]” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006, p. 165).

O uso do conhecimento deve ser considerado como a fase de implementação do processo de GC, interagir com os métodos de GC na organização incentiva os funcionários a usar o conhecimento.

A preservação do conhecimento pode ocorrer através da memória organizacional, sem ela não é possível aprender. Alguns processos podem ser utilizados para a preservação do conhecimento. A figura 3 mostra os principais processos de preservação do conhecimento:

Figura 3– Processo de conversão do conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Rhomhardt (2006)

As organizações devem ser capazes de selecionar, armazenar e atualizar o conhecimento de forma adequada.

Para que possamos fazer a medição do conhecimento é necessário medir e avaliar o conhecimento da organização. Quando as organizações deixam de medir o conhecimento o ciclo fica incompleto. A medição deve ocorrer através de indicadores de conhecimento, os índices devem ser feitos de acordo com a realidade da organização. Perguntas como em quais funções ou setores da empresa há percepção de indicadores de conhecimento, e se há dados coletados frequentemente, podem auxiliar no desenvolvimento da medição do conhecimento

A última etapa proposta pelos autores é a retenção do conhecimento. Se o conhecimento não for retido, uma organização não será eficaz e uma parte de sua competência estará sendo desperdiçada. A retenção pode ocorrer em forma de processos que armazenam e atualizam constantemente as informações.

Porém é necessário o monitoramento dessas etapas para que ele seja eficaz a longo prazo, e que seja ajustado sempre que ocorrer a necessidade.

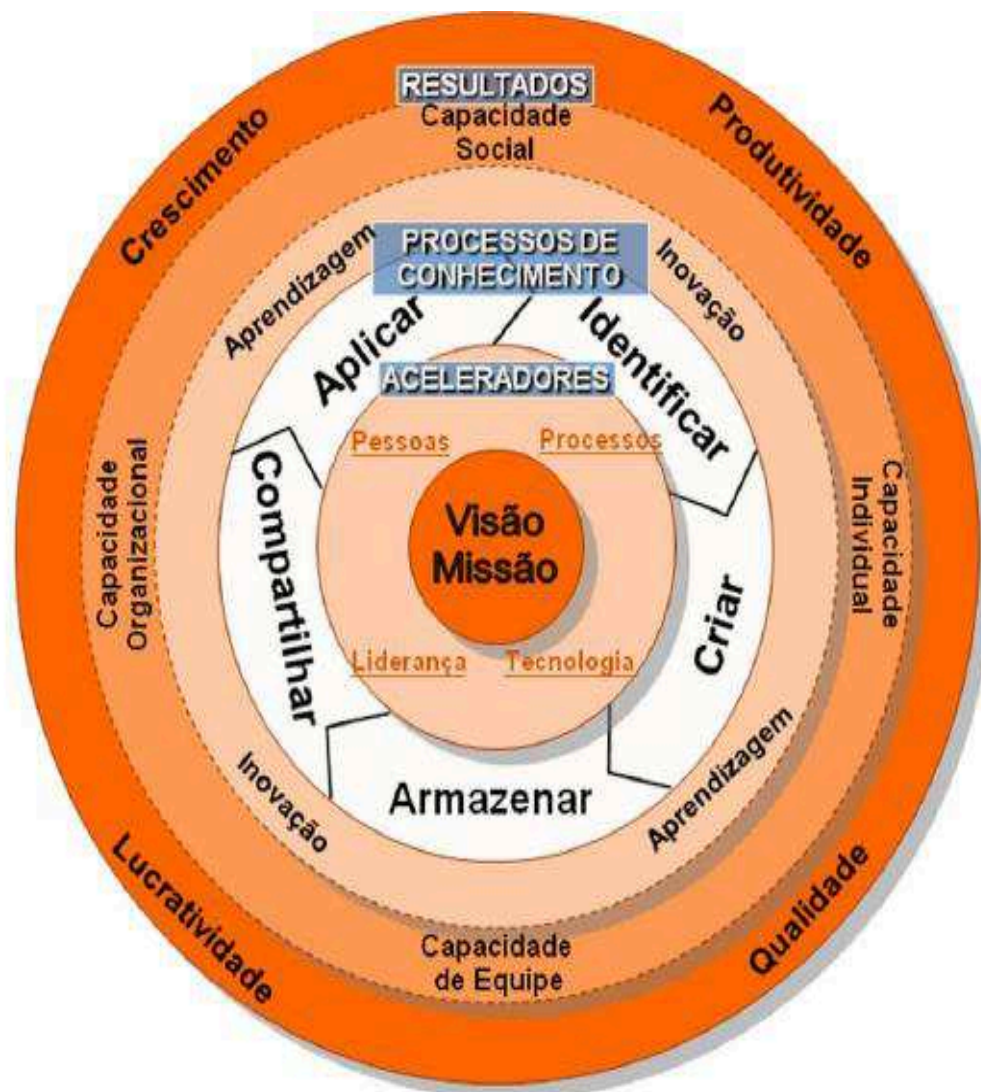
b) Modelo APO (2009 – tradução nossa):

Mesmo que o conhecimento tenha sido gerado da melhor forma possível, as estratégias, processos, ferramentas e tecnologias, possibilitam que isso aconteça de forma mais coletiva, acelerando muito na aprendizagem organizacional. O Gerenciamento do Conhecimento não é referente somente a administração do conhecimento organizacional, mas também a percepção de quais locais de conhecimento e conhecimento são essenciais para as necessidades da organização

A melhor maneira de visualizar um ciclo e as partes que pertencem a ele é através de uma forma circular e contínua, e é com isso em mente, que a APO desenvolveu uma estrutura de GC holística e escalável, da qual o processo de GC é uma parte fundamental.

Na figura 4, podemos verificar a estrutura da APO:

Figura 4- *Framework* de gestão do conhecimento



Fonte: Tosta (2012, apud APO, 2010 p. 28 - tradução do autor)

A ferramenta para gerenciamento do conhecimento, possui várias etapas, primeiramente, no centro do ciclo há os aceleradores, que auxiliam e aceleram a gestão do conhecimento inativo das organizações. Eles são compostos pela missão, visão, pessoas, processos, liderança e tecnologia, conforme podemos observar no quadro2.

Quadro 2- Aceleradores da gestão do Conhecimento

ACELERADORES	Missão e Visão	A Visão e a Missão fornecem as orientações estratégicas da organização. Eles ajudam a identificar as competências básicas necessárias para alcançar os objetivos de negócios.
	Liderança	Ele garante o alinhamento de estratégias e projetos de GC com os objetivos de negócios. Eles oferecem apoio e recursos para a implementação dos projetos de GC.
	Tecnologia	A tecnologia acelera o processo de conhecimento, fornecendo ferramentas e técnicas efetivas que ajudam na criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento.
	Pessoas	As pessoas desempenham um papel importante nos principais processos de conhecimento, nomeadamente criação, compartilhamento e aplicação.
	Processos	Refere-se a um fluxo de eventos que descrevem como as coisas funcionam na organização. Estas são sequências de etapas sociais e tecnológicas que podem melhorar a contribuição do conhecimento dentro da organização.

Fonte: Adaptado de APO (2009, p. 84-88 - tradução nossa)

A próxima etapa do ciclo correspondente ao processo de criação de conhecimento, que é dividido em cinco etapas. As cinco etapas que são apresentadas no APO (2009 - tradução nossa) são as seguintes:

[...] Identificar - Esta etapa significa identificar o conhecimento que é importante para você capturar e/ou desenvolver; Criar - Esta etapa significa executar as melhores práticas e processos e usar as melhores ferramentas; Armazenar - Esta etapa significa usar as melhores ferramentas e ambientes para efetivamente armazenar o conhecimento; Compartilhar - Esta etapa significa usar as melhores práticas, processos, ferramentas e técnicas para transferir e amplificar o conhecimento; e Aplicar - Esta etapa significa as melhores maneiras de acessar o conhecimento e usá-lo efetivamente, para alcançar os resultados que você está procurando. (APO, 2009, p. 57- tradução nossa)

Essas cinco etapas representam os principais passos no processo de criação e desenvolvimento de conhecimento. Quanto mais rápido o conhecimento gira, maior o aprendizado e os resultados do conhecimento.

A terceira etapa corresponde a aprender e inovar.

Elas ajudam a desenvolver capacidades individuais, de equipe e organizacionais, o que, por sua vez, leva à capacidade social. Aprender é a descoberta de novas ideias, a afirmação do que já é conhecido e a realização da necessidade de "desaprender". Novas ideias e desaprender podem levar à inovação. A inovação pode estar nas áreas de novos produtos, serviços, processos, mercados, tecnologias e modelos de negócios. (APO, 2009, p.97, tradução nossa).

Assim como apresentados na figura 4, os resultados aguardados das iniciativas de gestão do conhecimento são o aumento da capacidade individual, da equipe e organizacional e do aumento da capacidade social.

Contudo conforme a APO (2009),

[...]o aprendizado e a inovação decorrentes do processo de conhecimento aumentam o conhecimento e as habilidades dos indivíduos, resultando em melhor desempenho. O compartilhamento de conhecimento em equipe aumenta a capacidade da equipe. Quando os indivíduos em uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando o conhecimento uns com os outros, a capacidade da equipe é aprimorada. A capacidade da organização se concentra em melhorar os processos e sistemas internos, as competências essenciais e o desenvolvimento de estratégias inovadoras para alcançar um crescimento sustentável e uma vantagem competitiva. A capacidade social refere-se ao conhecimento coletivo de indivíduos, organizações e instituições que podem ser aproveitados para o crescimento inclusivo. (APO, 2009 p. 98 – Tradução nossa).

Dessa forma, para concluir o ciclo, todos esses itens interligados incentivam a produtividade, a qualidade de serviços e produtos e o aumento da lucratividade e crescimento organizacional. Os sucessos desses gerenciamentos dependem de como as empresas estão organizadas. Algumas técnicas de gestão de ideias contribuem para a coleta, distribuição e armazenamento desses conhecimentos.

c) Modelo de Garvin (1997, apud Queiroz, 2001)

Propõe um modelo com quatro processos fundamentais: geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conhecimento. O processo de geração possui duas fases: identificar o material esperado e estabelecer que os colaboradores participem com ideias.

Quando a informação é coletada, ela deve ser armazenada de maneira que todos possam acesso a informação. Já o processo de desenvolvimento realiza a separação dessa informação, transformado em informação útil para todos da organização. O processo de desenvolvimento envolve a seleção e posterior refinamento do material obtido para que se aumente o seu valor. E a distribuição refere-se a forma como os colaboradores terão acesso a essa informação, facilitando a busca e o uso desses conhecimentos.

d) Modelo Beckman (1997 apud Queiroz, 2001, p, 24):

Propõe um modelo dividido em oito estágios:

[...]1. Identificar: determinar as competências essenciais, estratégia de fornecimento e domínios de conhecimento; 2. Capturar: Formalizar o conhecimento existente; 3. Selecionar: Avaliar a relevância do conhecimento, valor e acuracidade. Resolver conflitos entre conhecimentos; 4. Armazenar: Representar a memória da corporação em um repositório de conhecimentos; 5. Compartilhar: Distribuir o conhecimento automaticamente pelos usuários, baseado nos tipos de interesse e trabalho. Colaborar em trabalhos de conhecimento através de times virtuais; 6. Aplicação: Pesquisar e usar o conhecimento para tomar decisões, resolver problemas, suportar o trabalho e treinar pessoas; 7. Criar: Descobrir novos conhecimentos através de pesquisa, experimentação e pensamento criativo; 8. Vender: Desenvolver e comercializar novos produtos e serviços baseados no conhecimento. (Beckman, 1997 apud Queiroz, 2001, p, 24).

e) Modelo Depres & Chauvel (1999 apud Miranda, 2004):

- Mapeamento: levantamento das informações usadas e criadas nas organizações;
- Aquisição, Captura e Criação: refere-se à aquisição ou arranjo de dados importantes para organização;
- Empacotamento: é a absorção das informações a algum meio de armazenamento;
- Armazenamento: Identificação e melhoria do armazenamento da informação;
- Aplicação, compartilhamento e transferência: são processos ou sistemas que compartilham a informação,
- Inovação, evolução e transformação: são as alterações do ambiente, que originam em novos produtos e processos.

f) Modelo Larsson (2001 apud Miranda, 2004):

- Aquisição do Conhecimento: abrange o reconhecimento das competências específicas;
- Criação do conhecimento: Compreende o P&D, os testes, a síntese, e o uso de técnicas;
- Armazenamento do conhecimento: Abrange o método de armazenagem do capital intelectual da organização, a base de dados, treinamentos e demais pesquisas;
- Recuperação do conhecimento: São as ferramentas utilizadas para a busca do conhecimento;
- Transferência e utilização do conhecimento: é a comercialização do conhecimento, a relação entre os clientes e processos internos;
- Medição dos resultados do projeto de CG: parâmetros de avaliação do projeto.

g) Modelo Nakano (2002 apud Miranda, 2004):

Define a GC formada por somente quatro processos:

- Criação: geração do conhecimento interno;
- Aquisição: Incorporação do conhecimento externo;
- Interpretação: Transformar o conhecimento, adaptando as diversas situações da organização;
- Armazenamento: processos de coleta, manutenção e recuperação de dados em sistemas de memórias da organização.

Assim, levando em consideração os autores apresentados, podemos identificar algumas semelhanças entre os modelos de Gestão do conhecimento propostos. Embora cada modelo possua a sua própria estruturação, todos são divididos em etapas, variando entre três a oito elementos. Alguns desses elementos, como o processo de criação, desenvolvimento, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, são encontrados em quase todos os modelos, conforme podemos observar no quadro 3:



Quadro 3 – Etapas dos modelos de gestão do conhecimento

Pobst, Raub e Romhardt	APO	Garvin	Beckman	Depres e Chauvel	Larson	Nakano
Identificação	Identificar	Geração	Identificar	Mapeamento	Aquisição	Criação
Aquisição	Criar	Organização	Capturar	Aquisição, Captura e Criação	Criação	Aquisição
Desenvolvimento	Aplicar	Desenvolvimento	Selecionar	Empacotamento	Armazenamento	Interpretação
Compartilhamento e Distribuição	Compartilhar		Armazenar	Armazenamento		
Utilização	Armazenar		Compartilhar	Aplicação	Transferência	
Retenção		Distribuição	Aplicação	Inovação, evolução e transformação		
Metas			Criar			
Avaliação			Vender		Medição	Armazenamento

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Contudo, não há um modelo de GC certo ou errado para a organização. Ela deve procurar o modelo que mais se adapta a sua realidade, considerando a sua estrutura, o engajamento das pessoas e fatores como as suas políticas e estratégias. Entretanto, para que ocorra a GC, é necessário que o conhecimento seja gerado de alguma forma, como por exemplo, através de uma ideia, por isso, torna-se necessário explorar o papel da gestão de ideias para geração do conhecimento.

## 2.2 GESTÃO DE IDEIAS

As ideias surgem do conhecimento adquirido pelas pessoas. Resultado da criatividade, as ideias estão associadas a intuição, originadas pelos fatores externos como recursos, pessoas e processos e internos como personalidade, memórias, preconceito, conhecimento e motivação (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Segundo Sakar (2008) um dos aspectos mais importantes da inovação não é só como inovar, mas também quem e o que motiva a pessoa que está inovando. Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) cada pesquisador tende a definir inovação baseada em sua própria perspectiva acerca dos aspectos que consideram mais importantes.

Para assegurar a inovação, uma organização precisa desenvolver a criatividade. Uma pessoa criativa é persistente e possui um alto nível de energia, qualidades que ajudam as pessoas a reunir informações e testar as ideias mais vezes. Embora as soluções criativas para os problemas dificilmente aparecem do nada, quase sempre as inovações são induzidas por um problema ou por uma necessidade. As pesquisas sobre pessoas comprometidas com o processo criativo, sugerem que a existência de um modelo padrão e claro de eventos, resultam nas soluções inovadoras (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Ainda segundo Wagner e Hollenbeck (2009), maioria dos episódios criativos pode ser dividida em quatro fases distintas:

- A primeira fase no processo criativo é a preparação, exige a reunião de dados, caracterizada pelo velho e simples trabalho pesado;
- A segunda fase é a incubação, ao invés de chegar a uma decisão logo após a reunião e avaliação de dados, os agentes criativos entram em um período de estagnação;
- Depois que a pessoa passa um tempo na fase de incubação, as soluções para um problema se manifestam num lampejo de inspiração ou *insight*. Geralmente isso

acontece quando a pessoa está envolvida em outra atividade, nessa fase ocorre a terceira etapa do processo criativo, a descoberta;

- A quarta fase do processo decisório criativo é a verificação da solução. Nessa fase a solução formulada é testada para determinar a sua utilidade na solução do problema.

Em geral, “[...] os modelos de gestão de ideias são orientados para ferramentas e aplicativos focados na etapa de seleção e avaliação, mas a sua eficácia depende de um contexto organizacional propício ao desenvolvimento da criatividade [...]” (QUANDT et al., 2014, p.178).

### 2.2.1 Técnicas de geração de ideias

Alguns funcionários não registram a ideia no momento em que ela aparece. Ao confiar somente na memória, o indivíduo pode esquecer dela, perdendo uma ótima oportunidade. Por isso, os colaboradores devem ser orientados a anotar toda e qualquer proposta para futuras discussões. Com o objetivo de melhorar esse processo, algumas técnicas podem ser aplicadas, visando estimular o colaborador a observar e refletir sobre os fatores externos e internos, e ficar mais atento as oportunidades de inovação (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Segundo David, Carvalho e Penteado (2011) p. 66 “[...] as técnicas divergentes são voltadas à geração espontânea e acrítica de ideias [...]”. Dentre as quais podemos destacar o *brainstorming*, *Scamper* e Mapas Mentais.

O *brainstorming* é uma forma simples de auxiliar as pessoas a gerar novas e diferentes ideias, e pode ser utilizado em várias situações (APO, 2010, tradução nossa). Em português conhecido como "tempestade cerebral" ou "toro de ideias", o *brainstorming* é uma técnica para ser aplicada em grupo e tem como objetivo a obtenção de respostas rápidas. Os participantes não podem sair do ambiente durante a sessão, com a finalidade de só utilizem informações e conhecimentos gerados a partir de suas experiências e leituras (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

O *brainstorming* é adequado sempre que for necessário gerar uma quantidade de alternativas acima do que é perceptível, organizados de maneira muito rápida, necessitam de pouco material para elaboração (APO, 2010 - tradução nossa).

Para iniciar um *brainstorming*, é necessário definir inicialmente as pessoas que estarão envolvidas, o moderador e o objetivo, o motivo daquela reunião estar ocorrendo e o que se pretende encontrar com aquilo. Essa técnica pode ser utilizada de forma estruturada e não

estruturada (ROLDAN et al., 2009). A sessão é marcada por um líder ou um coordenador, responsável por definir o tema, convidar as pessoas, organizar, preparar materiais e verificar salas, que possam auxiliar nos registros e discussões. Esse líder deve possuir conhecimento da técnica, para garantir que o processo ocorra da melhor forma possível e que possa esclarecer as regras e dúvidas durante a sessão (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

A técnica pode ser utilizada por qualquer pessoa em qualquer etapa do processo de solução, entretanto, uma única pessoa deve conduzir, para que a ordem e identificação das questões sejam mantidas (DANIEL; MURBACK, 2014). O grupo deve ser composto de cinco a dez membros, grupos muito pequenos podem gerar poucas ideias e grupos muito grandes podem ocasionar em dispersão. As experiências e conhecimentos dos participantes devem ser diferentes em relação ao problema, permitindo visões para complementar e enriquecer as discussões. (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Na aplicação da técnica *brainstorming* é recomendada que o papel de facilitador não seja desenvolvido pela chefia direta dos participantes, e que ocorra um rodízio de facilitadores as sessões realizadas. Nessa técnica é importante que o tema ou problema seja bem explicado e delimitado, evitando que ocorra desvio dos participantes nas atividades. Nos casos onde ocorra a sessão oral, as ideias necessitam ser registradas o mais rápido possível. Após o término das anotações, o facilitador deve analisar os tópicos, verificar as ideias duplicadas e eliminar as ideias que o grupo verificar inviáveis para aplicação (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011). Roldan et al., (2009), salienta que diante da dificuldade do problema ou tema, ou da quantidade de pessoas envolvidas, o *brainstorming* pode durar minutos ou horas.

O ponto chave para o *brainstorming* é a liberdade de criatividade, nenhuma ideia é julgada por estar errada ou incoerente (DOROW et al., 2013). O *brainstorming* consiste em estimular e coletar ideias dos participantes da reunião, sem crítica, até que se todas as ideias sejam esgotadas (ROLDAN et al., 2009).

Segundo David, Carvalho e Penteado (2011), uma sessão de *brainstorming* é composta das seguintes etapas: Preparação, geração, seleção, implementação. Elas são definidas da seguinte maneira:

- A preparação consiste em explicar o problema a ser solucionado ou tema a ser explorado, esclarecendo todos os objetivos, métodos e resultados desejados, estimulando a produção de ideias, levantando problemas e formas para inovar o processo e atender o mercado, levantando quais os serviços podem ser oferecidos;

- Na etapa da geração não é permitido que as ideias sejam criticadas e censuradas, deve ocorrer espontaneidade, cordialidade, respeito e tolerância, as oportunidades devem ser iguais para todos os participantes, a lista deve ser revisada e pode ocorrer descarte de algumas ideias em função da combinação de outras;
- Na etapa da avaliação, algumas soluções propostas para o problema podem ser questionadas, se a ideia apresentada é realmente nova, a solução é relevante para o problema ou tema, e/ou é viável do ponto de vista operacional e técnico. Nessa etapa são avaliados critérios como custo, tempo para desenvolver as ideias, tecnologia envolvida e capacidade para desenvolvimento;
- Na etapa da seleção, ocorre a eliminação das ideias que não serão viáveis, apresentam inconsistências e não condizem com a realidade da empresa;
- A última etapa, da implementação, ocorre a elaboração e registro das listas com as ideias prioritárias. Nessa etapa o facilitador deve possibilitar ao grupo a incubação das ideias, fazendo sessões com intervalo de vários dias para amadurecimento das ideias.

Outra técnica que pode ser utilizada é a *Scamper* (figura 5). Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a técnica Scamper foi criada por Alex Osborn, e em 1984 nomeada por Bob Eberle, de "*scamper*", palavra do inglês formada pelas letras iniciais dos seguintes verbos: Substituir, combinar, Adaptar, Modificar, Procurar, Eliminar e Rearrumar. Segundo o autor:

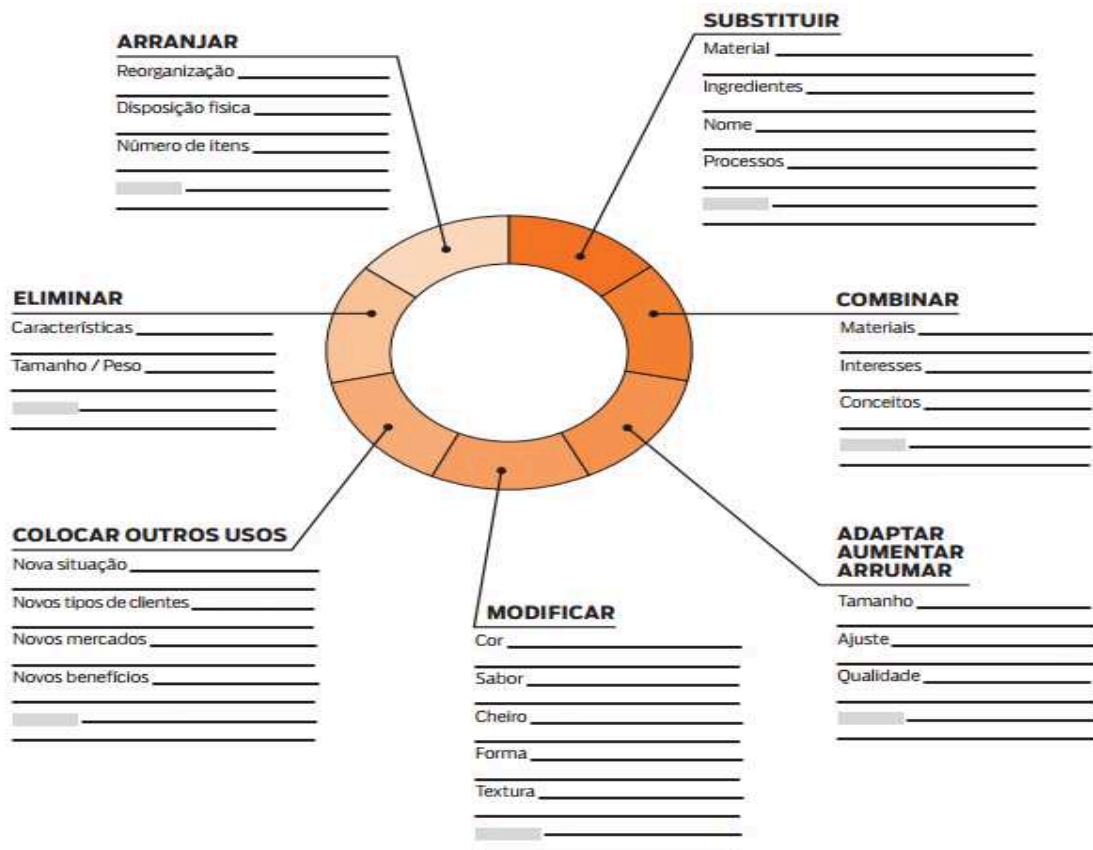
[...]Substituir: componentes e materiais; partes de um produto ou processo; métodos de produção ou marketing;

- Combinar: partes de diferentes produtos ou processos; produtos com processos;
- Adaptar: produtos a novas funções ou novo mercado; tecnologia a um processo;
- Modificar: funcionalidades de um produto; parâmetros de um processo; formas de estabelecer parcerias ou valorizar funcionários;
- Procurar: outros usos para dado produto; outras possibilidades para um serviço;
- Eliminar: elementos que não agregam valor ou, ainda, simplificar/facilitar usos;
- Rearrumar: partes de um produto; processos de um sistema de produção; etapas de um serviço. (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011, p. 70).

O Manual da Criatividade (2010), relata que o uso dessa técnica é especialmente indicado para a fase específica de geração de ideias. Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a técnica *scamper* é constituída por três etapas: preparação, questionamento para geração de ideias e apresentação de ideias e soluções:

- A etapa da preparação consiste na preparação da estrutura, materiais e locais; definição e esclarecimento do tema, problemas ou oportunidades de inovação; apresentação da técnica e especificações relacionadas aos objetivos; e, da forma de desenvolvimento da atividade. Quando o número de participantes for grande, o grupo pode ser dividido em conjuntos menores;
- A etapa de questionamentos para a geração de ideias e soluções consistem em direcionar o trabalho dos grupos. Algumas perguntas podem ser realizadas para ajudar no desenvolvimento da técnica, como por exemplo: qual o resultado da alteração da matéria prima? Qual processo pode ser combinado para aumentar o valor do produto? O produto pode ser utilizado para outros fins? O que acontece se o processo for alterado? Entre outras;
- A última etapa desse processo consiste em apresentar as ideias iniciais ao grupo, desenvolvendo melhor as ideias apresentadas e avaliando as propostas mais satisfatórias.

Figura 5 - Modelo Scramper



Já os Mapas Mentais são diagramas utilizados para a estruturação de ideias, possui estrutura central definida, através de uma palavra chave, e as ideias são estruturadas e conectadas de forma coerente, ou seja, o Mapa Mental é uma ferramenta de registro de informações elaborado em forma de teia, possibilitando uma visão global do assunto, suas divisões e suas ligações (CAMPOS, 2012).

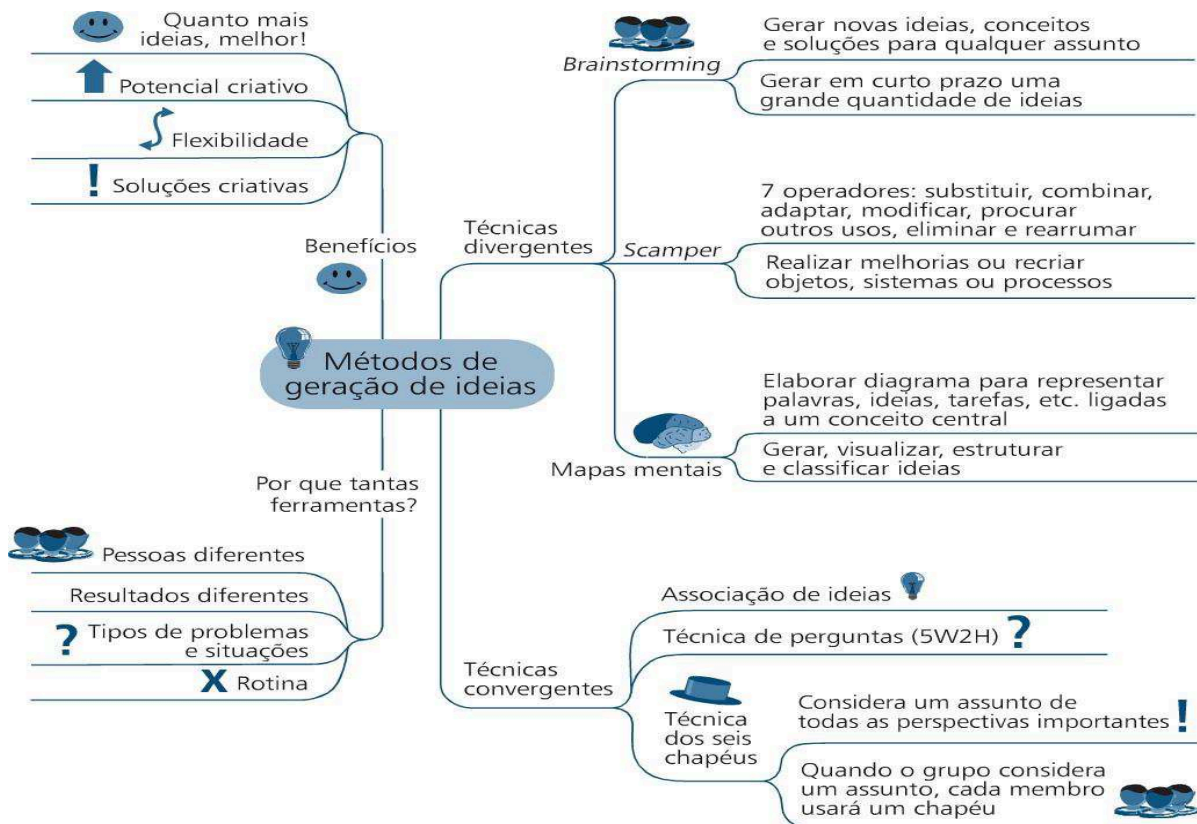
A técnica do Mapa Metal é utilizada para facilitar a organização do pensamento. Nos ambientes organizacionais a técnica é utilizada para discutir, anotar e expor visualmente a relação entre elementos, como mercado, produtos, serviços e processos. Os mapas mentais possibilitam uma visão geral e detalhada de um grande número de informações e abordagens possíveis sobre um determinado item, facilitando a elaboração de novos caminhos, soluções e ideias, estimulando a criação de redes de associações por meio de imagens. Os mapas mentais, possuem algumas características básicas, como: centralização do tema explorado, o qual é destacado preferencialmente por um círculo ou outra figura geométrica; e utilização de cores, símbolos, figuras, entre outras imagens (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Assim, pode-se dizer que “[...] um mapa conceitual é um recurso esquemático para representar um conjunto de significados conceituais incluídos numa estrutura de proposições. A construção de um mapa conceitual é feita geralmente a partir de uma pergunta de partida[...]” (GALANTE, 2014, p. 8).

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), para elaboração de um mapa mental, é necessária uma marcação no centro da folha para que seja possível fazer a ramificação das ideias em todas as direções. O tema analisado deve ser representado por meio de uma imagem ou figura, pois ajuda na concentração no tema desenvolvido. Os elementos devem ser destacados em diferentes tipos de cores, estimulando assim o cérebro e auxiliando na criação de novos caminhos. Os traços devem ser curvos para aumentar o interesse dos participantes e deve ser utilizada uma palavra chave ou expressão por linha para que o mapa seja flexível. Meios como projetores ou programas de informática, podem ser utilizados, quando a elaboração do mapa for em grupo, para auxiliar no desenvolvimento da técnica.

A Figura 6 é um modelo simplificado de mapa mental:

Figura 6 - Modelo de mapa mental



Fonte: Carvalho, Reis e Cavalcante 2011.

Entretanto há também técnicas convergentes, que são apontadas para ordenar e debater mais criticamente a importância das ideias geradas por meio das técnicas divergentes. Baseadas em algum recurso, como o mapa mental, em que várias possibilidades de ideias e soluções são apresentadas ao redor de um assunto central, é possível fazer associações entre os diversos ramos primários e secundários. Após a definição de uma palavra-chave, relacionam diversos nomes ou termos, que possuam alguma relação com a palavra inicial (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Assim técnicas como o 5W2H e a dos seis chapéus podem ser utilizadas para ajudar no desenvolvimento das técnicas divergentes. Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), as perguntas ajudam no desenvolvimento da intuição e de questionamentos e devem ser usadas para validar uma determinada ideia ou sugestão.

A técnica mais utilizada para realizar esse levantamento é a 5W2H, também conhecida como plano de ação. É uma técnica utilizada para auxiliar na tomada de decisão, assim quando há a necessidade de realizar alguma implementação na organização, alguns questionamentos devem surgir como: O que (What) deve ser feito? Por que (Why) deve ser implementado?



Quem (Who) é o responsável pela ação? Onde (Where) deve ser executado? Quando (When) deve ser implementado? Como (How) deve ser conduzido? Quanto (How much) vai custar a implementação? (NAKAGAWA, 2014).

Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é,

[...]uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas: a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas; b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema; c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos. (SEBRAE, 2008, p.4)

A ferramenta 5W2H pode ser utilizada sozinha, o preenchimento dos campos dos 5W2H em um formulário simples já é suficiente para elaboração de um plano de ação (NAKAGAWA, 2014).

A técnica dos seis chapéus, permite de maneira sistemática e consciente a transferência de diferentes pontos de vistas para o mesmo problema. Através dessa técnica os participantes utilizam de forma não evidente seis chapéus coloridos, que abordam seis diferentes alternativas para solucionar um problema. Assim, ao usar diferentes chapéus, diferentes pontos de vista irão surgir, permitindo a escolha das melhores alternativas para execução das ideias (BURGO, 2016).

Segundo Ferreira e Carvalho (2015) o uso das seis cores permite que seja visualizado com mais clareza que existe seis tipos de abordagem para cada problema identificado. As seis cores são o branco, amarelo, preto, vermelho, verde e azul. Segundo Ferreira e Carvalho (2015)

O chapéu Branco, que diz respeito à informação que é conhecida ou necessária, aos fatos relevantes para o problema em causa; aqui apenas se lida com fatos, com informação objetiva; Chapéu amarelo, que simboliza o pensamento otimista, isto é, quais as vantagens e benefícios possíveis através da implementação de cada ideia; Chapéu preto, que simboliza uma atitude de crítica e julgamento (precauções e possíveis efeitos negativos das ideias), convém não usar em excesso; Chapéu vermelho, que corresponde à intuição, aos pressentimentos, às emoções; Chapéu verde, que se foca nas várias possibilidades, alternativas e novas sugestões, abrindo caminho para o uso da criatividade, aqui pode recorrer-se ao pensamento lateral; Chapéu azul, utilizado para gerir todo o processo, visando assegurar que os pressupostos inerentes ao uso dos restantes “chapéus” são cumpridos; aqui faz-se o ponto da situação e estabelecem-se os passos seguintes. (FERREIRA; CARVALHO, 2015, p. 45).

A dinâmica para utilização dos seis chapéus inicia com a definição da ideia ou solução por um líder responsável pela condução e anotações, após, cada participante assume o "chapéu",

ou seja, o papel que lhe foi destinado naquela etapa da dinâmica. Depois de todos apresentarem suas conclusões, é realizado mais uma etapa, em que os membros trocam os "chapéus" e assumem uma nova perspectiva. Essa etapa é repetida até que todos os integrantes tenham passado pelos os seis chapéus. O líder anota em local visível as opiniões para discussão, análise e validação. Ao final, são anotados os pontos mais importantes com os quais o grupo concorda (DAVID, CARVALHO; PENTEADO, 2011).

As técnicas divergentes e convergentes apresentadas estão entre as mais simples e utilizadas, porém é importante que ocorra a combinação de técnicas para melhores resultados. Para alcançar um processo de criação e seleção de ideia bem estruturado, é preciso muitas vezes de um programa de sugestões (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

### **2.2.2 Programa de sugestão**

Por se tratar de processos internos da empresa, muitas das ideias desenvolvidas apresentam vantagem competitiva, pois dificilmente vão ser copiadas pela concorrência, e “[...]como não se pode prever quando uma sugestão abrirá portas para uma grande realização, é recomendável cultivar a geração de ideias na organização[...].” (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011 p. 80).

As empresas brasileiras usam estes programas de geração de ideias com o intuito de transformar a criatividade dos seus funcionários em resultados positivos para a empresa. O volume de ideias num programa depende de fatores como a área de atuação, estrutura, cultura, perfil dos colaboradores e objetivos do programa (FLORIANO, 2005 apud, PENTEADO; KOVALESKI, 2008).

Assim, segundo David, Carvalho e Penteado 2011 p. 80, “[...]a função de um programa de sugestões é coletar, selecionar e administrar ideias que possam ser aproveitadas no processo de inovação, avaliando sistematicamente o potencial de cada uma delas[...].”

É necessário despertar a percepção dos funcionários afim de melhorar as oportunidades de inovação, para isso, os colaboradores devem saber como criar e documentar detalhadamente suas ideias (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011). A fase de implementação é bem complexa, pois necessita de recursos e somente trará resultados se a estrutura possuir capacidade para implementar as ideias selecionadas (DOROW et al., 2013).

#### **2.2.2.1 Etapas para implementação de um programa de Sugestão**

## a) Modelo David, Carvalho e Penteadó (2011)

As etapas para implementação e manutenção do programa são estipuladas de acordo com cada organização. As etapas consistem em: Descrição e registro; Classificação; Avaliação técnica e econômica; Definição de critérios para seleção; Feedback aos autores; e Reconhecimento e premiação.

Descrever e registrar corretamente a ideia são de extrema importância, a qualidade e a quantidade de detalhes nas informações descritas contribuem para a aprovação ou eliminação das ideias geradas. Quando uma empresa registra a sua ideia em papel é necessário que seja incluído, e posteriormente avaliados, a maior quantidade de informações possíveis: nome; setor; impacto; benefícios; custos; vantagens; e resultados esperados, finalizados os registros, esse papel deve ser colocado em um local próprio, como uma caixa, para ser encaminhado a etapa de classificação.

Figura 7 - Modelo de formulário para registro de ideias

Formulário – Registro de sugestões				
Nome				
Setor		Data		
Impacto da ideia	<input type="checkbox"/> Processo	<input type="checkbox"/> Serviço	<input type="checkbox"/> Meio ambiente	
	<input type="checkbox"/> Produto	<input type="checkbox"/> Segurança	<input type="checkbox"/> Ergonomia	
Sugestão	<input type="checkbox"/> Mensurável		<input type="checkbox"/> Não mensurável	
Condição anterior				
Condição proposta				
Benefícios				
Custo	Antes (R\$)	Depois (R\$)	Investimento (R\$)	Retorno (R\$)
Observações adicionais				Prazo
Responsável pela implementação				
Assinatura				

Fonte: David, Carvalho e Penteadó (2011).

Algumas ideias geradas não podem ser aproveitadas. As ideias registradas no sistema são enviadas para a fase de classificação e analisadas por um comitê geralmente constituído por um líder do programa, um avaliador da área a ser beneficiada e um funcionário, quando ocorre duplicidade de ideias, o programa reconhece somente a primeira ideia registrada. Muitas ideias e sugestões parecidas indicam falhas e necessidades de melhoria no processo, isso exige uma análise bastante rigorosa na seleção da melhor solução, mesmo que a etapa de classificação só analisa superficialmente as sugestões é importante realizar a pré-seleção.

Para os autores, (p. 87) “[...]nessa etapa, as ideias passam por uma análise detalhada e sistemática[...]”, nas quais as ideias são analisadas por meio de questões, que verificam como implementar a proposta, quais materiais e recursos são necessários, a expectativa de retorno, vantagens, riscos e estratégia da organização.

O objetivo da etapa de avaliação técnica e econômica é separar as melhores propostas, entretanto algumas sugestões por falta de recursos para o seu desenvolvimento ou implementação não são aprovadas. A avaliação técnica e econômica e a seleção final são as etapas mais complicadas e frágeis do programa de sugestões, pois sempre há o risco de erros na seleção de uma ideia em desvantagem de outra.

Os critérios para a seleção devem ser bem claros e de acordo com as normas e procedimentos da organização. As sugestões que apresentam uma inovação, um aprendizado considerável e as que são mais simples precisam ser analisadas de forma distinta.

Os participantes devem ser informados sobre as ideias geradas, estimulando assim a participação deles nos programas. Mesmo com sugestões e ideias rejeitadas, dar feedback desperta a confiança e repassa a seriedade do programa, incentivando a participação, comprometimento e envolvimento dos colaboradores no programa.

A etapa do reconhecimento e premiação é um processo importante, porém não há um sistema padrão seguido pelas organizações. Algumas organizações oferecem premiação em dinheiro, enquanto outras oferecem descontos em produtos, viagens, brindes e benefícios favoráveis aos colaboradores.

[...] é muito importante demonstrar o valor que as ideias têm para a empresa, seja qual for o meio utilizado. Essa é uma prática que manifesta o agradecimento e reconhecimento da organização ante seus colaboradores. Afinal, cada ideia implementada significa a resolução de um problema ou concretização de uma oportunidade e, por isso, merece ser valorizada. A gratificação deve ser sincera e pessoal (...)sem reconhecimento e recompensa, o programa de sugestões não perpetua, assim como qualquer programa que necessite da participação ativa das pessoas. (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011 p. 91)

b) Modelo Souza e Yonamine (2002, apud Penteado; Carvalho, 2009)

Para Souza e Yonamine, o programa de sugestão, deve ser elaborado de forma simples e geralmente envolvem as etapas de registro, análise de viabilidade e premiação.

Essas etapas ocorrem da seguinte maneira:

- Registro da ideia: todos os colaboradores participam individualmente ou em grupo;
- Análise da viabilidade técnica: as ideias são avaliadas por uma equipe e divididas em aplicáveis ou não;
- Premiação: as ideias que foram aprovadas recebem uma premiação em valor definido anteriormente. As que não foram aplicadas recebem pontuação que posteriormente podem ser trocadas por alguns prêmios.

#### 2.2.2.2 Cuidados na implementação do programa

A implementação de um programa de sugestão tem mais sucesso quando há bom planejamento organizacional. O programa de sugestões é o meio que vai gerir as ideias, transformando elas em resultados positivos. Os líderes necessitam motivar a participação de todos os envolvidos, cuidando para não estabelecer uma quantidade de ideias por período de tempo. A motivação deve ser acompanhada em todos os níveis da empresa, verificando a implementação das ideias, os *feedbacks* e os recursos (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Quando o esboço do programa e a política de classificação não são bem definidos, segundo Penteado, Carvalho e Penteado (2008)

[...] o programa de sugestão se torna ineficiente, acaba se transformando num depósito de reclamações e reivindicações. É importante definir quais as regras para a premiação, estabelecendo parâmetros que determinam o valor para cada sugestão e esta deve ser consistente com as avaliações das premiações. Como não existe um modelo específico de programa de sugestão, estes devem ser estudados e aplicados a cada empresa individualmente, observando a cultura da mesma. (PENTEADO; CARVALHO; PENTEADO, 2008, p.8).

Segundo David, Carvalho e Penteado (2011), não há um modelo padrão para ser implementando nas organizações. Cada organização cria o modelo de acordo com a sua necessidade, porém alguns passos devem ser seguidos:

- Definição das atribuições da alta gerência: são fundamentais para a implementação, responsável por demonstrar a importância do programa para assegurar êxito na implementação.
- Estabelecimento e apresentação de objetivos, políticas e sistema de premiação: o programa de sugestões precisa estar de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa. Assim, é necessário esclarecer, registrar e disseminar os objetivos e políticas que serão utilizados pelo programa e principalmente para o sistema de premiação.
- Definição e apresentação do escopo e processo do programa: é necessário esclarecer quais as áreas da empresa o programa irá abranger para facilitar o fluxo de avaliação das ideias. As diferentes etapas do processo precisam ser compreendidas por todos.
- Definição de temas e regras de elegibilidade: definir o tema evita a inscrição de ideias que não estão relacionadas ou não são pertinentes aos objetivos da organização.
- Organização da infraestrutura necessária: é preciso designar pessoas, normalmente em tempo parcial, para condução do programa, constituindo um comitê de coordenação responsável pela execução das etapas.
- Lançamento do programa: todos os elementos relacionados do programa necessitam estar bem consolidados para evitar frustração entre os colaboradores.
- Avaliação contínua do programa: deve ser acompanhado de regras, estabelecidas de acordo com os objetivos, mas podem ser ajustadas após o lançamento do programa.

Desta maneira, a organização que deseja utilizar uma ideia para gerar conhecimento, pode utilizar um programa de sugestão. Os modelos de programas de sugestão apresentados nesse trabalho, embora não possuam o mesmo número de etapas, são semelhantes em algum momento, podemos observar isso no quadro 4:

Quadro 4 - Modelos de gestão de ideias

<b>David, Carvalho e Penteadó</b>	<b>Souza e Yonamine</b>
Descrição e Registro	Registro da Ideia
Classificação	
Avaliação técnica e econômica	Análise de viabilidade técnica
Definição de critérios para a seleção	
<i>Feedback</i> aos autores	Premiação
Reconhecimento e Premiação	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Deste modo, uma organização que utiliza as ideias geradas através dos programas de sugestão, está contribuindo com a inovação. Com isso torna-se necessário explorar o processo de inovação.

### 2.3 INOVAÇÃO

Sarkar (2008, p. 115), define que a “[...]palavra "innovar" deriva do latim *in + novare*, que significa “fazer novo”, renovar ou alterar[...]”. De forma simples, “[...]innovar significa ter uma ideia nova ou, por vezes, aplicar ideias de outros com eficácia e de forma original[...]” (SARKAR, 2008, p.116). Outra definição é da União Europeia, que define a inovação como “[...] produção bem-sucedida, assimilação e exploração das novidades nas esferas econômicas e sociais[...]” (APO, 2008, p. 3 - tradução nossa).

Assim a definição de inovação abrange a criação, a aquisição, a adaptação de conhecimento estrangeiro e a absorção do conhecimento já existente (Banco Mundial, 2008). Segundo Tidd e Bessant (2015, p. 4) a inovação “[...] é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas [...]”.

Contudo, segundo a OCDE (1997), uma inovação,

[...]é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas (OCDE, 1997, p.55).

Para as organizações, a inovação “[...] não é apenas a oportunidade de crescer e sobreviver, mas, também, de influenciar decisivamente os rumos da indústria em que se insere[...]” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 20).

Segundo a OCDE (1997)

[...]a empresa inovadora tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências: competências estratégicas (visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas) e competências organizacionais (disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos. (OCDE, 1997, p.32)

Embora a inovação ocorra nesses setores econômicos, ela possui certas características especiais que a distinguem, tanto das atividades científicas e tecnológicas mais específicas, que ela própria geralmente envolve, como das atividades econômicas das quais é parte integrante (OCDE, 1997).

Ela pode ser observada através de fatores como a economia, negócios, tecnologia, sociologia e engenharia, comparando-se com padrões de negócio, mercados, organizações, processos, produtos, serviços, cadeias de suprimentos e qualquer outra referência do atual comércio (APO, 2008, tradução nossa). Assim alguns fatores estão diretamente relacionados ao sucesso da inovação, como o tempo, a estratégia, os ambientes internos e externos, a motivação e o compartilhamento de capital intelectual (DOROW et al., 2013).

Para a OCDE (1997 p. 35) “ [...]a visão da inovação em nível mais alto, ou sistêmica, da ênfase na importância da transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos, informações e sinais de vários tipos [...]”. Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) no processo das inovações há três elementos internos da organização que são oriundos do aproveitamento das oportunidades: Ambiente propício a inovação; Pessoas criativas preparadas e motivadas para inovar; e Processo (ou método) sistemático e contínuo, e também há elementos externos, como estímulos governamentais, abertura de universidades, financiamento, entre outros.

Como a inovação engloba e afeta toda a estrutura organizacional, é necessário que a gestão da inovação compreenda o todo, ou seja, possua uma visão holística e diversificada. O todo, considerando o aspecto organizacional, pode ser entendido pelos fatores internos e externos. Moreira e Teles (2014) afirmam que esses fatores

[...] impactam nas atividades da organização: social, formada pelas pessoas e suas interações; organizacional, formada pelos processos e técnicas de gestão; econômica preocupada com a viabilidade financeira, insumos e custos; institucional, formada por órgãos que instituem regras e normas reguladoras. (MOREIRA; TELES, 2014 p. 195-196).

Os canais e redes em que as informações circulam, estão inseridos nos meios sociais, políticos e culturais. A abordagem sistêmica da inovação, enfatiza a interação entre as instituições, observando a interação nos processos de criação de conhecimento e na difusão e aplicação do conhecimento (OCDE, 1997).

Assim Tidd e Bessant (2015), definem que os pilares da inovação são o conhecimento, a informação e a criatividade, e esse pilares estão diretamente relacionados as mudanças. Definindo que há quatro tipos de inovação:



- Inovação de Produto/Serviço: mudança dos produtos oferecidos pelas empresas;
- Inovação de Processo: mudança na criação e entrega dos produtos;
- Inovação de Posição: mudanças nos locais que os produtos estão inseridos;
- Inovação de Paradigma: mudanças daquilo que a empresa faz ou produz.

As mesmas etapas são encontradas no OCDE (1997): Inovação de produto: é a inserção de um novo produto no mercado, ou de algum produto melhorado; Inovação de Processos: é a melhoria de algum método de produção, abrangendo também técnicas, equipamentos e softwares; Inovação de Marketing: Mudanças do produto (através de novos posicionamentos, preços e promoções); e Inovação Organizacional: implantação de um novo modelo organizacional

Entretanto Sarkar (2008), indica que há alguns estágios para que essas inovações ocorram: primeiramente é necessário ter uma nova ideia ou repensar uma que já existe; conhecer e promover as oportunidades; escolher as alternativas mais adequadas; e aplicar a ideia. Atualmente utilizar as ideias para inovação é cada vez mais importante, um dos principais motivos são os consumidores, que estão cada vez mais exigentes, outro motivo são as mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas, isso faz com que a inovação necessite gerar muitos resultados e ganhos, tornando um fator de sobrevivência para as organizações (SILVA et al., 2013).

Para Tidd e Bessant (2025) a inovação é mais do que gerar ideias, é o processo de transformá-las em uso prático. Contudo possuir qualidade nos produtos não é suficiente para conquistar o reconhecimento do mercado consumidor, que procura cada vez mais produtos e serviços diferenciados. Essa diferenciação é resultado da inovação, que torna possível apresentar novas soluções para as necessidades e oportunidades identificadas no mercado de atuação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Embora a inovação crie novos usuários e mercados, ela deve ser focada para um propósito específico, claro e bem preparado. As inovações efetivas iniciam pequenas, não são grandes e procuram realizar algo essencial. Existe algumas pessoas que possuem mais talento ou são mais inovadores que outras, entretanto o talento é focado em áreas determinadas e dificilmente as pessoas inovadoras trabalham além da área focada (DRUCKER, 1998- tradução nossa).

Nesse mesmo enfoque a APO (2009 - tradução nossa) salienta que a inovação é vastamente conhecida por sua importância ao atingir o crescimento econômico e social. Para resultados positivos a inovação deve ser sistêmica, holística e de maneira oportuna. Assim Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), também descrevem que toda organização, sem considerar seu porte, setor de atuação, da região do país, deve inovar de forma sistemática e contínua.

Pensando nisso, o Conselho sobre Competitividade dos EUA, em 2003, lançou a iniciativa nacional "Inovar América", com a declaração de que "a inovação será o motivo mais importante na determinação do sucesso da América no século XXI". Indicando três bases cruciais para a inovação, o talento: a construção de uma estratégia nacional de educação para uma força de trabalho diversificada, inovadora e tecnicamente treinada, catalisando a próxima geração de inovadores americanos e capacitando os trabalhadores para ter sucesso na economia global; o investimento: revitalização da pesquisa de fronteiras e multidisciplinar, dinamização da economia empresarial e reforço da tomada de riscos e do investimento a longo prazo; e infraestrutura: - criando um consenso nacional para estratégias de crescimento da inovação, criando um regime de propriedade intelectual do século XXI, fortalecendo a capacidade de produção da América e construindo infraestruturas de inovação do século XXI (APO, 2008 – tradução nossa)

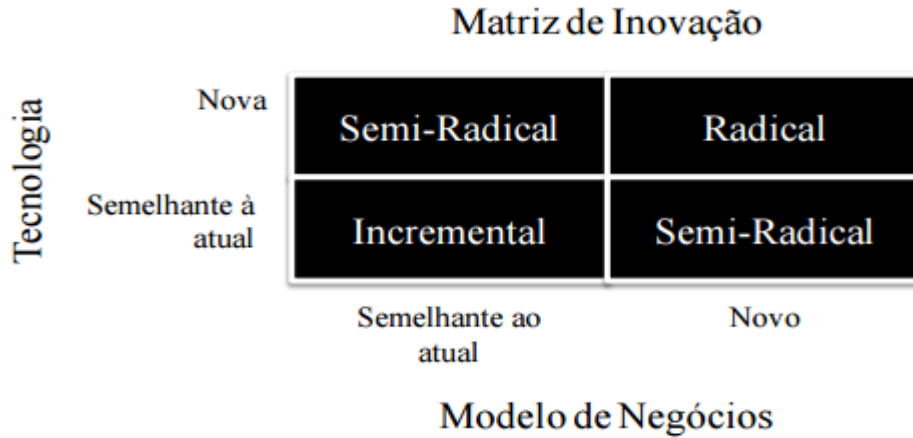
Entretanto em termos de inovação o Brasil começou a desenvolver um sistema que não é muito direcionado para P&D organizacional. O país segundo o Banco Mundial (2008)

[...]não está se beneficiando de seus esforços de pesquisa e desenvolvimento tanto quanto deveria, em parte porque até recentemente o sistema de inovação esteve voltado para a P&D em laboratórios e universidades públicas. Com limitadas exceções, como os setores de saúde, agricultura, petróleo e aeronáutica, foram estabelecidas poucas instruções explícitas para que a estrutura de P&D desenvolvesse conhecimento prático e não houve incentivo à comercialização do conhecimento produzido pela infraestrutura pública para essa finalidade. Além disso, o setor produtivo, que operava em uma economia relativamente protegida até os anos 90, era pouco estimulado a realizar atividades de P&D para aumentar sua competitividade e não recebeu muito apoio do governo nesse sentido. Este panorama está mudando, mas o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer. Os formuladores de políticas precisam pensar no sistema de inovação de modo mais abrangente e incluir a aquisição de conhecimento estrangeiro, assim como a sua difusão e uso. (BANCO MUNDIAL, 2008, p.232)

Contudo, as inovações nem sempre são criadas da mesma maneira, nem possuem os mesmo riscos e recompensas, por isso há três tipos de inovação: a incremental, a semi-radical e a radical. As organizações que são bem-sucedidas realizam a combinação de mudanças tecnológicas e mudanças de modelo de negócio para criar inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

A figura 8 mostra a matriz de inovação, e a interação entre a tecnologia e o modelo de negócios.

Figura 8 – Matriz de inovação



Fonte: Adaptado de Davila, Epstein e Shelton (2007).

Deste modo a inovação incremental conduz a melhoria de produtos e processos, procurando extrair da melhor possível de cada produto ou processo sem envolver mudanças significativas ou investimentos grandes (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Segundo Tidd e Bessant (2015) a inovação incremental é a melhoria de algum produto, através da ideia de realizar o que sabemos de melhor forma possível.

Já a inovação semi-radical consegue impulsionar em um mercado competitivo as inovações incrementais que estavam paradas na organização. Essa inovação envolve mudanças no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambas. E a inovação radical são os produtos ou serviços completamente novos, afetando tanto a organização como os processos tecnológicos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Segundo a OCDE (1997 p. 32-33), “[...]inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança[...]”.

Podemos observar na figura 9, o resumo das alavancas para os três tipos de inovação:

Figura 9 – Três tipos de inovação

Tipos de inovação	Alavancas dos Modelos de Negócios			Alavancas tecnológicas		
	Proposição de valor	Cadeia de valor	Cliente-alvo	Produtos e serviços	Tecnologia de processos	Tecnologia capacitadora
<b>Incremental</b>	Mudanças <b>pequenas</b> em uma ou mais das seis alavancas					
<b>Semi-radical: Orientada por modelo de negócios</b>	Mudança <b>significativa</b> em uma ou mais das três alavancas			Mudanças <b>pequenas</b> em uma ou mais das três alavancas		
<b>Semi-radical: Orientada por tecnologia</b>	Mudanças <b>pequenas</b> em uma ou mais das três alavancas			Mudança <b>significativa</b> em uma ou mais das três alavancas		
<b>Radical</b>	Mudança <b>significativa</b> em uma ou mais das três alavancas			Mudança <b>significativa</b> em uma ou mais das três alavancas		

Fonte: Adaptado de Davila, Epstein e Shelton (2007).

Assim, para que a inovação seja eficiente, podemos utilizar alguns modelos que orientam o seu gerenciamento, como por exemplo, o modelo proposto por Tidd e Bessant (2015), esse modelo apresenta quatro fases críticas para gerenciamento da inovação: buscar, selecionar, implementar e aprender. Na Busca é necessário mapear as fontes de informação, tanto as internas ou as externas. Na fase de seleção, é realizado a identificação de quais ideias são viáveis e que estão alinhadas com os objetivos da organização. A empresa nessa fase, adquire conhecimento e desenvolve recursos e capacidades essenciais para o desenvolvimento do programa. Por mais que o modelo seja simples, é importante para a compreensão das etapas, que todos da organização consigam identificar o conhecimento gerado, aprendendo sobre a informação gerada.

Outro modelo que a organização pode utilizar é o apresentado por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), que consiste em Diagnóstico: auto avaliação da empresa, onde busca-se analisar os principais indicadores gerados e quais são os seus pontos para melhoria; implantação para melhoria da gestão da inovação: definidas as metas e o passo a passo da implantação da gestão da inovação.

Porém, ninguém consegue prever se uma inovação resultará em um evento grande ou em apenas um pequeno, e mesmo com o resultado modesto, uma inovação que não busca a liderança desde do começo, provavelmente não será suficientemente inovadora (DRUCKER, 1998, tradução nossa). A inovação muitas vezes, pode se tornar caótica, fazer o inovador repetir várias vezes a mesma fase, encontrar etapas sem soluções ou abandonar a inovação (TIDD; BESSANT, 2015).

Desta forma, a inovação é quase impossível de ser gerenciada, sempre haverá caminhos para uma organização inovar, o desafio é se reconfigurar mediante as demandas e oportunidades de mercado (TIDD; BESSANT, 2015). Entretanto para que ocorra essa reconfiguração é necessário utilizar um ou mais modelos abordados nessa fundamentação, pois para gerar

inovação e tornar a empresa competitiva é necessário desenvolver ideias e elas por sua vez surgem através de um conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo geral e específicos do estudo, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para classificação da pesquisa a ser realizada, a unidade de análise, plano para coleta e análise de dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.

Segundo Gil (2010), as pesquisas podem ser classificadas de várias formas, porém é necessário definir o critério para classificação, definindo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

Assim uma pesquisa pode ser classificada quanto à abordagem em qualitativa ou quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2011) a pesquisa quantitativa é utilizada para quantificar dados, números e a pesquisa qualitativa é utilizada na compreensão e interpretação dos fatos que serão analisados, com o objetivo de conferir maior profundidade a pesquisa.

Complementando Gil (2010, p. 154), define que a “[...] pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção[...]”. Com base nesses autores, este estudo é qualitativo pois, os seus colaboradores participam, compreendem e interpretam os dados coletados na pesquisa.

Vergara (2013), propõe que a pesquisa seja classificada em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios:

- Quanto aos fins a pesquisa pode ser classificada como: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

- Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, participante, *ex post fact*, pesquisa ação e estudo de caso.

Assim, a pesquisa quanto aos fins, apresenta-se como descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (Vergara, 2013). Caracteriza-se, também, como pesquisa aplicada, que segundo Vergara (2013) é motivada pela

necessidade de resolver problemas reais, nesse caso, aqueles existentes no setor de depósito do supermercado.

Com relação aos meios, a pesquisa caracteriza-se como documental, pois utiliza-se dos documentos encontrados nas fontes primárias da empresa. Caracteriza-se também como pesquisa de campo. Marconi e Lakatos (2011) definem que uma pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de obter informações e ou conhecimento sobre um problema, é realizada através de observação do local onde ocorreram os fatos, na coleta das informações e na análise. Ela inclui a entrevista, aplicação de questionários, testes de observação (VERGARA, 2013).

Ela também é bibliográfica, Vergara (2013) define a pesquisa bibliográfica como um estudo desenvolvido através de livros, revistas (material acessível ao público), podendo ser de fonte primária e secundária.

E caracteriza-se como estudo de caso, uma modalidade de pesquisa muito usada nas ciências sociais. Caracterizado pelo estudo denso e cansativo de um ou poucos elementos, possibilitando um grandioso e profundo conhecimento (GIL,2010), desta forma, segundo Vergara (2013, p. 48) “[...]Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento[...]”. Para Gil (2010), o estudo de caso possui diferentes propósitos como explorar uma situação, preservar o caráter do objeto estudado, descrever a situação do contexto, formular hipótese ou teorias, explicar as variáveis de determinado fenômenos.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Com relação à unidade de análise, ela está relacionada ao objetivo que o pesquisador deseja alcançar através do estudo de caso (GIL, 2010). Sendo assim, a unidade de análise em questão aborda o setor de depósito do Supermercado Brasão Avenida, localizado na Cidade de Chapecó-SC, que possui importância para economia do comércio local, pois segundo a Revista SuperHiper (2016) encontra-se entre as principais redes de supermercados do estado de Santa Catarina, ocupando a sétima posição estadual em faturamento anual.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, estes são as pessoas que fornecerão os dados necessários para o estudo (VERGARA, 2013). Assim os sujeitos pertencentes a pesquisa são os colaboradores do setor do depósito do supermercado estudado. A escolha dos sujeitos ocorreu devido ao setor de depósito, ser o responsável pelo manuseio de todas as mercadorias

que são comercializadas ou industrializadas no supermercado, e possuir inúmeros problemas que necessitam de soluções. A faixa etária bem diversificada (colaboradores com idade entre 19 a 62 anos), bem como o tempo que cada colaborador está trabalhando na organização (entre 5 meses e 17 anos), também influenciou na escolha dos sujeitos. Outro fator que contribuiu, foi o número de colaboradores que o setor possui, totalizando treze funcionários e conseqüentemente, possibilitando assim a participação de todos, nos entrevistas e nos questionários.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da pesquisa que começa a aplicar os instrumentos e técnicas escolhidas. São várias as etapas para a realização da coleta de dados, que oscilam de acordo com as circunstâncias. Essas técnicas são coletas documentais, observação, entrevista, questionários, formulários, medidas de opinião, entre outras. (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Todas as pesquisas resultam no levantamento de dados de diversas fontes, independente dos métodos ou técnicas utilizados. Assim, o primeiro passo de uma pesquisa é classificar a pesquisa em dados primários e secundários. Os dados primários consistem na no uso de entrevistas, questionários, observação, e os dados secundários são as informações referentes a pesquisas bibliográficas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Assim os dados utilizados para esta pesquisa inicialmente foram os secundários, coletados por materiais bibliográficos encontrados na biblioteca da universidade e na internet. Através desses dados buscou-se a elaboração de um método de geração de ideias que fosse adaptável a organização. A técnica escolhida para geração de ideias, através do levantamento bibliográfico, foi o *brainstorming*.

Para que o *brainstorming* fosse realizado, buscou-se a análise documental, realizada em documentos da empresa, para localizar informações sobre os funcionários que trabalhavam no setor de depósito, quais eram os cargos, escolaridades, idades e tempo de trabalho de cada um na organização e também dados sobre o histórico da empresa.

Após a análise documental, foi realizada entrevista com os funcionários do setor para que fossem obtidas informações para o desenvolvimento de dados do *brainstorming*. A entrevista Segundo Gil (2010), necessita de inúmeros cuidados na sua condução, como:

- a) Definição da modalidade de entrevista, pode ser: aberta (com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder), guiada (com formulação e sequência definidas no curso da entrevista), por pautas (orientadas por uma relação



de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso) ou informal (que se confunde com a simples conversação).

b) Quantidade de entrevistas: As entrevistas devem ser em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes. Cabe considerar que ao mesmo tempo que a pesquisa se refira a um caso único, como uma empresa, este pode envolver múltiplas unidades de análise, como os seus departamentos, por exemplo, exigindo, portanto, maior quantidade de entrevistados.

c) Seleção dos informantes: Devem ser selecionadas pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização. Nem sempre os dirigentes máximos de uma organização são os melhores informantes.

d) Negociação da entrevista: Como as pessoas, de modo geral, não tem uma razão pessoal forte para fornecer as respostas desejadas, recomenda-se estabelecer tipo de contrato em que são esclarecidos os objetivos da entrevista e definidos os papéis das duas partes. (GIL, 2010, p. 120-121)

A entrevista aplicada para coleta de dados, foi elaborada com 4 questões abertas, semiestruturadas. A aplicação ocorreu nas reuniões de *brainstorming*, com os treze colaboradores que trabalham no setor de depósito. A entrevista foi utilizada para coletar os problemas e dificuldades que os colaboradores possuíam no setor. As perguntas utilizadas para coleta podem ser observadas na íntegra no Apêndice A.

Os dados coletados nas entrevistas foram detalhados em formulário. Segundo Marconi e Lakatos (2011), o formulário deve ser de fácil manuseio para posterior tabulação das respostas. Os itens devem ser indicados por letras ou números e as perguntas devem ter certa disposição, o formulário é um instrumento essencial para coletas de dados que precisam ser obtidos diretamente do entrevistado. O formulário elaborado contém dezessete campos que auxiliam no desenvolvimento das ideias e na implementação, o formulário foi preenchido pelos treze colaboradores que trabalham no setor de depósito e foi utilizado para coletar os dados necessários para realizar as melhorias dos problemas e dificuldades que os colaboradores possuíam no setor. Esse formulário pode ser observado na íntegra no Apêndice B.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Uma vez que os dados são obtidos, o próximo passo é analisar e interpreta-los. A análise e interpretação são duas atividades diferentes, mas ligadas entre si. A análise acontece em três níveis: na interpretação na explicação e na especificação, o pesquisador aprofunda os dados decorrentes do trabalho estatístico, com o objetivo de conseguir as respostas às suas perguntas e estabelece a relação entre os dados e as hipóteses. Já a interpretação dos dados de pesquisa é a atividade que busca uma resposta mais abrangente (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Assim, os dados obtidos na pesquisa bibliográfica, documental e observados no setor de depósito do supermercado, serviram de base para a interpretação e análise dos dados originados da entrevista e do formulário.

Para auxiliar na tabulação e análise de dados obtidos com a aplicação da entrevista e do formulário foi utilizado quadros. O uso de tabelas ou quadros é ótimo para auxiliar na apresentação de dados, uma vez que possibilita a compreensão e a interpretação de forma rápida, ajudando na identificação de diferenças, semelhanças e relações (MARONI; LAKATOS, 2011).

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Conforme Marconi e Lakatos (2011), um estudo pode possuir delimitação para a investigação de um fato ou fenômeno, de acordo com o assunto a ser abordado, escolhendo um único tema, evitando que fique muito extenso ou complexo. Ainda segundo os autores alguns fatores como restrição de tempo, econômicos e humanos podem diminuir o tempo da pesquisa.

A pesquisa, por se tratar de um estudo qualitativo, será limitada somente ao supermercado, com objetivo geral de elaborar um modelo de gestão de ideias para inovação através da gestão do conhecimento, no Supermercado Brasão Avenida.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Este capítulo aborda a descrição dos resultados obtidos com a condução do estudo, bem como as análises realizadas. A apresentação dos dados foi realizada da seguinte maneira: histórico da empresa, após a apresentação dos dados levantados com a utilização do Apêndice A, seguida da análise do dados da gestão de conhecimento (Apêndice B) e de quais as inovações foram geradas no processo.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Conforme dados coletados no Brasão (2016), o primeiro comércio da família Moschetta foi fundado pelo Sr. João Moschetta na cidade de Itá-SC, no ano de 1953, com o nome de Indústria e Comércio João Moschetta Gêneros Alimentícios em Geral Ltda. Possuindo características de empresa familiar e buscando um mercado maior de atuação, em 1962, a família muda-se para a cidade de Xanxerê -SC, inaugurando um novo estabelecimento com o nome de Armazém de Gêneros Alimentícios e Compra de Cereais.

Com a percepção de um mercado promissor em Chapecó - SC, no ano de 1968, é inaugurado na cidade o primeiro supermercado da região com o nome de Brasão. Entre os anos de 1970 e 1973 a empresa faz a abertura das novas instalações em Xanxerê -SC, transformando o armazém em supermercado e inaugurando a Agropecuária Brasão Ltda. Buscando sempre a inovação em 1976, é inaugurado as novas instalações do mercado em Chapecó, o Brasão Centro, localizado na Avenida Fernando Machado, em Chapecó tornando-se então o maior supermercado da região do oeste de Santa Catarina.

Buscando expandir a rede, em 1981, ocorre a inauguração de mais um supermercado, na cidade de Xaxim. Com o supermercado em Xaxim, ocorre uma nova estruturação da empresa no ano de 1996, a qual redefine a estrutura da seguinte forma: os estabelecimentos de Chapecó e Xaxim ficaram sob a administração do Sr. Ítalo Moschetta (filho do Sr. João Moschetta) possuindo como sócios os seus três filhos.

No ano de 1997 é realizada a aquisição de uma nova estrutura onde entra em funcionamento o Supermercado Brasão Jardim América, e anos mais tarde, em 2010 o Brasão Avenida é inaugurado. Em 2016 o Brasão Supermercados fez a locação de um barracão para a instalação de seu Centro de Distribuição próprio, localizado na Rodovia Leopoldo Sander, em Chapecó. Atualmente a empresa conta com um quadro de aproximadamente 630 colaboradores

nas suas cinco lojas: Brasão Centro, Brasão Jardim América, Brasão Avenida, Brasão Xaxim e o Centro de Distribuição.

O Brasão Supermercados S/A possui como:

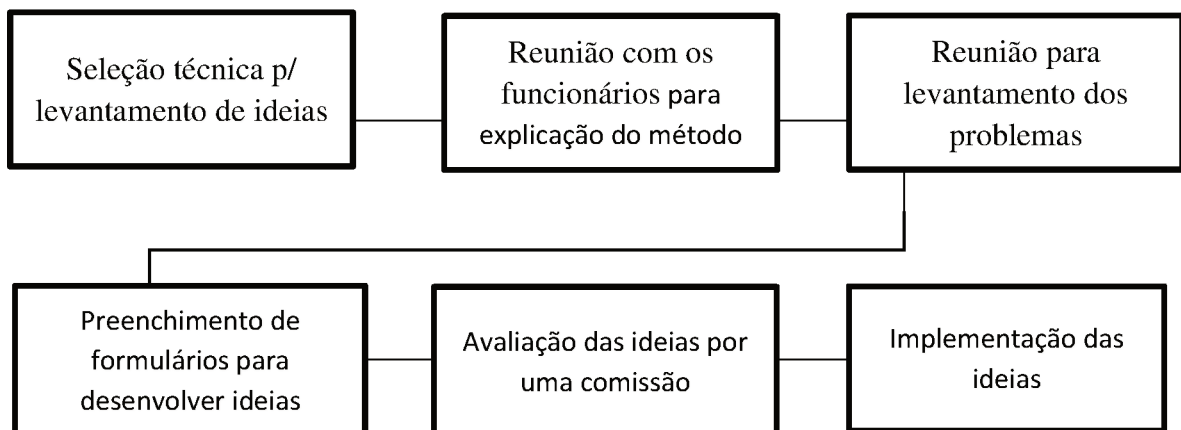
- **Negócio:** Oferecer soluções inovadoras em alimentação de qualidade visando o bem-estar das pessoas;
- **Missão:** criar fãs oferecendo uma agradável experiência de compra, desenvolvendo novos hábitos de consumo, agregando valor.
- **Visão:** Ser referência na região onde atua em variedade, qualidade, inovação, excelência em serviços e modelo de gestão.
- **Valores:** temos variedade e qualidade superior em tudo o que produzimos e vendemos; inovamos sempre para estar à frente do mercado; temos relações confiáveis com clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade; praticamos excelência em atendimento com gentileza; valorizamos e desenvolvemos nossos colaboradores; somos comprometidos com a gestão.

Deste modo, considerando o negócio, a missão, a visão e os valores da organização, buscou-se a implantação de um programa de gestão de ideias para a inovação a luz da gestão do conhecimento.

#### 4.2 DADOS DA GERAÇÃO DE IDEIAS

Para o desenvolvimento do programa de gestão de ideias para inovação à luz da gestão do conhecimento, foi primeiramente estruturado um modelo de gestão de ideias. Esse modelo contemplou as seguintes etapas, apresentadas na figura 10:

Figura 10 - Etapas do modelo de gestão de ideias para o Brasão Avenida



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Primeiramente realizou-se a escolha da ferramenta que seria utilizada para geração de ideias. Dentre as metodologias apresentadas na gestão de ideias, optou pelo uso do *brainstorming*, técnica essa que segundo a APO (2008) é adequada sempre que for necessário gerar uma quantidade de alternativas acima do que é perceptível.

Assim conforme Roldan (2009) para iniciar um *brainstorming*, foi necessário definir inicialmente as pessoas envolvidas, no qual optou-se pela participação de todos os colaboradores do setor do depósito do supermercado. O moderador escolhido para conduzir a reunião foi o líder do setor, a escolha dele foi devido ao fato de ser o colaborador mais antigo do setor, permitindo assim um conhecimento maior de todas as atividades que são desenvolvidas lá. Entretanto, para que o *brainstorming* trouxesse resultados positivos e produtivos, foi realizada uma reunião com os colaboradores, expondo qual o objetivo de estar realizando esse *brainstorming* e, quais os resultados eram esperados com a utilização dele.

A segunda etapa do *brainstorming*, a geração, ocorreu uma semana após a preparação da equipe, nessa etapa foram geradas as principais dificuldades encontradas no setor. Para auxiliar os colaboradores na geração de ideias o moderador utilizou como base as perguntas do Apêndice A, nessa etapa nenhuma ideia foi descartada.

As dificuldades apresentadas pelos colaboradores nessa etapa do *brainstorming* foram as seguintes, conforme apresentadas no quadro 5:

Quadro 5: Problemas Encontrados

Problemas Encontrados
Falta do arquivo XML das notas fiscais de mercadorias entregues pelo fornecedor.
Pedido não lançado no sistema, atrasando o processo de baixa, recebimento e faturamento de mercadoria.
Mercadorias entregues sem agendamento, atrasando recebimento de mercadorias que estavam agendadas.
Estoque com produtos soltos (fora das caixas), guardados em locais incorretos ou em caixas falsas (caixa referente a um produto e internamente encontra-se outro e/ou caixas vazias).
Mercadorias encaminhadas de outras unidades são mal organizadas nos pallets dificultando o armazenamento nos drives.
Fornecedores encaminham mercadorias em pallets descartáveis, ocasionando o acúmulo de lixo na empresa.
Falta de divulgação interna dos produtos que estão em oferta, para que os estoquistas saibam qual mercadoria deixar mais acessível aos repositores.
Demarcação de um local específico para o recebimento e transferência das mercadorias, bem como carrinhos, paleteras e paletes.
Informação no sistema do recebimento, quanto ao prazo de validade dos produtos.
Falta de itens na solicitação interna de materiais, dificultando entrega de matéria prima e produtos aos setores da empresa.
Baixa errada no recebimento de produtos.

Fonte: Elaboradora pela autora (2017).

Após o apontamento das dificuldades foi solicitado que os mesmos preenchessem o formulário para registro de ideias e soluções (Apêndice B), anotando as sugestões e ideias de melhoria para inovar esses processos. Esses formulários preenchidos foram encaminhados para a avaliação. Na etapa de avaliação, conforme David, Carvalho e Penteado (2011), buscou-se verificar quais as propostas eram viáveis e quais seriam as ferramentas necessárias para realizar a implementação da ideia.

Os formulários gerados seguiram para uma comissão, formada por três colaboradores da organização, o líder do depósito, o orientador do trabalho de conclusão do curso da empresa e pela pesquisadora, os quais realizaram a seleção das ideias geradas, classificando as mesmas de acordo com a prioridade e viabilidade de implementação. Nenhuma ideia foi descartada.

Na última etapa do *brainstorming* as ideias geradas, de acordo com David, Carvalho e Penteadó (2011), foram colocadas em uma lista, por ordem de prioridade, e implementadas na organização.

A primeira ideia implantada foi referente a falta de itens na solicitação interna de materiais, dificultando entrega de matérias primas e produtos aos setores da empresa. Para solucionar esse problema foi elaborado um *check list*. No preenchimento do formulário constatou-se que a solução para esse problema, seria que os setores antes de efetuar o pedido, conferissem no sistema interno da organização, se o material solicitado possui estoque ou não. Elaborando assim, um formulário de pedido específico por setor, com os trinta produtos que são mais utilizados no dia a dia, criando campos nesse documento, para que o responsável pela separação e o responsável pelo recebimento, pudessem colocar observações se os itens foram entregues conforme solicitação ou não, evitando assim que os materiais fossem esquecidos de serem solicitados ou de serem entregues.

O segundo item implementado foi com relação a demarcação de um local específico para o recebimento e transferência das mercadorias, bem como carrinhos, paletas e paletes. A solução encontrada foi demarcar um local no depósito para que os carrinhos, produtos, paletes e paletas permaneçam cada um em seus respectivos locais. Liberando corredores para armazenamento de mercadorias e organizando melhor o depósito.

O próximo item implementado foi o pedido não lançado no sistema, atrasando o processo de baixa, recebimento e faturamento de mercadoria, a solução encontrada para esse processo foi modificar o procedimento, direcionando para um setor específico o lançamento do pedido.

O quarto item utilizado para implementado para análise foi a falta de divulgação interna dos produtos que estão em oferta, para que os estoquistas saibam qual mercadoria deixar mais acessível aos repositores. A solução foi utilizar os folders que o setor de marketing da empresa faz, deixando os mesmos em locais acessíveis.

O último item implementado foi referente a baixa errada no recebimento de produtos. A solução foi direcionar as faturistas, que realizam a baixa no sistema, para acompanhar o recebimento das mercadorias que apresentam maiores erros de baixas, para conhecer como o produto é encaminhado do fornecedor.

Entretanto, nem todas as sugestões puderam ser implantadas. Para essas, foi estipulado um plano de ação, conforme podemos verificar no quadro 6.

Quadro 6 – Plano de ação

Porque	Onde	Quando	O que	Quem	Como
Falta do arquivo XML das notas fiscais de mercadorias entregues pelo fornecedor;	Depósito	31/12/2017	Entrando em contato com o fornecedor	Setor de Compras	Solicitando que o fornecedor cadastre os e-mails das pessoas responsáveis pelo recebimento das mercadorias
Mercadorias entregues sem agendamento, atrasando recebimento de mercadorias que estavam agendadas;	Depósito	31/12/2017	Entrando em contato com o fornecedor	Setor de Compras	Comunicando os fornecedores que só será recebido mercadoria mediante agendamento prévio
Estoque com produtos soltos (fora das caixas), guardados em locais incorretos ou em caixas falsas (caixa referente a um produto e internamente encontra-se outro e/ou caixas vazias).	Depósito	31/08/2017	Reuniões e divulgações de e-mail e memorando internos	Líderes de Loja	Orientando os funcionários para que seja realizado o armazenamento correto, descartando caixas vazias.
Mercadorias encaminhadas de outras unidades são mal organizadas nos pallets dificultando o armazenamento nos drives;	Depósito	31/10/2017	Reuniões e divulgações de e-mail e memorando internos	Gerentes das lojas	Mudança do processo de envio de mercadorias. Estipulando padrões de peso e altura
Fornecedores encaminham mercadorias em pallets descartáveis, ocasionando o acúmulo de lixo na empresa;	Depósito	31/10/2017	Entrando em contato com o fornecedor	Compras	Especificando que o recebimento de mercadorias só receberá mercadorias com os paletes reutilizáveis
Informação no sistema do recebimento, quanto ao prazo de validade dos produtos;	Depósito	30/06/2018	Alterar o sistema interno	Compras e Técnicos de Informática	Inovando o sistema, incluindo campos que forneçam a validade do produto.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Assim, com a elaboração desse plano de ação, será possível monitorar as ações que ainda não foram implementadas, garantindo assim que elas não sejam esquecidas.

Contudo, as ideias geradas para melhoria dos processos permitem que os colaboradores da organização utilizem do conhecimento que eles possuem. Assim buscou –se verificar como o conhecimento é identificado nesses processos.

### 4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para o criação e desenvolvimento do conhecimento, as organizações necessitam de métodos que à auxiliem e a à orientem a realizar a gestão dos seus conhecimentos conforme exposto por Probst, Raub, Romhardt (2002), desta forma buscou-se verificar qual dos modelos propostos se adaptava melhor a organização.

O método escolhido para a análise foi o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002), que gerencia o conhecimento através das seguintes etapas: metas de conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção e avaliação de conhecimento.

Como a organização não possuía nenhum sistema de gestão de conhecimento foi criado primeiramente, as metas de conhecimento. Conforme apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002), as metas foram criadas de acordo com a missão e visão da empresa e classificadas de acordo com os níveis da empresa.

As metas formuladas foram as seguintes:

- Metas Normativas de Conhecimento: desenvolver na organização uma cultura que valorize a gestão do conhecimento, contribuindo para a inovação dos processos e produtos através da gestão de ideias a luz do conhecimento.
- Metas Estratégicas de Conhecimento: Acompanhar os métodos e atividades desenvolvidas pelos colaboradores da organização, distribuindo o conhecimento gerado por eles a todos os níveis organizacionais.
- Metas Operacionais de Conhecimento: Desenvolver métodos e atividades para compartilhamento de conhecimento entre todos os colaboradores da organização.

Após a definição das metas, foi verificado como o conhecimento pode ser identificado, adquirido, desenvolvido, compartilhado, distribuído, utilizado e retido em cada ideia

implementada. Para realizar essa análise, foi utilizado os dados gerados no apêndice B e a os resultados observados na implementação das sugestões e ideias.

A primeira ideia analisada foi a criação do *check list* para a solicitação interna de materiais. Para preencher esse documento, os colaboradores precisavam conhecer quais os materiais que estavam disponíveis no setor, qual era o estoque disponível no mercado através do sistema eletrônico interno e quais eram os produtos mais utilizados no setor. Com isso, podemos identificar no quadro 7, as seguintes etapas da gestão do conhecimento:

Quadro 7 – Verificação do conhecimento para solicitação interna de materiais.

Etapas	Verificação do Conhecimento na Organização
Identificação do conhecimento	Para que os colaboradores da organização possam identificar os itens que existem na empresa, é utilizado um sistema eletrônico interno, que contém todas as informações de produtos que a empresa possui nas suas dependências. Todos os funcionários que são responsáveis por entregar ou efetuar o pedido tem acesso a essa ferramenta.
Aquisição do conhecimento	No sistema eletrônico são armazenadas informações como o estoque em unidades, a quantidade por loja, o fornecedor e o peso da mercadoria, não há informação disponível fora desse sistema.
Desenvolvimento de conhecimento	Através da criação do <i>check list</i> para que os itens fossem pedidos, desenvolveu o conhecimento dos trintas produtos mais utilizados em cada setor
Compartilhamento e Distribuição do conhecimento	O compartilhamento e distribuição do conhecimento ocorreu através da troca de informação entre o depósito e os demais setores da empresa, todas as mercadorias e insumos utilizados no mercado passam pelo depósito e são lançados no sistema, permitindo que todos os setores da organização possam verificar o está disponível, quando for realizado ou entregue uma mercadoria
Utilização do Conhecimento	O conhecimento é utilizado verificando o sistema, quando se busca pelo itens para realização do pedido.
Retenção do conhecimento	Com a criação do formulário para pedido, todos os colaboradores do setor saberão quais são os itens que devem ser solicitados no pedido

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O segundo item analisado foi com relação a demarcação de um local específico para o recebimento e transferência das mercadorias, bem como carrinhos, paletas e paletes. Para saber onde as mercadorias deveriam ser armazenadas e os equipamentos deixados, os colaboradores precisavam conhecer onde as demarcações estavam localizadas. As etapas do conhecimento podem ser identificadas no quadro 8.

Quadro 8 - Verificação do conhecimento na demarcação de materiais e equipamentos

Etapas	Verificação do Conhecimento na Organização
Identificação do conhecimento	A identificação do conhecimento ocorreu somente de forma pessoal.
Aquisição do conhecimento	A aquisição do conhecimento ocorreu através de reuniões de líderes com os funcionários que utilizam o depósito para suas atividades.
Desenvolvimento de conhecimento	O desenvolvimento do conhecimento nessa situação aconteceu somente através de reuniões.
Compartilhamento e Distribuição do conhecimento	O desenvolvimento e distribuição do conhecimento ocorreu através de vistorias, nas quais os funcionários foram orientados sobre qual local é o correto para deixar produtos, os carrinhos, os paletes e as paletas.
Utilização do Conhecimento	A utilização do conhecimento ocorre quando o colaborador for usar algum desses materiais.
Retenção do conhecimento	A única retenção de conhecimento é o conhecimento pessoal, passado de funcionário para funcionário.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O próximo item verificado, foi o direcionamento para um setor específico realizar a inclusão do pedido de compras de material no sistema eletrônico interno. Para realizar essa inclusão foi necessário que o colaborador soubesse utilizar todos os sistemas eletrônicos internos. As etapas do conhecimento podem ser observadas no quadro 9.

Quadro 9 - Verificação conhecimento para inclusão do pedido de compras

Etapas	Verificação do Conhecimento na Organização
Identificação do conhecimento	Sistema eletrônico interno da organização, que permite que todo o pedido realizado por qualquer funcionário fique armazenado na base de dados do sistema.
Aquisição do conhecimento	Orientação através de e-mail ou telefone para os colaboradores que efetuam compras de material lancem o pedido no sistema, antes do recebimento da mercadoria.
Desenvolvimento de conhecimento	Através de e-mails orientativos e reuniões de setor.
Compartilhamento e Distribuição do conhecimento	Informado por e-mails e pelo sistema eletrônico interno da organização.
Utilização do Conhecimento	Esse conhecimento é utilizado quando a mercadoria chega até a empresa, pois a mercadoria só será aceita se estiver com o pedido lançado, possibilitando a conferencia dos itens comprados, através da quantidade, marca, peso.
Retenção do conhecimento	A retenção do conhecimento ocorre de através de normativas internas sobre como é realizado o processo de conferencia dos itens.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Outro item utilizado para análise foi a divulgação interna dos produtos que estão em oferta, através da distribuição dos encartes em locais específicos. Para essa ideia, os colaboradores precisam saber onde localizar os encartes, quem distribui os mesmos, e os dias que eles são disponibilizados. As etapas da gestão do conhecimento empregadas nessa implementação podem ser observadas no quadro 10:

Quadro 10 - Verificação conhecimento para divulgação interna de materiais.

Etapas	Verificação do Conhecimento na Organização
Identificação do conhecimento	Folders elaborados pelo setor de Marketing da organização.
Aquisição do conhecimento	O Conhecimento é adquirido através dos folders, os quais ficam fixados nas paredes do depósito, permitindo aos estoquistas e demais colaboradores o conhecimento de quais mercadorias estão em oferta
Desenvolvimento de conhecimento	Ocorre através da divulgação dos folders, deixando os mesmos em locais específicos, de grande circulação de colaboradores e em cada corredor do armazenamento;
Compartilhamento e Distribuição do conhecimento	Toda semana quando ocorre a entrega dos folders pelo setor de marketing, um colaborador específico separa a quantidade necessária e repassa para os estoquistas e demais funcionários do depósito, garantindo que todos os funcionários possam ter acesso às informações.
Utilização do Conhecimento	O conhecimento é utilizado quando os produtos entram em ofertas, possibilitando melhor acesso a essas mercadorias
Retenção do conhecimento	Padronizado para que cada estoquista coloque o folder no corredor do qual ele é responsável, cada vez que sair um folder novo

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Outra ideia que foi possível observar as etapas do conhecimento foi o acompanhamento dos faturistas no recebimento da mercadoria. Para que eles acompanhassem esse recebimento foi necessário que conheçam fornecedores e os itens comprados. As etapas do conhecimento identificadas podem ser observadas no quadro 11.

Quadro 11- Verificação do conhecimento no recebimento de mercadorias

Etapas	Verificação do Conhecimento na Organização
Identificação do conhecimento	Sistema interno da organização que armazena todas as informações, tanto de pedidos efetuados, recebimento de produtos, trocas.
Aquisição do conhecimento	Conhecer o processo de recebimento da mercadoria.
Desenvolvimento de conhecimento	Acompanhamento no recebimento das mercadorias, conhecendo os fornecedores, quantidade por caixa.
Compartilhamento e Distribuição do conhecimento	Através de treinamento das pessoas responsáveis pela baixa de mercadoria,
Utilização do Conhecimento	Utilizado para registrar a entrada de mercadorias no sistema de forma correta, evitando assim a baixa errada dos produtos.
Retenção do conhecimento	Cada funcionário responsável pela baixa de mercadoria no sistema deveria conhecer o processo de recebimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Porém, como nem todas as ideias e sugestões foram implementadas, algumas etapas da gestão do conhecimento não foram avaliadas. A única etapa do modelo proposto por Probst, Raub e Romhard (2002) analisada foi a identificação do conhecimento, pois segundo os autores a segunda etapa que é a aquisição do conhecimento integra o ambiente externo com o interno, através do desenvolvimento de meios como tecnologias, parcerias com fornecedores, clientes e *softwares* específicos.

Como as ideias ainda não foram implementadas, não foi possível adquirir o conhecimento sobre essas implementações, por essa razão, o desenvolvimento, o compartilhamento e distribuição, a utilização e a retenção, etapas seguintes a aquisição não puderam ser observadas.

Assim etapa de identificação do conhecimento para a falta do arquivo XML das notas fiscais de mercadoria entregues pelo fornecedor, consistem em solicitar e comunicar o fornecedor que ele é responsável pelo encaminhamento das notas fiscais por e-mail.

Com relação as mercadorias entregues sem agendamento, atrasando recebimento de mercadorias que estavam agendadas, a identificação do conhecimento consiste em realizar

parceira com o fornecedor, solicitando que o mesmo sempre realize agendamentos para suas mercadorias.

A identificação do conhecimento no item do estoque com produtos soltos, guardados em locais incorretos ou em caixas falsas ocorre através das informações repassadas pelos líderes aos colaboradores.

Quanto as mercadorias encaminhadas de outras unidades que são mal organizadas nos paletes dificultando o armazenamento nos drives, pode verificar que a identificação do conhecimento ocorre entre as demais unidades do mercado e o setor de depósito.

Com relação a informação no sistema do recebimento, quanto ao prazo de validade dos produtos o conhecimento identificado é através do sistema eletrônico utilizado no recebimento das mercadorias. E quanto ao último item, referente aos fornecedores encaminharem mercadorias em paletes descartáveis, ocasionado o acúmulo de lixo na empresa, a identificação do conhecimento ocorre através dos colaboradores que recebem as mercadorias no depósito.

Contudo, para garantir que o conhecimento continue crescendo na organização é necessário que ele seja avaliado. Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002) realizar a avaliação do conhecimento é essencial, pois monitorando as etapas de gestão do conhecimento, para que ele seja eficaz a longo prazo, auxilia nos ajustes necessários ao longo do processo.

Assim realizando a comparação das etapas do modelo de Probst, Raub e Romhardt, (2012), com as etapas do conhecimento identificadas nas ideias implementadas no mercado, percebe-se que o conhecimento está presente em todas as etapas das atividades realizadas na organização.

Ele é um fator necessário para a sobrevivência da organização, pois criar novos conhecimentos não é só uma forma de aprender ou obter conhecimento externo, e sim de construí-lo no dia a dia. Desta forma o sucesso da empresa ocorre através da capacidade que ela possui para gerar conhecimento, agrupando aos produtos e aos processos, garantindo assim inovação, novidade de produtos e aquisição de novos mercados (FIALHO et al., 2010).

Contudo, a organização deve criar ambientes que proporcionam a criação do conhecimento, garantido assim a criação e o acúmulo do conhecimento, razão essa que possuir um processo de gestão de ideias através da gestão do conhecimento é importante para o mercado

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO

Conforme apresentado no OCDE (1997), a implementação de um processo, de um novo método organizacional nas práticas de negócio, ou no local de trabalho, gera inovação.

Conforme Tidd e Bessant (2015), o modelo de inovação apresenta quatro fases críticas para gerenciamento: buscar, selecionar, implementar e aprender.

Para a identificação dessas fases, utilizou os dados coletados através do *brainstorming*. Na fase de buscar, procurou-se identificar quais os processos que teriam que ser melhorados, levantando os principais pontos para desenvolvimento da melhoria. Na fase de seleção, foram buscadas as ideias de melhoria e de processo que poderiam ser utilizadas para a solução desse problema. A implementação ocorreu através das aplicações das ideias e o aprender ocorreu com o desenvolvimento dessas implementações.

A inovação abrange a criação, a aquisição, a adaptação de conhecimento estrangeiro e a absorção do conhecimento já existente, conforme mencionado por (Rodríguez, Dahlmann e Salmi (2008). Deste modo, as inovações possuem, conforme exposto por Tidd e Bessant (2015), os pilares de conhecimento, de informação e de criatividade, e esse pilares estão diretamente relacionados as mudanças.

Essas mudanças que ocorreram no processo inovação, envolveram pequenos ajustes e não impactaram em grandes investimentos. Para essas inovações foram utilizados os próprios colaboradores, que demarcaram uma área para colocar os materiais e equipamentos, que colocaram os folderes em locais de maior circulação ou desenvolveram check list para solucionar problemas de solicitação de materiais.

Assim, de acordo com Davila, Spsten e Shelton (2007), como as inovações nem sempre são criadas da mesma forma, há três tipos de inovação, a incremental, a semi-radical e a radical. As inovações geradas na implementação das ideias no supermercado foram incrementais, pois não alteram totalmente os processos, procedimentos ou produtos. A inovação incremental, é a melhor forma de desenvolver o que os colaboradores sabem fazer (TIDD; BESSANT, 2015) conduzindo a melhoria de produtos e processos sem envolver mudanças significativas ou investimentos grandes (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Assim, podemos analisar que as mudanças ocorridas na organização com a implementação da gestão de ideias, resultaram somente em inovação de processos.

Com isso, pode ser observado no decorrer do trabalho, que a gestão do conhecimento através da gestão de ideias trouxe inovação para a o supermercado. Através das implementações dessas inovações, foi possível transformar as ideias em uso prático, conforme mencionado por Tidd e Bessant (2005). Elas iniciaram pequenas, não são grandes e procuram realizar algo essencial, buscando a competitividade da organização.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizar e realizar a gestão do conhecimento através da gestão de ideias para inovar é o um dos fatores mais importantes para criar vantagens competitivas em um mercado cada vez mais exigente e mais inovador.

Assim, quanto aos objetivos específicos apresentados nesse trabalho, conseguiu-se atingir todos com clareza. Foi possível através do levantamento bibliográfico, identificar entre os modelos de gestão do conhecimento existentes, quais as abordagens que mais se aplicavam a realidade do supermercado. Contudo, por se tratar de uma gestão pouco conhecida na organização, buscou-se utilizar a técnica de *brainstorming*. A escolha da técnica permitiu, independentemente do nível de conhecimento dos colaboradores, que todos participassem expondo as suas maiores dificuldades e quais seriam as soluções para que as elas fossem resolvidas ou melhoradas.

Quanto ao objetivo de estruturar um modelo de gestão de ideias para inovação de processos, produtos e serviço do supermercado, foi estruturado um modelo de gestão de ideias. Esse modelo de gestão de ideias possibilitou que os colaboradores participassem e contribuíssem com a geração de ideias, identificando e desenvolvendo soluções para as suas dificuldades, propondo melhorias e implementando as suas sugestões.

Com o último objetivo específico, analisar as contribuições da proposta para a inovação, a luz dos processos da gestão do conhecimento, pode-se observar como a gestão de ideias é importante para o desenvolvimento de melhoria e de inovação de processos. A escolha do método de Probst, Raub e Romhardt (2002), para identificação do conhecimento gerado internamente, nas etapas de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção de conhecimento, possibilitou o reconhecimento de como o conhecimento se faz presente na organização.

Os principais resultados encontrados na pesquisa são originados nas tabelas comparativas. A grande fonte do conhecimento do supermercado, está localizada dentro de um sistema eletrônico interno, qualquer informação que há necessidade de saber, pode ser pesquisada nesse sistema. Pode se observar também que a aquisição do conhecimento na maioria dos casos é obtida através dos próprios colaboradores, seja através das reuniões, de divulgações de informações ou até mesmo de conhecimento gerado da exceção de suas tarefas diárias.

O resultado do desenvolvimento e do compartilhamento do conhecimento é na sua grande maioria realizado pelos próprios colaboradores da organização. Seja conhecendo um

novo procedimento, distribuindo informações recebidas e compartilhando as mesmas. Já com relação as duas últimas etapas, de utilização e retenção de conhecimento pode-se observar através dos dados que todo conhecimento gerado é utilizado na organização e retido em cada setor, através de memorandos, conhecimento de sistemas e de processos.

A implantação de gestão de ideias para inovação, através da gestão do conhecimento no supermercado é importante para garantir assim, a descentralização de conhecimento, a expansão do conhecimento para todos os colaboradores do setor e da organização, além de, corrigir processos, aumentar o conhecimento e tornar a empresa cada vez mais competitiva.

Enquanto acadêmica do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó, a realização desse trabalho possibilitou um vasto conhecimento sobre uma temática pouco explorada no supermercado. Permitindo a identificação de como a gestão do conhecimento está muito mais presente na organização do que se possa imaginar. O desenvolvimento dessa pesquisa permitiu que alguns conhecimentos adquiridos na teoria pudessem ser colocados em prática, como a gestão de pessoas, as técnicas de negociações entre outros.

As maiores dificuldades encontradas para realização da pesquisa foram a pouca disponibilidade de dias para realização dos encontros na organização. Por tratar-se de um setor que o volume de atividades e prioridades é muito alto, a maioria dos encontros aconteceram aos sábados, e em alguns, devido a entrega de mercadorias, os encontros tiveram que ser adiados. Em razão disso, nem todas as soluções puderam ser implantadas. Com isso criou-se um plano de ação para que a implantação ocorra no decorrer do ano.

Por fim, recomenda-se que novos estudos sejam realizados futuramente, com maior profundidade e em outros setores da organização, demonstrando como o conhecimento pode ser gerado através da gestão de ideias em toda a organização.

## REFERENCIAS

- ASCAR, Antonio Carlos. Investir nos próximos 5 Anos. **Superhiper**, São Paulo - Sp, v. 472, n. 41, p.20-20, out. 2015.
- APO – Asian Productivity Organization. **Innovation framework and strategies: an APO perspective**. Tokyo: APO, 2008.
- APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge management tools and techniques manual**. Tokyo: APO, 2010
- APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge management: facilitators' guide**. Tokyo: APO, 2009.
- BANCO MUNDIAL**. Conhecimento e inovação para a competitividade. Brasília: CNI, 2008.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. Gestão de Idéias para inovação contínua. Porto Alegre: Bookman, 2009
- BETHLEM, Hugo. Depoimento. Entrevistadora: CABRINI, Giseli. Interação entre todos os elos da cadeia. **Superhiper**, São Paulo - Sp, v. 40, n. 472, p.40-44, out. 2015.
- BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.
- BORCHARDT, Pietra; SANTOS, Glicia Vieira dos. GESTÃO DE IDÉIAS PARA INOVAÇÃO: TRANSFORMANDO A CRIATIVIDADE EM SOLUÇÕES PRÁTICAS. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.203-237, 13 abr. 2014. Faculdade de Economia, Administracao e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v11i1.1185>.
- BRASÃO, Supermercados. **Brasão Fazendo História**. Chapecó: Universidade Corporativa Brasão, 2016.
- BURGO, Filipa. CONTEMPLAR A TEORIA E PRÁTICA DA CRIATIVIDADE NO ENSINO SUPERIOR. In: II Encontro Internacional, Estética e Arte Em Educação, Atas Do Vii Encontro Do Cied, Lisboa. **Atas**. Lisboa: Cied – Centro Interdisciplinar de Estudos Educacionais, 2016. p. 71 - 83.
- CABRINI, Giseli. Interação entre todos os elos da cadeia. **Superhiper**, São Paulo - Sp, v. 40, n. 472, p.40-44, out. 2015.
- CAMPOS, André Luiz Gonçalves. **Uso de Mapas Mentais como ferramenta de Gestão de Projetos em áreas de consultoria de negócios e produtos**. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/59416792.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão de Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. (UTFinova).

DANIEL, Érica Albina; MURBACK, Fabio Guilherme Ronzelli. **Levantamento Bibliográfico do Uso das Ferramentas da Qualidade**. In: Revista do Curso de Administração – PUC Minas Gerais, ed 2014, Artigo 08 - Publicado em 29/11/2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1998. Tradução de Lenke Peres

DAVID, Denise Elizabeth Hey; CARVALHO, Hélio Gomes de; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Aymar, 2011. (UTFinova).  
DOROW, Patrícia Fernanda et al., Barreiras e Facilitadores Para Geração de Ideias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio**, Florianópolis, v. 3, n. 6, p.105-124, Set/Dez 2013.

DAVILA, Toni.; EPSTEIN, Marcus.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, Peter F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, p.3-8, nov-dez, 1998.

ESCALANTE, Juan Carlos, depoimento. Entrevistadora: CABRINI, Giseli. Interação entre todos os elos da cadeia. **Superhiper**, São Paulo - Sp, v. 40, n. 472, p.40-44, out. 2015

FERREIRA, Cleiton Pons; CARVALHO, Fernanda Antoniollo Hammes de. **AS FERRAMENTAS DO PENSAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM PARA O ESTÍMULO E DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE COM ALUNOS DO ENSINO TÉCNICO E TECNOLÓGICO**. 2015. 130 p.. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação em Ciencia, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande - RS, 2015. Disponível em: <[http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5014/Cleiton Pons Ferreira.pdf?sequence=1](http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5014/Cleiton%20Pons%20Ferreira.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 25 jun. 2017.

FIALHO, Francisco et al. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. 2010. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008

FLORIANO, Bob. Depoimento. Entrevistadora: CABRINI, Giseli. Interação entre todos os elos da cadeia. **Superhiper**, São Paulo - Sp, v. 40, n. 472, p.40-44, out. 2015.

GALANTE, Carlos Eduardo da Silva. **O USO DE MAPAS CONCEITUAIS E DE MAPAS MENTAIS COMO FERRAMENTAS PEDAGÓGICAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL DO ENSINO SUPERIOR**. 2014. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_28\\_1389979097.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_28_1389979097.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010

GIRARDI, Dante et al., Programa Criação: o intraempreendedorismo contribuindo para criar conhecimento em uma empresa catarinense. In: ENEMPRESA, 6., 2009, Lages. **Encontro Nacional de Empreendedorismo**. Lages, 2009.

Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. orientador, Fernando José Spanhol; coorientador, Neri dos Santos. - Florianópolis, SC, 2012. 239 p.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira et al., Gestão do Conhecimento: Uma revisão da literatura orientada pela abordagem de como as organizações se lembram. **Revista Espacios**, v. 3, n. 37, p.25 - 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370325.html> -Acessado em 09/02/2017

LOURES, Rodrigo Costa da Rocha; SCHLEMM, Marcos Mueller. **Inovação em ambientes organizacionais: teorias, reflexões e práticas**. Curitiba: Ibpex, 2006. 200 p.

**Manual da Criatividade Empresarial**, Faro - Julho, 2010 Disponível em [http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues\\_pt\\_web.pdf](http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues_pt_web.pdf), acessado em 11/02/2017

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIR, Roberto. Olá, Somos Todos MoMo? **Consumidor Moderno: A evolução do Consumidor**, São Paulo - Sp, v. 203, n. 20, p.5, Junho 2015

MEIR, Roberto. Uma Ilha Chamada Brasil. **Consumidor Moderno: A evolução do Consumidor**, São Paulo - Sp, v. 207, n. 20, p.7, Outubro 2015.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO: Uma Proposta de Modelo Integrado**. 2004. 290 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2004

MOREIRA, Élisson Telles; STRAMAE, André Ricardo. Modelo Holístico da Gestão da Inovação com Ênfase na Cooperação, flexibilidade e adaptação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 11, p.193-212, ago/dez, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**. 2014. Disponível em: <[http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files\\_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf](http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

NAVAJAS, Laura. Inovação, A melhor chance: Além de deixar clientes satisfeitos, o que sempre é bom inovar também pode ser crucial no momento. **Consumidor Moderno: A evolução do Consumidor**, São Paulo - Sp, v. 207, n. 20, p.104-105, Outubro 2015.

NONAKA, Ikujiro e; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1997. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste.

NUNES FILHO, Roberto. Quem são os gestores do pequeno varejo? **Superhiper**, São Paulo - Sp, v. 42, n. 480, p.52-62, Junho. 2016.

NUNES FILHO, Roberto. Um novo Varejo: para um novo consumidor. **Superhiper**, São Paulo – SP v. 42, n. 482, p.26-36, ago. 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (ODCE). OCDE: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: 1997

PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz; KOVALESKI, João Luiz. SISTEMAS DE SUGESTÕES: uma estratégia de gestão empresarial. **In: 4º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, 25 a 29 ago. 2008.

PENTEADO, Rosângela Defátima Stankowitz; CARVALHO, Hélio Gomes de; PENTEADO, João Guilherme. **Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial**. In: Simpósio Acadêmico De Engenharia De Produção, Out.2008

PENTEADO, Rosângela Fátima Stankowitz; CARVALHO, Hélio Gomes de. GESTÃO DO CONHECIMENTO E APLICATIVOS DE GERENCIAMENTO DE IDEIAS VOLTADOS À INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE SOFTWARES. **Revista Gestão Industrial**, [s.l.], v. 5, n. , p.216-233, 1 dez. 2009. Universidade Tecnológica Federal do Parana (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482009000300012s1.i>

PROBST, Gilbert; RAUB, Stefan; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Tradução de Maria Adelaide Carpigiane.

QUANDT, Carlos Olavo et al., Programas de gestão de ideia e inovação: As práticas das empresas na região sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.176-199, Jul/Set, 2014.

QUEIROZ, Carlos Octávio de Alexandre. **MODELO DE GESTÃO DO ONHECIMENTO PARA EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**. 2001. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Informática, Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, 2001.

**RANKING ABRAS 2016**. São Paulo - Sp: Abras, v. 42, n. 479, Abril 2016

ROLDAN, Leandro Wagner Birriel et al., *brainstorming* em Prol da Produtividade: um estudo de caso em três empresas de Varginha - MG. **Iniciação Científica: FACECA**, Varginha, v. 7, n. 1, p.53-67, dez. 2009. SAEPRO 2002. p. 1 - 12. Disponível em: <<http://www.saepru.ufv.br/wp-content/uploads/2008-22.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2017. São Paulo: Atlas, 2013.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: Faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

SEBRAE. Ferramenta 5W2H. Disponível em:

[http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Guia para inovacao instrumento de orientacao.pdf](http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf) Acesso em: 26/06/2017.

SILVA, Breno Eustáquio da et al., Contribuições da Inovação aberta para uma Empresa de Comunicação. **Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p.222-246, Maio/Agosto, 2013. Semestral.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al., **Gestão do conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymara, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Tradução de Felix Nonnenmacher e Gustavo Arthur Matte.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani **A UNIVERSIDADE COMO CATALISADORA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA BASEADA EM CONHECIMENTO** [tese] Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

YAMADA, Fernando Teruó. Depoimento. Entrevistador: NUNES FILHO, Roberto. Uma justa homenagem à inovação. **Suprhiper**, São Paulo - Sp, v. 41, n. 474, p.18-26, Dez. 2015.





**APÊNDICE B - Formulário para registro de ideias e sugestões.**

<b>Nomes da Equipe:</b>	
<b>Responsável da Equipe:</b>	
<b>Setor:</b>	
<b>Data:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Ideia e ou Sugestão Proposta:</b>	
<b>Qual o impacto da ideia ou sugestão?</b>	
<input type="checkbox"/> Processo Produtivo	<input type="checkbox"/> Segurança Pessoal
<input type="checkbox"/> Produto Acabado	<input type="checkbox"/> Meio Ambiente
<input type="checkbox"/> Serviço	<input type="checkbox"/> Saúde Trabalho
<input type="checkbox"/> Outros: _____	
<b>A ideia ou sugestão pode ser mensurada?</b>	
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<b>Descreva a condição do local:</b>	

<b>Descreva a condição proposta:</b>				
<b>Quais são os benéficos dessa ideia ou sugestão?</b>				
	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>	<b>Investimento</b>	<b>Retorno</b>
<b>Custo R\$</b>				
<b>Observação adicionais:</b>				
<b>Prazo para Conclusão:</b>				
<b>Quem será responsável pela implementação da ideia ou sugestão?</b>				
<input type="checkbox"/> Colaborador			<input type="checkbox"/> Gerencia	
<input type="checkbox"/> Manutenção			<input type="checkbox"/> Terceiros	
<input type="checkbox"/> Outros: _____			<input type="checkbox"/> Equipe do setor	
<b>Assinaturas:</b>				