

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ - PUCPR
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPAD**

SANDRA APARECIDA DOS SANTOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

CURITIBA-PR

2021

SANDRA APARECIDA DOS SANTOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração –PPAD, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR - Escola de Negócios, como parte dos requisitos à obtenção do Título de doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt.

CURITIBA-PR

2021

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/111

S237p 2021	Santos, Sandra Aparecida Práticas de gestão do conhecimento e inovação em uma cooperativa de crédito / Sandra Aparecida dos Santos ; orientador: Carlos Olavo Quandt. – 2021. 136 f. : il. ; 30 cm Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2021 Bibliografia: f. 110-120 1. Cooperativas de crédito – Administração. 2. Gestão do conhecimento. 3. Inovações tecnológicas. I. Quandt, Carlos Olavo. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDD 20. ed. – 658.047
---------------	---

TERMO DE APROVAÇÃO**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Por

SANDRA APARECIDA DOS SANTOS

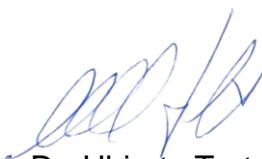
Tese aprovada em 02 de julho de 2021 como requisito parcial para obtenção do Título de Doutora no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Angela Cristiane Santos Póvoa

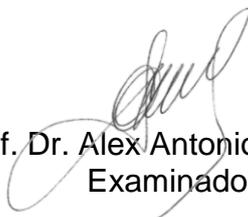
Prof^a. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em
Administração



Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt
Orientador



Prof. Dr. Ubirata Tortato
Examinador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos
Examinador



Prof^a. Dra. Ivanete Daga Cielo
Examinadora

Dedico este trabalho a Deus, minha família, meus amigos e todos que proporcionaram a realização desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, todo poderoso por ter me dado a vida e me abençoar nesta longa jornada; por ter me concedido o dom da perseverança, persistência, humildade, dedicação e coragem de vencer os obstáculos enfrentados; meu louvor e minha eterna gratidão.

Ao meu estimado orientador Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt, pela confiança depositada em meu trabalho, pelos ensinamentos, motivação, persistência, incentivo, por toda atenção dada e, sobretudo por acreditar no meu “amadurecimento” acadêmico, principalmente, nas horas de maior dificuldade.

Aos Professores Doutores Ubiratã Tortato, Alex Ferraresi e Gilson Ditzel Santos pelas contribuições dadas na banca de qualificação e defesa. E também a professora Ivanete pelas contribuições na banca defesa.

A todos os professores e funcionários do PPAD, Programa de Doutorado em Administração da PUC – PR, pelo apoio e participação concreta neste momento de formação, aos Diretores da UNIVEL, por esta brilhante parceria, voltada para a capacitação, profissionalização e desenvolvimento do ser humano e aos seus funcionários pela organização de nossas aulas presenciais, ao amigo de turma e coordenador da Pós-graduação da Univel, professor Lúcio Scheuer pelo apoio e incentivo.

A Diretoria, gestores e funcionários da cooperativa Sicoob Credicooper/MG que contribuíram com a realização do estudo, em especial aos que participaram diretamente da pesquisa e compartilharam seu conhecimento, também pelo tempo que tiveram em responder aos questionamentos e dirimir todas as minhas dúvidas, sinto-me honrada por ter recebido tão grande confiança.

A todos os professores doutores que estavam presentes na banca de seleção para o doutorado, sendo eles: Dra. Angela Cristiane Santos Povia, Dr. Heitor Takashi Kato., Dr. Jansen Maia Del Corso, Dr. Ubiratã Tortato e Dr. Wesley Vieira da Silva, agradeço cada um de vocês por confiar e acreditar em meu sonho.

À minha amiga Norma, pelo companheirismo, pelos trabalhos e artigos, trocas de ideias, a cada instante que superamos em nossos encontros e viagens. A Margareth pelas viagens com emoções e sorrisos, e a toda turma pela convivência, troca de experiência, apoio na superação dos momentos difíceis e por terem compartilhado a alegria da sala de aula.

A todos meus familiares, nomeio a “Vó Aparecida” para agradecer pelas palavras de carinho, força e por apoiarem na minha logística em Curitiba. Muito grata! Obrigada tia Josefina pelo carinho sempre e à todas tias e tios, primas e primos.

Ao casal mais importante, meus pais Aurora e Aparecido (in memoriam), que por meio do amor e união, conceberam-me a vida. Obrigada pelos ensinamentos, pelos exemplos de vida, pelo carinho e por ajudar a tornar-me a pessoa que sou. “PAI – sinônimo de criador, responsável pela criação”, “MÃE – sinônimo de protetora, defensora, fortaleza, carinho, amor, dignidade, fé, respeito, caráter”, aos meus pais minha eterna gratidão.

Ao meu lindo filho Paulo Henrique, pelo companheirismo, paciência, compreensão nos momentos de ausência e pela colaboração para a conquista de mais esta etapa. Te amo filho!

Às minhas lindas irmãs Solange e Suellen, pelo carinho, apoio, pelas palavras de incentivo, contribuições, encorajando-me para o enfrentamento dos obstáculos.

Ao meu companheiro de todas as horas e momentos, esposo, amigo, amor da minha vida, Meron Vaurek Júnior, agradeço a Deus por ter colocado você em minha vida, sou muito grata pelas suas palavras de sabedoria, apoio, fé, incentivo, agradeço pela força, atenção, por toda etapa conquistada, muito grata, te amo com muito amor.

À grande amiga, Bruna, por compartilhar o difícil caminho percorrido, transmitindo força e ensinamentos, e pelo constante incentivo e agradável convivência.

À minha amiga de muitas caminhadas, Rosiane Swiderski, que sempre incentivou para o mundo acadêmico.

À querida e prestativa Tatiana Marcela Bach, pelo seu incentivo e amizade. Ao meu amigo Luciano, pelo apoio e incentivo nesta caminhada.

A todos meus familiares da família Vaurek, agradeço pelo incentivo, palavras de sabedoria e apoio.

Gratidão a todos, que direta e indiretamente estiveram comigo incentivando e apoiando para conclusão de mais este sonho.

RESUMO

O conhecimento é um dos ativos mais importantes no processo produtivo, uma vez que representa o único recurso que aumenta com o uso. Além disso, o emprego eficaz do conhecimento nas organizações pode ser considerado uma fonte de diferenciação de produtos, serviços e processos, e também criação de vantagem competitiva no mercado. A gestão do conhecimento passou a ser utilizada pelas organizações com o intuito de aumentar o desempenho e gerar inovações. As diferentes definições da gestão do conhecimento se concentram na criação, difusão, armazenamento e aplicação do conhecimento existente ou novo. O objetivo principal desta tese consistiu em analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento influenciam os resultados de inovação em uma cooperativa de crédito. A metodologia consistiu em uma pesquisa qualitativa, na qual o método de abordagem foi estudo de caso. O questionário da pesquisa foi enviado para os 138 colaboradores da cooperativa de crédito, ao todo 105 foram respondidos completos. Na análise dos resultados e discussões apresenta-se as estatísticas descritivas, tais como frequências percentuais das variáveis de práticas de gestão do conhecimento e inovação de processos e serviços. A grande maioria dos colaboradores afirmaram que os produtos são percebidos pelo mercado como muito inovadores, e também que a empresa lançou mais produtos e serviços inovadores em comparação com a concorrência. Entretanto, houve uma concordância baixa quanto à afirmação A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor e quanto ao aspecto muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes. Assim, observa-se uma certa contradição entre essas informações. Isto sugere que os resultados efetivos de inovação no desempenho da cooperativa são menos expressivos do que os outros aspectos parecem indicar. As principais práticas de Gestão do Conhecimento em processo de implantação, implantadas ou que já implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes foram Gestão Eletrônica de Documentos (GED); Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva; Educação corporativa; Universidade corporativa; Banco de competências organizacionais. E as práticas de Gestão de Conhecimento de Educação Corporativa, Universidade Corporativa, Gestão Eletrônica de Documentos (GED), Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão e Sistemas Workflow foram as que apresentaram maiores percentuais de associação com as questões de inovação. Portanto, destaca-se que apesar de não se tratar necessariamente de uma relação de causa e efeito (implicando que as práticas conduzem à inovação), existe uma associação aparente entre elas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Inovação; Cooperativas.

ABSTRACT

Knowledge is one of the most important assets in the production process, since it represents the only resource that increases with use. In addition, the effective use of knowledge in organizations can be considered a source of differentiation of products, services and processes, as well as creating competitive advantage in the market. Knowledge management started to be used by organizations in order to increase performance and generate innovations. The different definitions of knowledge management focus on the creation, diffusion, storage and application of existing or new knowledge. The main objective of this thesis was to analyze how Knowledge Management practices influence the results of innovation in credit unions. The methodology consisted of a qualitative research, in which the approach method was a case study. The survey questionnaire was sent to the 138 employees of the credit union, 105 of which were answered in full. In the analysis of the results and discussions, descriptive statistics are presented, such as percentage frequencies of the variables of knowledge management practices and innovation of processes and services. The vast majority of employees stated that the products are perceived by the market as very innovative, and also that the company launched more innovative products and services compared to the competition. However, there was a low agreement on the statement "The share of new product revenues in our total revenue is above the industry average" and on the aspect "it changes production methods quickly compared to our competitors". Thus, there is a certain contradiction between this information. This suggests that the effective results of innovation in the cooperative's performance are less expressive than the other aspects seem to indicate. The main Knowledge Management practices that were in the process of being implemented, were already in place or were in place and presenting important and relevant results were Electronic Document Management (GED); Organizational/business intelligence systems/Competitive intelligence; Corporate education; Corporate University; Organizational skills bank. And the Knowledge Management practices of Corporate Education, Corporate University, Electronic Document Management (GED), Forums (in-person and virtual)/Discussion lists and Workflow Systems were the ones with the highest percentage of association with innovation issues. Therefore, it stands out that although it is not necessarily a cause and effect relationship (implying that practices lead to innovation), but that there is an apparent association between them.

Key-words: Knowledge management; Innovation; Cooperatives.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE GRÁFICOS	13
LISTA DE QUADROS	15
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
2 JUSTIFICATIVA	19
3 OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
4.1 CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	23
4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
4.3 PRÁTICAS VOLTADAS À CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
4.3.1 Comunidades de prática/comunidades de conhecimento	33
4.3.2 <i>Mentoring</i>	34
4.3.3 <i>Coaching</i>	34
4.3.4 <i>Benchmarking</i> interno e externo	35
4.3.5 Melhores práticas (<i>best practices</i>)	36
4.3.6 Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	36
4.3.7 Mapeamento ou auditoria do conhecimento	36
4.3.8 Ferramentas de colaboração, como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>	37
4.3.9 Sistema de gestão por competências	38
4.3.10 Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas ...	38
4.3.11 Banco de competências organizacionais	39
4.3.12 Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	39
4.3.13 Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/inteligência competitiva	39
4.3.14 Educação corporativa	40
4.3.15 Universidade corporativa	40
4.3.16 Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	41
4.3.17 Narrativas	41
4.3.18 Sistemas de <i>workflow</i>	42
4.3.19 Gestão de conteúdo	42
4.3.20 Gestão eletrônica de documentos (GED)	42

4. 3. 21 <i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	42
4. 3. 22 <i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	43
4.4 INOVAÇÃO	43
4.4.1 Inovação sustentável.....	47
4.4.2 Inovação aberta.....	50
4.4.3 Inovação organizacional.....	54
4.5 A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A INOVAÇÃO	57
4.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	60
5 MÉTODO DE PESQUISA	64
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
6.1 PERFIL DOS COLABORADORES E DA ORGANIZAÇÃO.....	66
6.2 ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	69
6.3 RESULTADOS DE INOVAÇÃO	89
6.4 ASSOCIAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	96
6.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A influência moderadora da gestão do conhecimento no crescimento de cooperativas.....	20
Figura 2 – Quatro formas de conversão de conhecimento.....	25
Figura 3 – O paradigma atual: um modelo de inovação fechada.	51
Figura 4 – Um paradigma de inovação aberta.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área dentro da unidade.....	66
Gráfico 2 – Tempo de trabalho na unidade	67
Gráfico 3 – Obteve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento.....	68
Gráfico 4 – Número de funcionários da unidade	68
Gráfico 5 – Quantidade de respondente dos PAs e CAD.....	69
Gráfico 6 – Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento.....	70
Gráfico 7 – Mentoring.....	71
Gráfico 8 – Coaching.....	71
Gráfico 9 – Benchmarking interno e externo	72
Gráfico 10 – Melhores práticas (Best practices).....	73
Gráfico 11 – Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão.....	74
Gráfico 12 – Mapeamento ou auditoria do conhecimento	75
Gráfico 13 – Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	76
Gráfico 14 – Sistema de gestão por competências	77
Gráfico 15 – Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas.....	78
Gráfico 16 – Banco de competências organizacionais.....	79
Gráfico 17 – Memória organizacional/Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos.....	80
Gráfico 18 – Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva	81
Gráfico 19 – Educação corporativa	82
Gráfico 20 - Universidade corporativa	83
Gráfico 21 – Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	84
Gráfico 22 – Narrativas	85
Gráfico 23 – Sistemas de workflow	86
Gráfico 24 – Gestão de conteúdo.....	87
Gráfico 25 – Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	87
Gráfico 26 – Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC).....	88
Gráfico 27 – Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC).....	89
Gráfico 28 – Os produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores	90
Gráfico 29 – O tempo de desenvolvimento dos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos	91
Gráfico 30 – Em comparação com a concorrência, a empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos.....	92
Gráfico 31 – Em comparação com a concorrência, o marketing dos produtos recentes é considerado inovador no mercado.....	92
Gráfico 32 – A empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os concorrentes	93
Gráfico 33 – A participação das receitas de novos produtos na receita total está acima da média do setor	94
Gráfico 34 – Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas	94

Gráfico 35 – Conquistamos melhorias significativas em nos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade	95
Gráfico 36 – Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências	96
Gráfico 37 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e inovação de produtos e serviços	97
Gráfico 38 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e o tempo de desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos.....	98
Gráfico 39 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e a empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos.....	99
Gráfico 40 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e o marketing dos produtos recentes é considerado inovador no mercado	100
Gráfico 41 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e a empresa muda métodos de produção rapidamente	101
Gráfico 42 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento X a participação das receitas de novos produtos na receita total está acima da média do setor	102
Gráfico 43 - Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e implementamos um alto percentual de melhorias e inovações	103
Gráfico 44 - Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e conquistamos melhorias significativas em processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade	104
Gráfico 45 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre literatura convencional e MIRP	46
Quadro 2 - Premissas centrais das estratégias de inovação aberta	53
Quadro 3 - Definições de inovação organizacional	55
Quadro 4 - Lógicas de inovações em cooperativas.....	62

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um tema de significativa importância para pesquisadores e, principalmente, empresários e gestores que buscam, por exemplo, por vantagens competitivas, desempenho econômico e alianças estratégicas, em cenários que exijam adaptações sejam devidas às mudanças de ambientes globalmente mais competitivos, de políticas de mercado, de governança, de organizações e/ou de pessoal.

No contexto acadêmico, esse tema passa a ser debatido a partir da segunda metade do século XX, sob vários enfoques. No campo da economia, destacam-se as publicações de Penrose (1959), Schumpeter (1961), Nelson e Winter (1982); no campo da estratégia, os estudos de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986; 1991), Peteraf (1993) e Grant (1991); e no campo das Ciências Sociais Aplicadas, os trabalhos de Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1997) e de Choo (2006). No final do referido século e no início do século XXI, observam-se análises que relacionam os construtos “Conhecimento” e “Inovação”. Assim, ressaltam-se os artigos de Leonard e Sensiper (1998), Gloet e Terziovski (2004), Darroch (2005), Majchrzak, Cooper e Neece (2004), López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) (OLIVEIRA et al., 2013).

Em estudo bibliométrico realizado por Vasconcelos, Castro e Brito (2018) sobre “Gerenciamento do conhecimento para a inovação”, com base em dados indexados na *Web of Science* e *tratados no software HistCite*, constatou-se que, entre o período de 1996 a 2016, foram publicados 896 artigos, em 154 periódicos, em 65 países, tanto do ocidente (em destaque EUA e países da Europa) como do oriente (Taiwan, China e Coreia do Sul). Dentre um conjunto de 20 estudos mais citados, Argote, McEvily e Reagans (2003) evidenciam os mecanismos que afetam a capacidade de uma organização de criar, reter e transferir conhecimento; Lavie, Stettner e Tushman (2010) apontam que fatores como pressões ambientais, dinâmica do mercado, intensidade da competitividade e histórico organizacional são fatores que orientam as organizações para a exploração ou exploração em busca de inovação.

As decisões sobre o uso e a troca de conhecimento e obtenção de novos conhecimentos são fatores importantes para a dinâmica organizacional. E se considera que “os sistemas adequados à gestão do conhecimento podem melhorar

a competitividade e a capacidade inovadora” (MANUAL DE OSLO, 2006, p. 100). Portanto, a informação e o conhecimento são considerados elementos fundamentais para o desenvolvimento de todos os segmentos da economia. Tal entendimento contribui, principalmente, a partir do século XX para o aprofundamento dos diversos campos do conhecimento já estabelecidos. Esse movimento é observado nos estudos que envolvem as organizações e sua administração (JANNUZZI, FALSARELLA e SUGAHARA, 2016).

As organizações estão inseridas em contextos e setores específicos e atuam como propulsoras das atividades inovadoras. Diante disso, o conhecimento assume um papel cada vez mais importante na dinâmica social e econômica, haja vista que constitui um fator de produção ainda mais importante para o processo produtivo moderno do que a terra, o trabalho e o capital (TIGRE, 2006). Os estudos que abordam o tema do conhecimento nas organizações discutem em essência como torná-lo um recurso gerenciável, assim gerir o conhecimento torna-se real, quando entende-se que o conhecimento está nos indivíduos e permanecerá enquanto eles fizerem parte das organizações (JANNUZZI, FALSARELLA e SUGAHARA, 2016).

Para as organizações, quer sejam públicas, privadas ou ONGs, que buscam a excelência, o conhecimento é um ativo que influencia na competitividade e sobrevivência das mesmas no mercado. Portanto, a Gestão do Conhecimento é vital para todas as organizações. Para que a GC produza resultados é necessário conhecer as práticas norteadoras dessas ações, os elementos influenciadores desse processo e os métodos a serem utilizados.

As práticas de GC (tais como políticas e estratégias, liderança, captura de conhecimento, treinamentos e comunicações) são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização e também nas relações dessas com o mundo exterior. Segundo Strauhs (2012), as práticas de GC contribuem para formação de equipes dispostas a compartilhar seus conhecimentos, tornando-os coletivos. Entretanto, as organizações ainda têm restrições para implementar essa estratégia.

Nesse campo temático, apesar de observar estudos publicados a mais de quatro décadas sobre Gestão do Conhecimento (GC) e Inovação, considera-se um campo com potencial investigativo devido aos benefícios que podem proporcionar

as organizações (VASCONCELOS, CASTRO e BRITO, 2018). Principalmente, quando se busca relacionar GC e Inovação em Cooperativas de Crédito.

No cenário político e econômico crítico, tanto nacional como internacional, as cooperativas de crédito têm procurado se adaptar, algumas com sucesso, outras não. A literatura proporciona orientações insuficientes no que se refere à gestão do conhecimento, principalmente, das práticas de gestão do conhecimento e inovação em cooperativas de crédito.

Diante desse contexto, o objetivo principal desta tese consistiu em analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento influenciam os resultados de inovação em uma cooperativa de crédito. Além desta introdução, esta pesquisa compreende mais cinco seções. Na segunda seção apresenta-se a justificativa. A terceira seção consiste no embasamento teórico. A quarta seção compreende a metodologia utilizada na pesquisa. Na quinta seção apresenta-se os resultados e discussões. Por fim, na sexta seção apresentam-se as conclusões. Assim, pretende-se responder a seguinte problemática:

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As práticas de gestão do conhecimento influenciam os resultados de inovação em uma cooperativa de crédito?

2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Darroch (2005), o processo de inovação depende fortemente do conhecimento, assim a gestão do conhecimento e o capital humano devem ser elementos essenciais para executar qualquer tipo de negócio. No Brasil, segundo a Pesquisa de Inovação, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), identificou-se que, entre 2012 e 2014, 36,0% das empresas pesquisadas implementaram produtos ou processos novos ou significativamente aprimorados (IBGE, 2014).

A gestão do conhecimento nas organizações proporciona condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas e, dessa forma, gerar benefícios, aumentando a competitividade (STRAUHS et al., 2012). De acordo com Oliveira et al. (2013), o conhecimento, principalmente, sua dimensão tácita, tem sido considerada por muitos autores como recurso determinante no processo de inovação contínua, de produtos, de serviços e de processos organizacionais. O gerenciamento eficiente e eficaz do conhecimento é um desafio constante para os gestores contemporâneos, devido à dificuldade de mensurá-lo.

A inovação deve fazer parte das estratégias de todos os tipos de organizações. Para as cooperativas a inovação é um fator relevante para garantir ganhos maiores e o desenvolvimento de produtos mais competitivos e diferenciados (BIDIN, 2007). A Figura 1 mostra a eficácia organizacional e o crescimento da gestão do conhecimento como influência moderadora no funcionamento das cooperativas. Os gerentes e funcionários produzem a eficácia organizacional na cooperativa, compartilhando experiências e informações que permitem que eles adotem as mudanças que ocorrem no setor e mantenham os requisitos para alcançar o crescimento das organizações cooperativas.

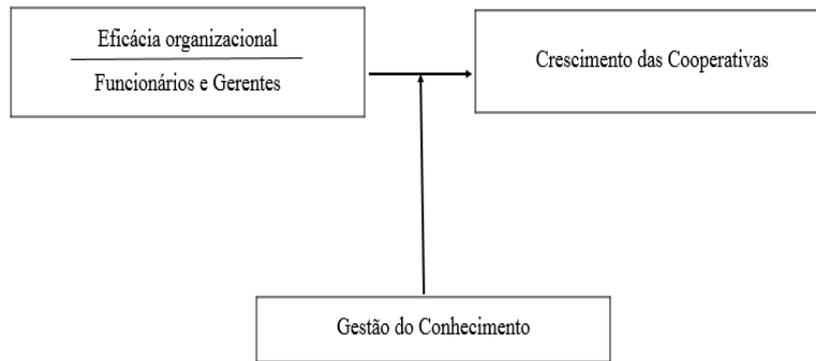


Figura 1 – A influência moderadora da gestão do conhecimento no crescimento de cooperativas.
Fonte: Adaptado de Bidin (2007).

Brat, Martínez e Ouchene (2016) em um estudo com 236 cooperativas – a maioria da América do Norte e do Sul e da Europa - argumentam que 70% colocaram a inovação entre suas três principais prioridades. Às cooperativas de crédito representavam 41% das organizações investigadas pela pesquisa. Comparado com outras cooperativas, as de crédito têm um maior número de prioridades e tendem a se concentrarem em aspectos adicionais da inovação, como canais de distribuição, aplicativos móveis e velocidade de adoção de novas tecnologias. Assim, o papel econômico, social e ambiental que as organizações cooperativas desempenham em nível mundial é relevante, portanto, torna-se essencial analisar os aspectos relativos à gestão do conhecimento e sua conexão com a inovação e desempenho organizacional.

Nesse contexto, a literatura evidencia que as cooperativas de crédito cada vez mais estão utilizando práticas de gestão do conhecimento (BRITO et al., 2016). Além disso, as cooperativas em geral e, principalmente, as de crédito veem o processo de inovação como forma de tornarem-se mais competitivas no mercado (BRAT, MARTÍNEZ e OUCHENE, 2016). Apesar da crescente importância dos temas de gestão do conhecimento e inovação na literatura, existem lacunas conceituais relativas à relação entre as práticas de gestão do conhecimento e inovação em cooperativas de crédito, portanto, esse é o gap teórico que essa tese abordou. Para tanto, pretende-se contribuir por meio de levantamento de informações empíricas das relações entre práticas de gestão do conhecimento e inovação em cooperativas de crédito, para a comunidade acadêmica e ainda servir de base para novos estudos e pesquisa sobre essa temática, além de produzir informações relevantes que possam ser utilizadas pelas próprias cooperativas de crédito para um melhor entendimento e

disseminação do conhecimento dentro da organização, com intuito de fomentar ainda mais para o processo de inovação.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento influenciam os resultados de inovação em uma cooperativa de crédito.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar o entendimento dos colaboradores da cooperativa de crédito sobre Gestão do Conhecimento e Inovação;
- b) Identificar as principais práticas de Gestão do Conhecimento empregadas na cooperativa de crédito em estudo;
- c) Identificar os principais tipos de inovações implementadas na cooperativa de crédito;
- d) Analisar a associação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e os principais tipos de Inovações na cooperativa de crédito em estudo;

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A informação e o conhecimento, direta ou indiretamente, estão presentes em todos os processos e atividades das organizações, portanto, ao absorver e utilizar da melhor forma possível esses recursos, as organizações tendem a obter também melhor desenvolvimento e competitividade no mercado (VALENTIM, 2010).

Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que o conhecimento organizacional se refere ao conjunto de tudo o que é conhecido ou entendido pela organização e seus membros, considerando que os recursos essenciais da empresa são o conjunto de atividades que a empresa realiza no tocante as suas habilidades. Por sua vez, Tigre (2006) menciona que o conhecimento envolve principalmente aspectos tácitos, enquanto a informação se refere aos dados codificados. Nesse sentido, uma condição fundamental para se ter acesso à informação é o conhecimento. E devido à natureza da codificação linguística, técnica ou científica exigida para sua manipulação e transmissão, envolve um conjunto de habilidades que constituem um “recurso” de difícil reprodução.

Os dois principais tipos de conhecimento no âmbito das organizações, exemplificados por Nonaka e Takeuchi (1997), são: tácito e explícito. Para esses autores, o conhecimento tácito é um componente contido em todo conhecimento e que o mesmo deve ser analisado juntamente com o explícito, pois este representa um conteúdo que foi adquirido de forma tangível ou concreta. Normalmente, o conhecimento explícito representa o produto final, enquanto o conhecimento tácito é o *know-how* ou os processos que foram necessários para produzi-lo. Nesse sentido, Valentim (2010) argumenta que o conhecimento reside no ser humano, e advém de diferentes processos cognitivos, de experiências vividas, de informações adquiridas. Quando o conhecimento não é explicitado, isto é, é parte somente de quem o possui, a literatura apresenta-o como conhecimento tácito. Quando o conhecimento é explicitado, na forma de símbolos, signos ou objetos, a literatura apresenta-o como conhecimento explícito. De acordo com Choo (2003, p. 37):

Conhecimento tácito é conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar aos outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um

longo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante.

Os conhecimentos tácito e explícito são complementares. Assim, enquanto permanece guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Contudo, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, ele está diretamente relacionado ao conhecimento tácito. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Diante desse cenário, as organizações ocidentais tendem a se concentrar no conhecimento explícito, já as empresas japonesas fazem a diferenciação entre conhecimento tácito e explícito e reconhecem que o conhecimento tácito é uma fonte de vantagem competitiva (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; CHOO, 2003).

A suposição de que o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito, permite postular quatro diferentes formas de conversão de conhecimento. São elas: (1) do conhecimento tácito ao conhecimento tácito, chamada de socialização; (2) do conhecimento tácito ao conhecimento explícito, ou exteriorização; (3) da conversão explícita de conhecimento para conhecimento explícito, ou combinação; e (4) do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, ou internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Três dos quatro tipos de conversão do conhecimento (socialização, combinação e internalização) foram discutidos de várias perspectivas na teoria organizacional. Por exemplo, a socialização está conectada em teorias organizacionais de processos de grupo e cultura organizacional; a combinação tem suas raízes no processamento de informações e a internalização está intimamente relacionada ao aprendizado organizacional. No entanto, a exteriorização foi um pouco negligenciada. A Figura 2 mostra as quatro formas de conversão de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

	Conhecimento tácito	para	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização		Exteriorização
para			
Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Figura 2 – Quatro formas de conversão de conhecimento.
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

A socialização é um processo de compartilhar experiências e, assim, criar conhecimento tácito, como modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem novas habilidades, não por meio da linguagem, mas por meio da observação, imitação e prática. No ambiente de negócios, a capacitação no trabalho usa basicamente o mesmo princípio. Portanto, a chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência. Se não existir formas de compartilhar experiências, é extremamente difícil para uma pessoa projetar a si mesma no processo de pensamento de outra pessoa. A mera transferência de informação, muitas vezes, faz pouco sentido, se é abstraída de emoções associadas e contextos específicos em que as experiências compartilhadas são incorporadas (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

A exteriorização é um processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. É um processo de criação de conhecimento por excelência. A exteriorização é tipicamente vista no processo de criação do conceito e é desencadeada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

A combinação é o processo de construção do conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. Nesse cenário, os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos por meio de conversas telefônicas, reuniões, memorandos, etc. A informação existente em bancos de dados pode ser classificada

e organizada de várias formas, com o objetivo de produzir novos conhecimentos explícitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; CHOO, 2003).

A internalização é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. As experiências adquiridas em outras formas de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns. A internalização pode ser promovida de forma mais efetiva quando o conhecimento é captado em documentos ou transmitido na forma de histórias, de modo que os indivíduos possam reviver indiretamente as experiências dos outros (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; CHOO, 2003, p. 40).

A criação do conhecimento organizacional está totalmente relacionada aos indivíduos pertencentes a ela, bem como a interação entre os indivíduos (VALENTIM, 2010). Nesse contexto, pode-se dizer que a construção do conhecimento começa sempre com os indivíduos que têm algum *insight* ou intuição de como realizar melhor suas tarefas. Esse *know-how* tácito pode ser compartilhado com outros membros da organização por meio da socialização. Contudo, enquanto o conhecimento permanece tácito, a organização é incapaz de explorá-lo de uma forma ampla. Assim, para a organização, a exteriorização do conhecimento tácito em conceitos explícitos é fundamental (CHOO, 2003).

Para Belluzzo (2017), na era da globalização, somente por meio do conhecimento embutido em seus produtos e serviços as empresas poderão vencer concorrentes e sobreviver no mercado. Nesse cenário, a concorrência não está mais limitada aos preços, mas sim, a diferenciação de produtos e serviços, oferecendo qualidade ao cliente. O emprego eficaz do conhecimento pode permitir que esse processo ocorra. O conhecimento, como parte essencial para os processos das organizações, demanda de sistemas adequados à gestão do conhecimento, ou seja, as decisões sobre como usar e trocar os conhecimentos existentes e como obter novos conhecimentos, já que pode melhorar a competitividade e a capacidade inovadora das organizações.

4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O termo 'gestão do conhecimento' ainda provoca um debate intenso sobre o seu significado, aplicação e abrangência. Contudo, existe um consenso entre os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão do conhecimento

que reconhecem seu potencial e, simultaneamente, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva (COELHO, 2004). O tema da gestão do conhecimento despertou o interesse das organizações e da academia na década de 1990, desde então, a gestão do conhecimento tornou-se um dos temas mais citados na literatura administrativa. O uso da gestão do conhecimento nas organizações nas últimas décadas foi motivado pelos avanços das tecnologias, pela necessidade de aumentar a produtividade, pela busca de melhoria da qualidade dos serviços prestados, pela necessidade de obter vantagem competitiva e garantir sobrevivência no mercado (VASCONCELOS, 2001; GUANYU; GUOCAN, 2010; XUE; WANG, 2011; SARTI; TORRE, 2015; SARKAR; MOSTAGHIMI; AKBARI, 2016).

A gestão do conhecimento é definida por Davenport e Prusak (1998) como um conjunto integrado de ações com o objetivo de identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todas as informações de uma organização. Além disso, a gestão do conhecimento deve ser aplicada visando atingir o conhecimento adequado para as pessoas adequadas no momento adequado, fazendo com que as pessoas transformem as informações em ação, no sentido de aumentar o desempenho organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento é a forma de gerenciar conhecimentos existentes e adquirir novos conhecimentos, com vistas à melhoria dos processos, atividades ou a estrutura da organização. Ou seja, envolve práticas de obtenção de novos conhecimentos, métodos para o compartilhamento e o uso dos conhecimentos.

Conforme o Manual de Oslo (2006, p. 100):

A gestão do conhecimento envolve as atividades relativas à apreensão, ao uso e ao compartilhamento de conhecimentos pela organização. Ela envolve a gestão das interações externas e dos fluxos de conhecimento no interior da empresa, incluindo métodos e procedimentos de busca de conhecimento externo e o estabelecimento de relacionamentos mais estreitos com outras empresas (fornecedores, concorrentes), consumidores ou instituições de pesquisa.

Para Terra (2005), o significado de gestão do conhecimento se refere a um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para os indivíduos que dele necessitem, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o intuito de aumentar o desempenho humano e organizacional.

A gestão do conhecimento permite que administradores em geral tratem o conhecimento como um recurso. Assim, na 'sociedade do conhecimento', para sobreviver e competir as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais, portanto, a gestão do conhecimento merece maior destaque das pesquisas. Isso porque, o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso e que pode estimular ideias práticas a serem implementadas (PROBST et al., 2009). Os autores ainda argumentam que uma estrutura pragmática de gestão do conhecimento deve:

- transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização;
- evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento;
- dirigir nossa atenção para problemas existentes e ajudar a manter nossa concentração na realidade;
- fornecer uma matriz de análise orientada para a ação e ferramentas comprovadas;
- desenvolver critérios para medir o sucesso;
- ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções;
- ser formulada em linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa (PROBST et al., 2009, p. 32).

As empresas bem-sucedidas normalmente entendem que o gerenciamento de conhecimento e as tecnologias da informação não são sinônimos. Os programas de gestão de conhecimentos dessas empresas, em geral, são esforços em longo prazo que envolvem todos os aspectos do negócio e se encaixam com outras decisões estratégicas (HAUSCHILD; LICHT; STEIN, 2001; VALENTIM; LISBOA; FRANCO, 2016; NOURI; GHORBANI; SOLTANI, 2017; SATHITSEMAKUL; CALABRESE, 2017).

A gestão do conhecimento incorpora tanto a captura como o armazenamento do conhecimento, ao mesmo tempo que valoriza os ativos intelectuais (HOLTSHOUSE e RUGGLES, 1999; BIDMESHGIPOUR; ISMAIL; OMAR, 2010; KONG; ZHAO, 2010; LEOPOLD; 2019). Três tipos de estrutura para a gestão do conhecimento são sugeridas por Rubenstein-Montano et al. (2001): estruturas prescritivas, descritivas e híbridas. A primeira, fornece orientação sobre os tipos de procedimentos de gerenciamento de conhecimento sem fornecer detalhes específicos sobre como esses procedimentos podem/devem ser realizados. A segunda, caracteriza ou descreve a gestão do conhecimento. A terceira, é uma combinação das duas primeiras.

Os atributos-chave do gerenciamento de conhecimento identificados por Holtshouse e Ruggles (1999) são os seguintes: gerar novos conhecimentos, acessar conhecimento valioso de fontes externas, usar conhecimento acessível na tomada de decisões, incorporar conhecimento em processos, produtos e/ou serviços, representar conhecimento em documentos, bancos de dados e software, facilitar o crescimento do conhecimento por meio da cultura e incentivos, transferir o conhecimento existente para outras partes da organização, medir o valor dos ativos do conhecimento e/ou o impacto da gestão do conhecimento.

Um dos maiores desafios da gestão do conhecimento consiste em gerenciar o conteúdo de forma eficaz, promover a colaboração, auxiliar os trabalhadores do conhecimento a se unirem, localizar especialistas, ajudar a organização nas tomadas decisões com base em dados, informações e conhecimentos adequados e bem decifrados (DALKIR, 2005; LIU; ZHANG, 2013; TAHERPARVAR; ESMAEILPOUR; DOSTAR, 2014 KARMENI; DE LA VILLARMOIS; BELDI, 2018).

Com base em pesquisas e envolvimento anteriores de criação de conhecimento organizacional, é possível elencar cinco principais promotores do conhecimento: (1) inculcar uma visão de conhecimento, (2) a gestão de conversações, (3) a mobilização de ativistas do conhecimento, (4) a criação do contexto correto, e (5) a globalização do conhecimento local. Assim, os autores argumentam que ao postular os principais promotores do conhecimento é possível ir além das limitações atuais da teoria da gestão do conhecimento “para discutir as abordagens práticas ao reino do conhecimento humano, amorfo e em constante evolução” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 128).

Inculcar uma visão de conhecimento compreende a necessidade de passar da mecânica estratégia de negócios à importância de se criar uma visão geral do conhecimento em qualquer organização. Portanto, implica comunicar a visão organizacional até que os membros comecem a executá-la. Quando os administradores conseguem inculcar a visão do conhecimento de forma eficaz, ajudam a encorajar a formação de microcomunidades, a justificação de conceitos e o nivelamento transversal do conhecimento em suas organizações (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). Em termos estratégicos, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 129) argumentam que:

[...] a visão do conhecimento de uma empresa proporciona aos seus planos de negócio um coração e uma alma; é a razão de ser de uma estratégia de avanço – isto é, uma estratégia para o crescimento de um negócio, pelo uso estratégico da competência do núcleo da organização.

A gestão de conversações é uma forma de facilitar a comunicação entre os membros da organização. A essência das atividades organizacionais reside na comunicação, tanto na comunicação entre os membros da organização como na comunicação com os não-integrantes da organização, por exemplo, fornecedores, intermediários e clientes. Assim, descobrir como facilitar a comunicação em relação às atividades organizacionais é um promotor-chave para a criação do conhecimento. Alguns exemplos são: usar uma linguagem comum, esclarecer e evitar qualquer mal-entendido e má-interpretação, encorajar a comunicação ativa entre os membros da organização, assim criando um contexto para a comunicação. No ambiente contemporâneo de negócios, as conversações ainda são palco para a criação do conhecimento social (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

A mobilização de ativistas do conhecimento debate o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a criação do conhecimento. Ativismo do conhecimento tem seis propósitos: (1) foco e inicialização da criação do conhecimento; (2) redução do tempo e do custo necessários para a criação do conhecimento; (3) alavancagem de iniciativas de criação do conhecimento por toda a organização; (4) melhoramento das condições daqueles engajados na criação do conhecimento, relacionando suas atividades ao quadro geral da empresa; (5) preparação dos participantes da criação de conhecimento para novas tarefas nas quais seu conhecimento é necessário; e (6) inclusão da perspectiva da microcomunidade no debate mais amplo de transformação organizacional (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Os ativistas do conhecimento são participantes relevantes em pelo menos quatro subprocessos de criação de conhecimento. Eles frequentemente formam microcomunidades de conhecimento. Eles facilitam o caminho para a criação e a justificação dos conceitos e também para a construção de um protótipo. Ainda, são essenciais para o nivelamento transversal do conhecimento, uma vez que são responsáveis por energizar e conectar esforços de criação do conhecimento por meio de toda a empresa. Contudo, raramente estão envolvidos de maneira direta no compartilhamento do conhecimento tácito dentro da microcomunidades e de grupos

menores, mas os ativistas ajudam a estabelecer o contexto promotor. Em outras palavras, os ativistas do conhecimento são os divulgadores do conhecimento na organização, espalhando a mensagem a todos (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

A criação do contexto correto estuda as conexões próximas entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento. As empresas devem possuir estruturas organizacionais que facilitem a criação do conhecimento. Portanto, a criação do contexto correto envolve estruturas organizacionais que favorecem sólidos relacionamentos e colaboração eficaz. A medida que o conhecimento e a inovação tornam-se fatores essenciais à competitividade das organizações, não é surpresa que aumente também a insatisfação de vários executivos com as tradicionais estruturas das organizacionais.

A globalização do conhecimento local compreende o aspecto complicado da disseminação global do conhecimento. Na era da globalização é crucial para a criação de vantagem competitiva de uma corporação que o conhecimento criado em uma determinada unidade local seja disseminado nas demais unidades de forma rápida e eficiente. Contudo, o conhecimento disseminado para outras unidades deve levar em consideração as especificidades de cada unidade. Assim, com a globalização do conhecimento local, as corporações são capazes de reduzir o tempo e o custo das iniciativas de criação de conhecimento.

Para Terra (2005) a gestão do conhecimento tem um caráter universal, assim faz sentido para empresas dos setores primários e até para empresas em setores de tecnologia de ponta. Entretanto, no âmbito nacional o atraso na formação educacional deve ser salientado. Os exemplos de sucesso em solo nacional, as chamadas 'ilhas de excelência', comprovam que a superação de desvantagem passa obrigatoriamente por estratégias educacionais, gerenciais e empresariais conectadas e, pró-ativamente, inseridas no ambiente.

Em um modelo voltado para a criação e gestão do conhecimento é particularmente interessante estimular: as práticas gerenciais voltadas para a experimentação, a inovação e busca de grandes desafios; trabalhos em equipes multidisciplinares; criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contatos pessoais como meio de desenvolvimento; difusão e assimilação do conhecimento tácito dos funcionários; acesso completo às informações e ao conhecimento da organização; a diversidade e o desenvolvimento pessoal e profissional; e também, a ampliação da inserção individual e organizacional no

ambiente externo (TERRA, 1999; SCHLESINGER et al., 2008; ABU BAKAR; HASHIM, 2011; TORRES; LIANG, 2018; SAIZ, MIGUEL, DEL CAMPO, 2018). Nesse cenário, a partir da definição de um modelo de criação e gestão do conhecimento, o próximo passo consiste em determinar as práticas da gestão do conhecimento.

De acordo com Batista (2004) muitas empresas não conhecem ou utilizam o termo 'gestão do conhecimento', contudo, executam processos com o uso de técnicas e ferramentas, que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento. O maior desafio dessas organizações consiste em criar condições para armazenar o conhecimento e estimular o desenvolvimento de novos conhecimentos. As práticas de gestão do conhecimento se caracterizam por atividades que: i) são executadas regularmente; ii) tem finalidade de gerir a organização, iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações. Portanto, a subseção a seguir apresenta as principais práticas voltadas a criação e gestão do conhecimento.

4.3 PRÁTICAS VOLTADAS À CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento não se configura como propriedade das organizações, entretanto, o surgimento de novos produtos, serviços e processos está diretamente associado ao desempenho criativos de seus colaboradores, ou seja, ao conhecimento de cada indivíduo e da interação deste com o grupo (SCHLESINGER et al., 2008; AHMED; FIAZ; SHOAIB, 2015; OLIVEIRA; PEDRON, 2014; SERENKO; BONTIS; HULL, 2016; MARTELO-LANDROGUEZ; CEPEDA-CARRIÓN, 2016). Alguns exemplos de práticas de gestão do conhecimento voltadas para a melhoria do fluxo interno e do uso das informações são: as bases de dados sobre as 'melhores práticas' dos trabalhadores; a educação regular ou os programas de treinamento; os grupos de trabalho formais e informais para promover a comunicação entre os trabalhadores e sua interação; as atividades de integração, que promovem a interação entre os empregados de diferentes áreas, por exemplo engenheiros e operários da produção (MANUAL DE OSLO, 2006; SCHLESINGER et al., 2008; BATISTA e QUANDT, 2015). Nesse sentido, as práticas e ferramentas descritas a seguir refletem as iniciativas organizacionais que podem facilitar o compartilhamento, a criação e a gestão de conhecimentos, criando uma espécie de ciclo virtuoso de geração de conhecimento.

4.3.1 Comunidades de prática/comunidades de conhecimento

O conceito de comunidades de prática de acordo com Wenger, Mcdermott e Snyder (2002) se refere a grupos informais de pessoas que se formam espontaneamente. Esses grupos de pessoas compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e aprofundam seu conhecimento e experiência nessa área, interagindo de forma contínua. Comunidades de prática são partes integrantes das vidas dos indivíduos, são tão informais que raramente tornam-se explícitas e por isso são tão familiares, distribuídas nas diversas situações do dia-a-dia das pessoas, na escola, trabalho ou lazer.

Essas comunidades de práticas são auto-organizadas com o intuito de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, proporcionam o meio e também o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (BATISTA e QUANDT, 2015). Nesse contexto, as pessoas não necessariamente trabalham juntas todos os dias, mas se reúnem porque encontram valor em suas interações. À medida que passam tempo juntas, elas normalmente compartilham informações, *insights*, conselhos e ajudam umas às outras a resolverem problemas. Ainda podem criar ferramentas, padrões, *designs* genéricos, manuais e outros documentos ou podem simplesmente desenvolver um entendimento tácito que compartilham. Assim, esses indivíduos tornam-se informalmente ligados pelo conhecimento que acumulam e pelo valor que encontram na aprendizagem em conjunto (WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002).

As comunidades de prática foram as primeiras estruturas sociais baseadas no conhecimento, por exemplo, quando os homens viviam em cavernas e reuniam-se ao redor do fogo para discutir estratégias de como encurralar suas presas, a forma de apontar suas flechas ou quais raízes eram comestíveis (WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002). No âmbito das organizações, de acordo com Terra (2003), as comunidades de práticas podem ser consideradas um fenômeno recente, contudo o conceito é essencial na era do conhecimento, uma vez que o conhecimento humano não faz sentido sem o contexto das comunidades.

4.3.2 *Mentoring*

A literatura registra a origem do termo mentor relacionada à odisseia - Homero - no contexto da lendária Guerra de Troia, quando Odisseu, rei de Ithaca foi para a frente de batalha e deixou sua família aos cuidados de um escravo de nome Mentor, que trabalhava como mestre e conselheiro de seu filho Telêmaco. Dessa forma, a palavra mentor serviria para indicar um conselheiro, amigo, professor e homem sábio (DA SILVA, 2010).

O *mentoring* é considerado uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo (BATISTA e QUANDT, 2015). Os processos de *mentoring*, em geral, possuem um universo de aplicabilidade restrito a profissionais já inseridos no mundo do trabalho. Assim, as funções do mentor podem ser desempenhadas tanto por um consultor externo, quanto por um profissional experiente da própria organização (DA SILVA, 2010).

4.3.3 *Coaching*

Assim como ocorre nos processos de *mentoring*, os processos de *coaching*, geralmente, se destinam a profissionais vinculados a uma determinada organização. As definições de *coaching* não se distanciam das definições atribuídas ao *mentoring* (DA SILVA, 2010). De acordo com Araújo (1999) a palavra *coaching* se originou no mundo dos esportes e representa o papel do treinador ou técnico esportivo. No ambiente de trabalho, o *coaching* representa o indivíduo que decide ajudar alguém a ter sucesso, realizar algo significativo na vida, portanto, o *coaching* se compromete a ajudar alguém a alcançar determinado resultado.

No entanto, o papel do *coaching* não deve ser compreendido, simplesmente, como um treinador, pois o processo de *coaching* não se reduz a isso. É caracterizado, na maioria das vezes, pela repetição exaustiva e mecânica de um exercício, jogada ou ação. O *coach* deve ter como objetivo liberar o potencial existente em cada indivíduo para maximizar seu desempenho. Assim, o papel do *coach* é estimular o desempenho da pessoa para que seu potencial aflore, ou seja, refere-se muito mais a ajudá-la a aprender em vez de simplesmente treiná-la ou ensiná-la (DA SILVA,

2010). Para Batista e Quandt (2015) o *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades, este contribui para o processo planejamento, orientação, apoio, diálogo, acompanhamento e alinhamento das diretrizes estratégicas.

4.3. 4 *Benchmarking* interno e externo

A prática do *benchmarking* contribui para que os líderes identifiquem ações que permitiriam que estes se tornem os melhores em seus segmentos. Tal identificação e consequente adoção de ações contribui para que a organização apresente melhor desempenho. Nesse contexto, *benchmarking* não deve representar em uma prática isolada, mas um processo contínuo, que conduz a uma melhor compreensão dos próprios processos (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011).

O *benchmarking* é considerado um indutor de processos de inovação e de modernização, capaz de resultar em significativas melhorias de desempenho, sendo uma abordagem dirigida à identificação e à hierarquização dos principais problemas e fragilidades que afetam e condicionam o potencial de desenvolvimento das empresas.

O *benchmarking* interno resulta na comparação entre departamentos ou setores de uma organização, ou, no caso de empresas com diversas localizações geográficas, entre filiais, sempre com o objetivo de detectar desempenhos de elevada eficiência que podem ser transpostos para toda organização. Já o *benchmarking* externo compreende um método estruturado de aprendizagem por meio da observação e adaptação das melhores práticas desenvolvidas por outras organizações e da conseguinte aplicação desses conhecimentos na melhoria dos processos de trabalho, portanto, refere-se ao conhecimento dos requisitos necessários para o sucesso e às barreiras prováveis a sua implementação (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011). Em suma, o *benchmarking* tem como objetivo buscar sistematicamente as melhores referências para comparação de processos, produtos e serviços da organização, interna e externamente (BATISTA e QUANDT, 2015).

4. 3. 5 Melhores práticas (*best practices*)

As melhores práticas são aquelas que foram avaliadas e comparadas com outras e consideradas quase como um padrão a ser seguido. Assim, pode ser definida como um procedimento de validade para realização de uma tarefa ou para solucionar um determinado problema. Portanto, essa ferramenta pode ser utilizada pela organização para comunicar procedimentos que originaram resultados indesejáveis ou que necessitem de mais atenção dos colaboradores (BATISTA e QUANDT, 2015; SCHLESINGER et al., 2008).

Ainda, referem-se à iniciativa de identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes (BATISTA e QUANDT, 2015). De acordo Schlesinger et al. (2008), as melhores práticas estão correlacionadas com análise, criatividade e inovação.

4. 3. 6 Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão

Os fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão consistem em espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA e QUANDT, 2015). Nesse sentido, Schlesinger et al. (2008) argumentam que nos fóruns presenciais e virtuais os funcionários podem discutir e trocar conhecimentos sobre temas de interesse comum. Essa prática pode resultar na criação de diversas comunidades para compartilhamento de informações, ideias e experiências dentro da organização.

4. 3. 7 Mapeamento ou auditoria do conhecimento

A figura do empregado 'insubstituível' ainda existe em muitas organizações. Isso é, aquela pessoa que quando se ausenta do trabalho cria sérios transtornos, uma vez que só ela sabe executar um processo, gerar um produto ou prestar um serviço. Isso acontece porque o conhecimento está registrado apenas em sua cabeça (conhecimento tácito), e não houve esforço para tornar o conhecimento explícito, ou

seja, registrando-o em documentos, possibilitando que outros profissionais fossem capacitados para exercerem o mesmo trabalho (BATISTA, 2004).

Portanto, o mapeamento ou auditoria do conhecimento compreende o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Além disso, inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da organização como um todo (BATISTA e QUANDT, 2015). Nesse contexto, Schlesinger et al. (2008) argumentam que o mapeamento do conhecimento é um fator que pode aumentar o desempenho da organização.

4. 3. 8 Ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets*

Os portais corporativos são considerados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos, gerando nas organizações um interesse crescente sobre o tema. Os portais do conhecimento disponibilizam acesso às informações, suporte às decisões, e ferramentas de trabalhos cooperativas, e conectam pessoas segundo suas experiências e interesses (SCHLESINGER et al., 2008).

As tecnologias de informação, tais como *intranet*, portais corporativos, gestão eletrônicas de documentos, etc., formam o arcabouço necessário para reunir e armazenar informações e experiências que oferecem suporte às ações e práticas de criação gerenciais. Os portais de compartilhamento facilitam o fluxo de informações e permitem o gerenciamento do conhecimento interno (STRAUHS et al., 2012).

Além dos portais, a *intranet* e *extranets* são ambientes que também podem facilitar o compartilhamento de informações (SCHLESINGER et al., 2008). Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, que pode se constituir em ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, possibilitando acesso a todas as informações e aplicações relevantes e ainda funcionando como plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas. Em estágios mais avançados, o portal permite customização e personalização da *interface* para cada um dos funcionários. Em suma, as ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets* capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores ou departamentos. (BATISTA e QUANDT, 2015).

4. 3. 9 Sistema de gestão por competências

A evolução tecnológica e a conseqüente quebra de fronteiras geográficas proporcionou um rápido processo de transformações culturais, hábitos e costumes, alterando também a forma de gerir pessoas nas organizações. Nesse cenário, a gestão por competência permite gerenciar com maior precisão e propicia o desenvolvimento técnico e comportamental do colaborador em relação as exigências de sua função (STRAUHS et al., 2012).

A estratégia de gestão baseada nas competências se refere ao exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas (BATISTA e QUANDT, 2015). Dutra (2001) argumenta que a competência do indivíduo deve ser avaliada também por sua capacidade de se entregar à empresa. De acordo com Batista e Quandt (2015, p. 17), as práticas no sistema de gestão por competências visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes. “Podem incluir o mapeamento dos processos-chave; das competências essenciais associadas a eles; das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias; e das medidas para superar as deficiências”.

4. 3. 10 Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas

O banco de competências individuais, também conhecido como banco de talentos ou páginas amarelas, consiste em um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples dessa prática remete a um lista on-line dos indivíduos, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode se limitar ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla as competências dos funcionários, incluindo informações adicionais sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais (BATISTA e QUANDT, 2015).

4. 3. 11 Banco de competências organizacionais

O banco de competências organizacionais consiste em repositório sobre informações, sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento (BATISTA e QUANDT, 2015).

4. 3. 12 Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos

De acordo com Schlesinger (2008), atualmente, um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações consiste em manter os fluxos de informações, bem como retê-lo. Nesse cenário, o conceito de memória organizacional vem de encontro a essa necessidade, capacitando a organização para enfrentar esses problemas. Para Euzenat (1996), a memória corporativa é considerada um repositório de conhecimento e do *know-how* de um conjunto de indivíduos que trabalham em uma determinada organização, sendo sua finalidade preservar o conhecimento, com intuito de permitir a socialização, o uso, o reuso, a inovação e a transformação do mesmo.

Para Batista e Quandt (2015) a memória organizacional é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Nesse cenário, as lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. Assim, a gestão do conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

4. 3. 13 Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/inteligência competitiva

Os sistemas de informações inteligência organizacional também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou competitiva são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões. Também visam extrair inteligências, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. Assim, o conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso

(BATISTA e QUANDT, 2015). A inteligência organizacional busca contribuir para estudos e aplicações práticas de atividades que possam fomentar uma melhor utilização dos recursos de informações, dos dados vindos do ambiente externo e de sua combinação com dados do ambiente interno (WILENSKY, 2015).

4. 3. 14 Educação corporativa

No contexto atual, no qual o maior paradigma é o conhecimento, a educação corporativa surge como resposta ao desafio estratégico das organizações de implementar iniciativas que sirvam de base para a geração do conhecimento. Tal situação revela uma tendência para o comprometimento das organizações com a educação e o desenvolvimento de seus funcionários (SCHLESINGER et al., 2008). Para Batista e Quandt (2015) a educação corporativa compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme e em todas as áreas da organização. Essa prática pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistema de ensino presenciais e a distância.

O objetivo de qualquer programa de educação corporativa deve ser aumentar o Capital Intelectual (CI) de cada empresa, esse ativo não aparece nos balanços financeiros das empresas, mas pode ser mensurado pela diferença entre o Valor de Mercado (MV) e o Valor Patrimonial (VP), ou seja, $CI = MV - VP$ (MACEDO, 2001).

4. 3. 15 Universidade corporativa

A prática de universidade corporativa se refere à constituição formal de uma unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua de seus colaboradores. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas (BATISTA e QUANDT, 2015).

Para Meister (1999, p. 29), as universidades corporativas podem ser definidas como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, a fim de cumprir as estratégias da organização”. O objeto das universidades corporativas é sustentar a vantagem competitiva da organização e manter o princípio do aprendizado permanente.

4. 3.16 Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis

Para Rezende (2001), novas e importantes percepções emergem quando as empresas passam a serem vistas também pela ótica do conhecimento. Antes, o modo de conceber as empresas correspondia a um agregado de recursos para gerar produtos e serviços; as pessoas eram consideradas fatores de produção permutáveis e o conhecimento era apenas uma condição desejável. Atualmente, as inovações tecnológicas reduziram a distância que diferenciava as empresas, que passaram a ter possibilidade de acesso às novidades e evoluções surgidas em qualquer parte do mundo. Nesse cenário, o diferencial entre as empresas não é mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram, e o grau de satisfação dos clientes. Esses são chamados de ativos intangíveis, os conhecimentos tácitos e explícitos que geram valor econômico para a organização e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos.

O capital intelectual é o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar vantagens diferenciadas no mercado. Quanto mais inteligente, sofisticada, maior o grau de diversificação, mais chance a empresa terá de sobreviver e crescer (REZENDE, 2001). Para Batista et al. (2005), os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil mensuração e qualificação, contudo contribuem para os processos produtivos e sociais. A prática de gestão do capital intelectual pode acontecer por meio do mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade intelectual.

4. 3. 17 Narrativas

As narrativas se referem às técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos (BATISTA e QUANDT, 2015).

4. 3.18 Sistemas de *workflow*

Workflows, ou fluxos de trabalho, podem ser definidos como um conjunto de atividades executadas de forma coordenada, em série ou em paralelo, por indivíduos ou grupos com um objetivo comum. O sistema de *Workflows* visa automatizar as atividades de administração e coordenação relativas à execução de *Workflows* (PEREIRA e CASANOVA, 2003). De acordo com Batista e Quandt (2015) *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. Essa prática serve como um controle de qualidade da informação apoiado pelo fluxo ou pelo trâmite de documentos, sendo utilizado, principalmente, para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, e estatísticas de desempenho de funcionários.

4. 3. 19 Gestão de conteúdo

A prática de gestão de conteúdo é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Geralmente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas. Portanto, permite gerenciar a produção e informações *on-line* (BATISTA e QUANDT, 2015).

4. 3. 20 Gestão eletrônica de documentos (GED)

Para Batista e Quandt (2015) essa prática de gestão implica na adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

4. 3. 21 *Data warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC)

O *data warehouse* (armazém de dados) é um banco de dados sobre as operações da empresa, como compras e vendas, extraídas de uma única fonte ou múltipla, oferecendo um histórico que proporciona suporte efetivo no processo de decisão (ALMEIDA, 2002). Batista e Quandt (2015) definem *data warehouse* como

uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

4. 3. 22 *Data mining* (ferramenta de TI para apoio à GC)

O conhecimento em banco de dados é uma metodologia que tem como objetivo facilitar o processo de geração, armazenamento e distribuição do conhecimento. Assim, o *data mining* é uma técnica que faz parte dessa metodologia. Portanto, o *data mining* ou mineração de dados é uma técnica que faz parte da descoberta de conhecimento em bancos de dados. Ela é capaz de revelar, automaticamente o conhecimento que está armazenado em informações nos bancos de dados de uma organização. O *data mining* permite antecipar eventos, prever tendências e comportamentos futuros, de modo que os gestores baseiem a tomada de decisão em fatos e não em suposições (CARDOSO e MACHADO, 2008). De acordo com Batista e Quandt (2015) essa prática compreende minerar dados com instrumentos de alta capacidade de associação de termos, para “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Sobre os desafios à adoção das práticas e modelos associados à gestão do conhecimento, Terra (2005) argumenta que é preciso avaliar as várias experiências, como estudos de casos reportados na literatura de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças. De maneira geral, essas experiências apontam para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração. Entretanto, essas iniciativas devem ser apoiadas por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivo individual e coletivo. De acordo com Strauhs et al. (2012), a gestão do conhecimento por meio de suas diferentes práticas contribui para o desenvolvimento de inovações.

4.4 INOVAÇÃO

Inovação é definida pelo Manual Oslo (2006, p.55) como 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”. Schumpeter (1961) propôs cinco tipos de inovação, i) introdução de novos produtos; ii) introdução

de novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Segundo Schumpeter (1961), o desenvolvimento só pode ser alcançado por meio da inovação, portanto é necessário substituir as formas antigas por novas formas de produzir e consumir. Sendo este um processo contínuo e caracterizado pelo conceito de destruição criativa.

A inovação é tida como sinônimo de novidade nos mais incontáveis meios de comunicação. Assim de acordo com Bignetti (2011, p. 4), “a vulgarização do termo afastou-o do significado inicialmente estabelecido por Joseph Schumpeter – e que até hoje serve como conceito básico na maioria dos estudos acadêmicos sobre o tema – de que a inovação se vincula à geração de valor econômico”. É inquestionável que o avanço de uma economia global force as empresas a inovarem constantemente, e as pesquisas acadêmicas sobre o assunto pretendem justamente analisar o fenômeno e entender de que maneira as empresas se mantêm competitivas.

De acordo com Drucker (1987), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, a forma como eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio. Para isso, os empreendedores devem buscar, de forma deliberada, as fontes da inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação obtenha êxito. Assim, os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem-sucedida.

A inovação é fonte de vantagem sustentada para a maioria das empresas, e depende da experiência individual e de grupo. Essa expertise é capturada e codificada em software, hardware e processos. Contudo, o conhecimento tácito também proporciona capacidades competitivas. A criatividade individual e de grupo é importante e até mesmo crucial para os negócios. A criação dos complexos sistemas de produtos, serviços e novos processos organizacionais requerem a fusão de conhecimento de diversas perspectivas, disciplinas e pessoas. Portanto, o intraempreendedorismo também é uma forma de inovação. A inovação raramente é uma tarefa individual, a cooperação criativa é fundamental (LEONARD e SENSIPER, 1998).

Atualmente, a prática de inovação abrange todas as atividades, desde a absorção até a aplicação prática de novos conhecimentos, visando novas tecnologias, soluções organizacionais e sociais que não são necessariamente comerciais no

sentido econômico, porém aplicáveis. Portanto, a inovação é um processo do qual o conhecimento é parte essencial junto com as competências que visam resolver um problema em todas as suas implicações para a sociedade em diferentes níveis (MEISSNER e KOTSEMIR, 2016).

Algumas empresas entendem a inovação como uma grande quantidade de atividades não coordenadas. No entanto, as empresas que se destacam conseguem um equilíbrio de ações básicas, imediatas e transformacionais, aplicando os instrumentos e capacidades correspondentes para cada uma e tratando-as como partes de um todo integrado e interagente (NAGJI e TUFF, 2012).

As inovações podem estar relacionadas com práticas comerciais, organização no local de trabalho ou relações externas, no intuito de melhorar o desempenho, reduzir custos e melhorar a satisfação no ambiente de trabalho. Ressalte-se que essas mudanças organizacionais precisam ser implementadas para representar uma inovação. Ganter e Hecker (2013) salientam que com a dinâmica econômica em constante mudança as organizações precisam fazer uso eficaz das inovações organizacionais para sustentar sua competitividade.

Para ser considerada uma inovação, o produto, o processo, o método de *marketing* ou organizacional deve ser novo ou expressivamente melhorado. As inovações organizacionais visam melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias.

De acordo com Pang (2011), a literatura sobre o tema permite fazer uma distinção entre três tipos de inovações: (i) inovações de serviços, que incluem inovação na oferta de serviços na forma de introdução de serviços novos ou significativamente melhorados; (ii) inovações de processos, que incluem métodos de trabalho novos e aprimorados no processo pelo qual um serviço específico é produzido; (iii) inovações organizacionais, que incluem melhorias significativas em estruturas ou processos organizacionais mais amplos.

A empresa inovadora deve contar com rotinas dinâmicas para desenvolver capacitação tecnológica e transformar produtos e processos, visto que as principais fontes de inovação podem ter origem interna e/ou externa. Uma inovação na gestão pode trazer vantagens relevantes para a empresa inovadora e provocar um abalo sísmico na liderança do setor. Uma inovação em tecnologia e em produtos tende a produzir, em comparação, vantagens de pequeno porte. Nesse contexto, a inovação

na gestão deve gerar vantagens duradouras quando cumpre uma ou mais das três seguintes condições: i) ser fundada num princípio novo que desafie o pensamento ortodoxo na gestão; ii) ser sistemática e envolver uma série de processos e métodos; iii) ser parte de um programa contínuo de invenção no qual o progresso é acumulado ao longo do tempo (HAMEL, 2006).

Uma importante contribuição foi dada pelo conceito de tecnologia disruptivas, que compreende as inovações que resultam em piores desempenho, pelo menos a curto prazo. Assim, empresas líderes de mercado que promovem melhoria contínua de seus produtos perderam mercado porque não investiram ou não tiveram interesse em adotar tecnologias de ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias, já estabelecidos no mercado (CHRISTENSEN, 1997; PANETTI, 2019).

As tecnologias disruptivas trazem para o mercado uma proposta de valor muito diferente da que estava disponível anteriormente. Geralmente, as tecnologias disruptivas têm um desempenho inferior aos produtos estabelecidos nos principais mercados. Mas eles têm outros recursos que alguns clientes marginais, geralmente novos, valorizam. Os produtos baseados em tecnologias disruptivas são geralmente mais baratos, mais simples, menores e, frequentemente, mais convenientes de usar. Por exemplo, os computadores de uso pessoal e as pequenas motocicletas (CHRISTENSEN, 1997).

Os estudos do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP), um programa da Universidade de Minnesota, nos Estados Unidos, caracterizou o ambiente de inovação e estudou suas diferenças. As pesquisas do programa tinham como intuito compreender como acontece o processo de inovação, desde a criação até a implantação de uma nova ideia, apresentada por pessoas, que possuem ligações umas com as outras nas esferas da empresa (VAN DE VEN, ANGLE e POOLE, 2000). O Quadro 1 apresenta uma comparação entre literatura convencional e MIRP:

Quadro 1 - Comparação entre literatura convencional e MIRP		
Ideias	Uma invenção, operacionalizada.	Reinvenção, proliferação, reimplementação, descarte, término.
Pessoas	Um empresário com uma equipe fixa em período integral ao longo do tempo	Muitos empreendedores, fluidamente engajados, e desengajados ao longo do tempo em uma série de regras organizacionais.
Transações	Grupo fixo de pessoas, e ou empresas elaborando detalhes de uma ideia.	Expansão da rede e envolvidos, que se expandem e contraem no decorrer do tempo, divergentes e convergentes sobre as ideias.

Contexto	Ambiente propicia oportunidades e restrições ao processo de inovação.	Processo de inovação restringido pelo contexto e criando múltiplos ambientes ordenados.
Resultado	Orientação do resultado final vem a ser uma nova ordem estável.	Resultado final pode ser indeterminado; dinâmica contraditória entre os gestores da inovação e os controladores dos recursos; integração de novos e antigos resultados.
Processo	Sequência simples, com estágios cumulativos.	Múltiplos caminhos, convergentes, divergentes e paralelos. Alguns relacionados e cumulativos, outros não.

Fonte: Van De Ven, Angle e Poole (2000).

O senso comum tende a tratar a ideia de inovação como um fenômeno unitário que mantém uma identidade estável ao longo do tempo. Além disso, há uma visão comumente aceita que o papel do “inovador” em uma organização é claramente diferenciado de outros papéis, de modo que um inovador, ou mais provavelmente uma equipe de inovação inteira, é dedicado ao projeto de inovação como sua principal responsabilidade (VAN DE VEN, ANGLE e POOLE, 2000).

4.4.1 Inovação sustentável

Para Yoon e Tello (2009); Froehlich et al. (2018) a inovação sustentável consiste no desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que contribuam para o desenvolvimento e o bem-estar dos indivíduos, respeitando os recursos naturais e capacidade regenerativa. De acordo com Bos-Brouwers (2010) na inovação sustentável ocorre a renovação ou melhoria de produtos, serviços, processos tecnológicos ou organizacionais capazes de proporcionar tanto um melhor desempenho econômico como ambiental e social a curto e longo prazo.

De acordo Barbieri et al. (2010, p. 151) a inovação sustentável “é introdução [...] de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes”. É importante ressaltar que esta definição não trata apenas de reduzir os impactos negativos, mas de avançar em benefícios líquidos. Para Lopes da Silva et al., (2010) a inovação sustentável surgiu como estratégia competitiva para as empresas que visualizam na necessidade de sustentabilidade, oportunidades de inovação. O termo pode ser definido como a fusão dos conceitos de inovação e sustentabilidade, portanto, pode ser entendida como aquela que cria valor agregado sem comprometer o atendimento

das necessidades das futuras gerações. Para Abramovav (2012); Pinsky e Kruglianskas (2017) a inovação tecnológica orientada para a sustentabilidade pode ser considerada como uma alternativa para construção de uma nova forma de capitalismo que considera a sociedade e natureza.

De acordo com Barbieri et al. (2010, p. 147) o movimento pelo desenvolvimento sustentável é um dos mais importantes do início do século e milênio. As iniciativas voluntárias relacionadas com o desenvolvimento sustentável são incontáveis, realizadas “empresas de setores específicos como bancos, seguradoras, hotéis, indústrias químicas, das quais participam os grupos empresariais mais importantes desses setores”. Um aspecto central da adesão desse movimento social pelas empresas consiste na necessidade de substituir os meios e as práticas antigas por outras novas práticas que traduzem os princípios, objetivos e diretrizes do novo movimento. Desta forma, as empresas que se comprometem com o desenvolvimento sustentável devem necessariamente mudar sua forma de atuação, reduzindo os impactos sociais e ambientais adversos.

A inovação sustentável pode ser considerada como uma alternativa para construção de uma nova economia de baixo carbono, com o objetivo de alcançar o desenvolvimento de forma sustentável e viabilização iniciativas com foco na redução dos impactos ambientais, principalmente os relacionados às mudanças climáticas (PINSKY et al. 2015). Segundo Porte e Van Der Linde (1995) padrões ambientais adequadamente desenvolvidos podem catalisar inovações, diminuir custos e agregar valores, portanto, proporcionaria usar de forma mais eficientes os recursos. O aumento de produtividade decorrente deste processo tornaria as empresas mais competitivas.

Este processo de transformação do modo de agir da organização leva a uma nova maneira de encarar a inovação, requer que as inovações sejam sustentáveis, que contribuam para alcançar o desenvolvimento sustentável. Na perspectiva da inovação sustentável as empresas não devem simplesmente inovar constantemente, mas inovar considerando três dimensões da sustentabilidade, conforme (BARBIERI et al., 2010, p. 150):

- dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.);
- dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;

- dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam.

As inovações sustentáveis devem gerar tanto resultado econômico como sociais e ambientais positivos, isto não é simples e fácil de fazer, devido às incertezas que as inovações trazem, principalmente quando se trata de inovações radicais ou com elevado grau de novidade em relação as existentes no mercado. A previsão dos resultados econômicos é relativamente mais fácil, atualmente as empresas contam com uma gama de instrumentos desenvolvidos para isso. Entretanto, os resultados sociais e ambientais são mais difíceis de serem avaliados previamente porque envolvem muito mais variáveis, incertezas e interações. Por isso, muitas vezes o discurso que incorpora o tema da inovação sustentável fica apenas na boa intenção (BARBIERI et al., 2010).

Inovar seguindo as três dimensões da sustentabilidade ainda não é a regra, uma vez que incluir os pilares ambiental e social requer novos instrumentos e modelos de gestão, estes já começaram a ser desenvolvidos, mas não estão completamente consolidados (BARBIERI et al., 2010).

As inovações sustentáveis podem ser classificadas de acordo com Schaltegger e Burrit (2010); Froehlich et al. (2018) como: i) inovações ecoeficientes: visa à eficácia e tem como objetivo alcançar os melhores resultados ambientais por meio do investimento em tecnologias que reduzam os impactos ambientais; ii) inovações socioefetivas: visa à efetividade social e tem como objetivo reduzir o impacto social negativo e aumentar o impacto positivo sobre as demandas sociais, culturais, igualdade de direitos, justiça e equidade; iii) inovações integrativas: objetiva à melhoria dos resultados econômicos, ambientais e sociais envolvendo os *stakeholders*; iv) inovações transformadoras: busca a transformação social para a sustentabilidade e visa a transformar a sociedade rumo à sustentabilidade.

É importante ressaltar que a sustentabilidade cria vantagem competitiva para as empresas, gerando valor para acionistas, consumidores e meio ambiente (PINSKY et al., 2015). No campo da administração o conhecimento sobre a dinâmica dos projetos de inovação sustentáveis ainda é incipiente, sendo a produção brasileira sobre o tema recente. O Brasil tem vocação para a sustentabilidade devido as reservas naturais e biodiversidade que possui. A infraestrutura industrial do país ainda

se encontra em desenvolvimento, fato este que possibilita a adoção de novas tecnologias para atender as exigências da sustentabilidade, sem demandar muitas reconversões de infraestrutura (PINSKY; KRUGLIANSKAS 2017). Neste sentido, Backes et al. (2017) argumenta que as empresas brasileiras seguindo os exemplos das grandes organizações mundiais vêm desenvolvendo práticas sustentáveis, tanto para atender normas governamentais regulatórias como o aumento das exigências do mercado.

4.4.2 Inovação aberta

A inovação aberta pode ser entendida com a antítese do modelo tradicional, no qual as atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) levam a produtos desenvolvidos internamente que são então distribuídos pela organização. O conceito de inovação aberta consiste no uso intencional de fluxos de conhecimentos externos e internos para acelerar a inovação interna e expandir mercados para o uso externo da inovação. O conceito de inovação aberta se opõe ao conceito de inovação fechada, na qual todo o processo de inovação, desde a concepção da ideia, desenvolvimento, comercialização ocorre internamente na organização. O lucro no modelo de inovação fechada é gerado pelo preço obtido da inovação pioneira no mercado (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006; LOPES; FERRARESE; CARVALHO, 2017).

A inovação aberta pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias externas e internas, bem como caminhos internos e externos para o mercado com o objetivo de aprimorar a sua tecnologia. Assim, a inovação aberta trata a P&D como um sistema aberto, no qual a inovação pode ocorrer por meio de ideias valiosas de dentro ou de fora das empresas e podem ir para o mercado por mecanismos internos ou externos. Segundo este conceito outras empresas capazes de internalizar as tecnologias desenvolvidas poderiam licenciá-las, criando uma situação em que todos sairiam ganhando (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

A Figura 3 mostra uma representação do processo de inovação sob o modelo de Inovação Fechada. Os projetos de pesquisa são lançados a partir da base de ciência e tecnologia da empresa. Eles progredem no processo e alguns dos projetos são interrompidos, enquanto outros são selecionados para trabalho posterior. Um subconjunto deles é escolhido para chegar ao mercado. Esse processo é denominado

processo fechado porque os projetos só podem entrar de uma maneira, no início, e só podem sair de uma maneira, entrando no mercado. Os Laboratórios Bell da AT&T se destacam como um exemplo desse modelo, com muitas realizações de pesquisa notáveis, mas uma cultura notoriamente focada na inovação fechada (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

No contexto do modelo de Inovação Fechada, a inovação é algo que requer um controle rígido, não permite a interação entre empresas, agentes, colaboradores. As empresas investem fortemente nos departamentos internos de P&D com objetivo de superarem os concorrentes. A vantagem competitiva neste modelo ocorre pela descoberta de maiores e melhores ideias, beneficiando a empresa pela vantagem do *first mover*. Os lucros obtidos pela empresa no mercado são reinvestidos em P&D originando novas descobertas e ciclo virtuoso de inovação (LOPES; TEIXEIRA, 2009).

A Figura 4 mostra uma representação de um modelo de Inovação Aberta. Os projetos podem ser lançados de fontes de tecnologia internas ou externas, e a nova tecnologia pode entrar no processo em vários estágios. Além disso, os projetos também podem chegar ao mercado de várias maneiras, como por meio do licenciamento da empresa ou de novas empresas, além de entrar no mercado por meio dos próprios canais de marketing e vendas da empresa. O rótulo do modelo de "aberto" refere-se há muitas maneiras de as ideias fluírem para o processo e muitas maneiras de fluírem para o mercado. IBM, Intel e Procter & Gamble (P&G) exemplificam aspectos desse modelo de inovação aberta (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

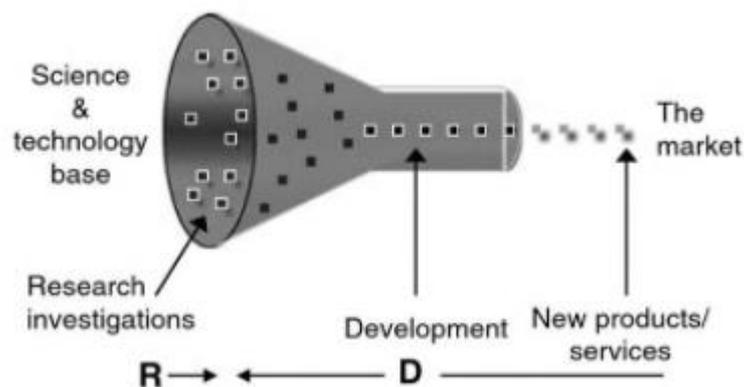


Figura 3 – O paradigma atual: um modelo de inovação fechada.
Fonte: Adaptado de Chesbrough; Vanhaverbeke; West (2006).

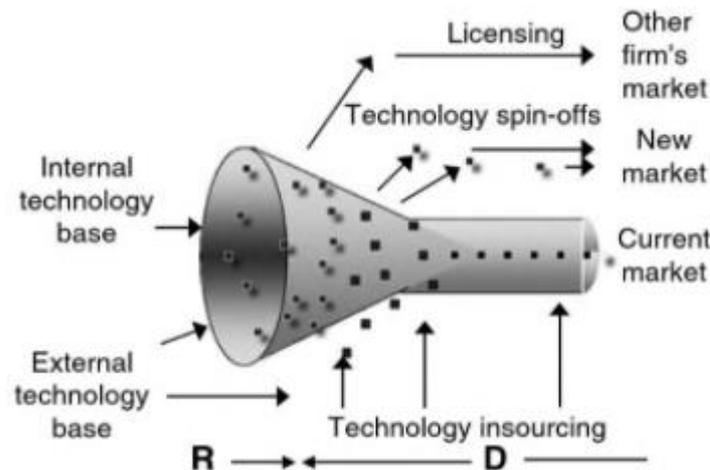


Figura 4 – Um paradigma de inovação aberta.

Fonte: Adaptado de Chesbrough; Vanhaverbeke; West (2006).

Os principais fatores responsáveis pelo declínio de importância do Modelo de Inovação Fechada encontram-se o aumento acentuado da mobilidade de trabalhadores altamente qualificados, fator que tornou difícil o controle da propriedade intelectual, o crescimento de capitais de risco viáveis que ajudaram o financiamento de novas empresas e a valorização de ideias que eram geradas nos laboratórios internos das grandes empresas. Com o advento da globalização e da institucionalização da sociedade da informação, a troca de fluxos de conhecimento tornou-se cada vez maior, este processo foi responsável pelo aparecimento de uma nova forma de inovação mais aberta que também requer um novo modelo de gestão (CHESBROUGH, 2004; LOPES; TEIXEIRA, 2009).

Lopes e Teixeira (2009, p. 3) argumentam que a literatura aponta que muitas indústrias estão transitando do modelo de Inovação Fechada para o modelo de Inovação Aberta, desde os setores de base tecnológica como outros sectores mais maduros, tais como automóvel, saúde, banca e até bens de consumo. Assim, diversas empresas estão definindo novas estratégias para explorarem os princípios da inovação aberta, “quer através do aproveitamento de tecnologias externas que possam preencher uma lacuna existente no seu negócio quer através de tecnologias internas susceptíveis de serem utilizadas por outras empresas/entidades”, aumentando a capacidade de obtenção de lucros adicionais.

No modelo de inovação aberta, “as empresas competidoras cooperaram entre si (coopetição) possibilitando um aumento exponencial da componente de I&D, facto que se deve a uma maior mobilidade entre os colaboradores e ideias, na tentativa de

gerarem soluções em conjunto” (LOPES; TEIXEIRA, 2009, p. 7). Neste modelo, uma empresa pode desenvolver tecnologia que não está diretamente alinhada com seu *core business*, fornecendo essa tecnologia para outra empresa. Este fato explicaria o grande avanço tecnológico atual das grandes multinacionais como a IBM, a Microsoft, a Dell e a Procter & Gamble (P&G).

De acordo com Moreira et al. (2008, p. 8) a definição de uma estratégia baseada no modelo de inovação aberta deve ir além dos objetivos e visão da inovação, a empresa deve definir o que será desenvolvido internamente e o que será buscado fora de suas fronteiras. Neste sentido, os autores argumentam que:

No caso de inovações tecnológicas, por exemplo, a empresa deve ser capaz de mapear as tecnologias e competências internas, as tendências tecnológicas externas e compará-las ao planejamento estratégico de longo prazo para só então definir quais as lacunas tecnológicas, quais tecnologias devem ser desenvolvidas internamente com as competências atuais, quais competências devem ser internalizadas e, por fim, quais tecnologias devem ser buscadas fora da empresa.

No Brasil independente do modelo de inovação adotado, destaca-se que a estratégia de inovação das empresas apresenta uma grande distância entre o discurso e a prática. Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral com executivos de grandes empresas brasileira e multinacionais identificou que são muitas as que entendem a inovação como estrategicamente importante (90%), entretanto, são poucas as empresas que possuem sistemas estruturados que facilitam o desenvolvimento de inovação (7%). Os principais fatores que corroboram para esta defasagem são a falta de conhecimento de como se estruturar para a inovação e a falta de atitude da alta gestão (MOREIRA et al., 2008). O Quadro 2 apresenta a lista de premissas que caracterizam as estratégias de inovação aberta.

Quadro 2 - Premissas centrais das estratégias de inovação aberta	
Premissas	Como a firma se comporta em relação à inovação tecnológica
Importância atribuída aos conhecimentos externos na estratégia competitiva	Vê os conhecimentos gerado externamente como relevantes, de qualidade, distribuídos e potencialmente acessíveis. Rechaça a síndrome do “não inventado aqui” — em inglês, NIH (<i>not invented here</i>) — e utiliza inteligência competitiva tecnológica.
Gestão não linear e interdependente da P&D	Permite que os conhecimentos ou tecnologias entrem e saiam em qualquer fase da cadeia de P&D.
Papel central do Modelo de Negócio na inovação tecnológica	Foca na proposição de valor ao cliente, não na tecnologia em si. O modelo de negócio combina ideias internas e externas em plataformas tecnológicas.

Prontidão em aquisições	É ágil para adquirir empresas de base tecnológica identificadas como oportunidades de inovação.
Uso de parcerias de desenvolvimento compartilhado	Sabe que os projetos de P&D estendem-se além de suas fronteiras e os conduz, preferencialmente, em parcerias de desenvolvimento.
Mitigação das falhas nos projetos de P&D	Utiliza, tomando por base o modelo de negócio adotado, processos e critérios para mitigar tanto os falsos positivos quanto os falsos negativos.
Importância dos fluxos de saída de conhecimentos	Usa em empresas derivadas (spin-offs), em empresas incubadas ou em licenciamentos tecnológicos os conhecimentos não diretamente relacionados aos negócios principais.
Gestão da propriedade intelectual	Possui uma área estruturada de propriedade intelectual, fazendo interagir suas decisões de compra e de venda no mercado de tecnologia.
Papel dos intermediários na cadeia de inovação	Utiliza em atividades críticas da sua cadeia de inovação parceiros que realizam etapas da P&D sob contrato.
Intensidade no uso de TICs	Preocupa-se com a codificação do conhecimento tácito e adota TICs capazes de gerenciar todo o fluxo de ideias dentro da empresa e em sua relação com parceiros externos.
Métricas de avaliação de desempenho de P&D	Utiliza métricas voltadas aos esforços conjuntos de P&D e ao aproveitamento comercial da propriedade intelectual gerada internamente.

Fonte: Adaptado de Bevenides; Oliveira; Mendes (2016).

Para Sotello et al. (2018) a inovação aberta emergiu como estratégia solucionadora para empresas de TI que desejam inovar e ao mesmo tempo compartilhar conhecimentos, tecnologias e diluir custos e riscos. Os autores ainda salientam a necessidade de ampliar os estudos sobre o tema.

4.4.3 Inovação organizacional

Inovação Organizacional “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (MANUAL DE OSLO; 2006; p. 61). De forma geral, a inovação organizacional refere-se à criação ou adoção de uma ideia ou comportamento novo para a organização. A inovação organizacional vê a inovação como a necessidade de adaptação aos novos desenvolvimentos no ambiente da organização empresarial (BEKKENUTTE, 2016). Uma organização inovadora é aquela que introduz novidades de qualquer tipo em base sistêmica e colher os resultados esperados (BARBIERI, 2007).

Para Armbruster et al. (2008) a literatura existente sobre inovação organizacional é diversa e dispersas. Não há um consenso sobre a definição do termo. Entretanto, existem três principais vertentes de pesquisas. A primeira se concentra

em identificar as características estruturais de uma organização inovadora e seus efeitos na inovação de produtos e processos técnicos. A segunda tem como objetivo analisar e compreender como as organizações podem mudar, assim como compreender a resistência para a mudança organizacional, como superar a inércia das organizações e permitir que se adaptem melhor a ambientes e tecnologias em mudança. Por fim, a terceira vertente se concentra em como as inovações organizacionais surgem, se desenvolvem e crescem no ambiente organizacional. Esta vertente se concentra em teorias de cognição, aprendizagem organizacional e nas teorias de criatividade organizacional.

Segundo Araújo, Modolo e Carneiro Júnior (2018) os pesquisadores usam três termos adicionais para retratar a inovação organizacional: inovação administrativa, inovação gerencial, inovação de gestão. As definições destes termos se sobrepõem de forma significativa. Camisón e Villar-López (2014) apresentaram as conceituações utilizadas pelos autores, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Definições de inovação organizacional		
Autores	Terminologia	Definição
Daft (1978)	Inovação administrativa	Preocupações com a estrutura organizacional e processos administrativos
Kimberly and Evanisko (1981)	Inovação administrativa	Adoção do processamento eletrônico de dados para uma variedade de fins internos de armazenamento, recuperação e análise de informações, indiretamente relacionados à atividade básica de trabalho do hospital e mais imediatamente relacionados à sua gestão
Damanpour and Evan (1984)	Inovação administrativa	Inovações introduzidas na estrutura organizacional, em processos administrativos e / ou recursos humanos
Damanpour et al. (1989)	Inovação administrativa	Inovações no componente administrativo que afetam o sistema social de uma organização
Hwang (2004)	Inovação gerencial	Projeto de uma estrutura organizacional e processos adequados e um sistema de recursos humanos
OECD (2005)	Inovação organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas
Hamel (2006)	Gestão da inovação	Um afastamento acentuado dos princípios, processos e práticas de gestão tradicionais ou um afastamento das formas organizacionais habituais que altera significativamente a forma como o trabalho de gestão é executado
Armbruster et al. (2006, 2008)	Inovação organizacional	Mudanças na estrutura e nos processos de uma organização devido à implementação de novos conceitos e práticas gerenciais e de trabalho, como trabalho em equipe na produção, gestão da cadeia de suprimentos ou sistemas de gestão da qualidade

Birkinshaw et al. (2008)	Gestão da inovação	Invenção e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova e se destina a promover os objetivos organizacionais
Mol and Birkinshaw (2009)	Gestão da inovação	Introdução de práticas de gestão que são novas para a empresa e destinadas a melhorar o desempenho da empresa
Battisti and Stoneman (2010)	Inovação organizacional	Inovação envolvendo novas práticas de gestão, nova organização, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas
Damanpour and Aravind (2011)	Inovação gerencial	Novas abordagens de conhecimento para o desempenho de funções de gestão e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, procedimentos administrativos e sistemas da organização

Fonte: Camisón e Villar-López (2014, p. 3).

O Quadro 3 mostra que as inovações organizacionais incorporam a forma de como o trabalho é realizado gerencialmente, fornecendo novos conhecimentos para a estruturação da organização, elaborando estratégias e formas de execução do trabalho gerencial (ARAÚJO, MODOLO e CARNEIRO JÚNIOR, 2018). Para Camisón e Villar-López (2014) a inovação organizacional no local de trabalho ou novos métodos organizacionais nas relações externas contribuem para a constituição de uma organização mais eficiente capaz de utilizar processos tecnológicos e manufaturas inovadores.

A inovação organizacional se distingue dos demais tipos devido ao nível de análise. As inovações podem ocorrer em um nível individual, um nível industrial, e um nível da empresa. A última categoria, a inovação no nível da empresa é rotulada como inovação organizacional (BEKKENUTTE, 2016). De acordo com Lara e Guimarães (2013) a literatura sobre o tema da inovação organizacional tem apontado a importância de estimular as inovações no âmbito organizacional e conseqüentemente os impactos desta na competitividade das empresas. Destacando a necessidade de estabelecer uma visão além do estudo de P&D, com foco na inovação de produtos e serviços.

As inovações organizacionais podem ser divididas em estruturais e procedimentais. As inovações organizacionais estruturais influenciam, mudam e melhoram responsabilidades, prestação de contas, linhas de comando e fluxos de informações, além do número de níveis hierárquicos e a estrutura divisional de funções ou separações entre funções de linha e de suporte. As inovações organizacionais de procedimentos, referem-se as rotinas, processos e operações da

empresa, podem incluir novas estruturas ou procedimentos organizacionais que vão além dos limites da empresa (ARMBRUSTER, 2008; BEKKENUTTE, 2016).

Uma inovação organizacional radical produz mudanças fundamentais e representa rupturas claras das práticas existentes. As inovações incrementais resultam em pequenos desvios das práticas existentes. A inovação organizacional ocorre no nível da empresa, isto não significa que cada inovação afeta todos os setores, mas sim que as inovações organizacionais podem envolver departamentos específicos, funções ou podem afetar a estrutura geral e a estratégia da empresa como um todo (ARMBRUSTER, 2008). Na próxima seção apresenta-se evidências da relação entre a Gestão do Conhecimento e a Inovação.

4.5 A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A INOVAÇÃO

A importância da inovação e de abordagens inovadoras cresce nas organizações da mesma forma que a importância da gestão do conhecimento (ZHANG; SHI, 2009; SVOBODOVÁ e KOUDELKOVÁ, 2011; KAMP; BEVIS, 2012; KLIMONTOWICZ, 2019; EASA, 2019). De acordo com Gonzalez e Melo (2018), estudos apontam que a gestão do conhecimento é o principal recurso organizacional capaz de gerar vantagem competitiva por meio da inovação.

Para Hauschild, Licht e Stein (2001), a gestão do conhecimento é um elemento cada vez mais essencial da inovação e da criação de valor e é a força capital de uma corporação. Os autores acrescentam que as empresas de sucesso promovem um ambiente corporativo que desenvolve o desejo de conhecimento entre seus colaboradores e que certifica sua aplicação, distribuição e inovação contínuas.

Entre os recursos disponíveis nas organizações o conhecimento e a informação adquirem especial relevância para aumentar a capacidade de gerar inovações e consequentemente aumentar a competitividade (STRAUHS et al., 2012). Quando usado de forma adequadas, esses recursos permitem identificar mudanças nas necessidades dos consumidores, tendências de mercados e potenciais lançamentos da concorrência. Entretanto, o uso deve passar por estágios que compreendem desde a coleta, tratamento e registro de informações até as práticas que levam a aprendizagem da organização com base no compartilhamento e retenção de conhecimento. A consequência desse processo é que a empresa consegue gerar inovações de produtos, de processos e de serviços mais rápido do que seus

concorrentes. Quanto maior for a capacidade da empresa de inovar maior será sua vantagem competitiva, para isso quatro estágios devem ser seguidos: (1) obtenção da informação; (2) tratamento da informação; (3) transformação da informação em conhecimento; (4) transformação do conhecimento em inovação. Nos estágios mais avançados a capacidade de inovar aumenta como consequência do crescimento da vantagem competitiva (SERENKO; BONTIS; HULL, 2016; WU, 2016; FAENI, 2017; OKOUR; CHONG; ASMAWI, 2018; LOUATI, 2018).

A relevância da gestão do conhecimento surge porque o conhecimento é um ativo que possui algumas propriedades especiais, por exemplo, (1) frequentemente o conhecimento é incorporado aos funcionários; (2) tem características de um bem público; e (3) dificilmente pode ser comprado no mercado. Assim, empresas inovadoras precisam de uma gestão de conhecimento sofisticada, que enfatize os requisitos e as dimensões interativas do conhecimento (CANTNER, JOEL e SCHMIDT, 2009; MARTINEZ-CARRASCO PLEITE; EID, 2017; TORABI; EL-DEN, 2017; TORABI; EL-DEN, 2017; SINGH e SINGH, 2019).

Pang (2011) argumenta que existe uma relação positiva entre a gestão do conhecimento e o desempenho inovador. Além disso, o autor cita que a centralização de tarefas influencia positivamente essa relação, porém, a formalização de tarefas influencia negativamente a relação entre gestão do conhecimento e inovação de serviços. E também, o uso de fontes externas de conhecimento possui um efeito positivo no desempenho inovador das empresas de serviços profissionais.

Outrossim, os resultados de um estudo exploratório realizado por Bezerra e Quandt (2015), que buscou encontrar associação entre a eficácia de práticas de gestão do conhecimento e os investimentos em elementos de inovação e faturamento de empresas de bases tecnológicas graduadas por incubadoras, mostram que empresas que apresentaram maior faturamento também são aquelas que alcançam maior eficácia nas práticas de gestão do conhecimento adotadas e que mais investem em elementos de inovação.

Darroch (2005) apresenta evidências empíricas que empresas utilizam a gestão do conhecimento como mecanismo de coordenação, usam seus recursos com mais eficiência e, portanto, são mais inovadoras e apresentam melhor desempenho. A análise realizada por Cantner, Joel e Schmidt (2009) revelou que as empresas que aplicam a gestão do conhecimento possuem um desempenho maior no volume de inovações de produtos do que suas concorrentes que não utilizam.

Wang e Wang (2012) apontam que o compartilhamento de conhecimento explícito e tácito influenciam diretamente a inovação e o desempenho de uma organização. Além disso, o compartilhamento do conhecimento explícito tem influência na velocidade da inovação, enquanto o conhecimento tácito tem mais influência na qualidade da inovação.

Leonard e Sensiper (1998) também salientam que o conhecimento tácito é um recurso importante no processo de inovação, as dimensões tácitas do conhecimento não estão disponíveis publicamente, mas sim materializadas nas pessoas a serem contratadas. Já as dimensões tácitas do conhecimento coletivo estão entrelaçadas no próprio tecido da organização e são dificilmente imitadas. Portanto, o conhecimento tácito representa uma fonte de vantagem competitiva. Pois, a criatividade necessária para a inovação deriva não só de conhecimentos óbvios e visíveis, como também de reservatórios invisíveis de experiência.

A relação da gestão do conhecimento e inovação, segundo Darroch e McNaughton (2002), depende do tipo de inovação analisada e das práticas de gestão do conhecimento. Portanto, diferentes tipos de inovações requerem recursos diferentes e, assim, uma estratégia de gestão do conhecimento diferenciada. Os autores investigaram três tipos de inovações: i) inovações incrementais; ii) inovações que mudam o comportamento dos consumidores e; iii) inovações que destroem as competências das empresas existentes.

Para Donate e Guadamillas (2010), um dos principais objetivos das práticas de gestão do conhecimento se refere a melhorar a capacidade de inovação e o desempenho da organização. Os autores realizaram uma análise empírica em empresas industriais e encontraram evidências que as práticas de gestão do conhecimento de armazenamento e transferência produziam efeito positivo e significativo sobre os resultados da inovação. Além disso, um conjunto de fatores culturais “informados” produziram um efeito multiplicador quando interagem com as práticas de armazenamento e transferência.

Oliveira et al. (2013) analisaram as práticas da gestão do conhecimento e da inovação em uma franquia de uma importante empresa multinacional do setor de fast-food de Minas Gerais. Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) demonstraram a associação entre a eficácia de práticas de gestão do conhecimento e os investimentos em elementos de inovação e faturamento de empresas de base tecnológica.

No âmbito das pesquisas internacionais que analisaram o tema da gestão do conhecimento e da inovação, Gloet e Terziovski (2004) abordaram a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de inovação por meio de um estudo com foco na indústria de manufatura. Os autores demonstraram que a gestão do conhecimento contribuiu para o desenvolvimento de inovações e que os gerentes devem colocar mais ênfase nas práticas de gestão de recursos humanos ao desenvolver estratégias de inovação de produtos e processos. Darroch (2005) apresentou evidências empíricas de que empresas que utilizavam as práticas da gestão do conhecimento usavam seus recursos de forma mais eficiente, eram mais inovadoras e obtinham melhor desempenho. López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011), com base em um estudo empírico composto por 310 organizações espanholas e modelagem de equações estruturais, mostraram que as estratégias da gestão do conhecimento (codificação e personalização) impactavam na inovação e no desempenho organizacional de forma direta e indiretamente, por meio do aumento da capacidade de inovação.

4.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A origem do cooperativismo remete ao contexto histórico europeu, do final do século XIX, quando estavam em exercício os princípios de uma política de Estado liberal e uma economia pós-Revolução Industrial. Nesse contexto, sob os ideais de Robert Owen, François Marie Charles Fourier, Philippe Joseph Benjamim Buchez e Louiw Blanc, um grupo formado por vinte e oito tecelões, da cidade de Rochdale, Inglaterra, organizam-se e formam a primeira empresa/associação (cooperativa). A prioridade do grupo foi lucro econômico num sistema de mercado concorrencial, a partir dos princípios de solidariedade, equidade, trabalho em grupo e liberdade (ROCHA, 1999; BIALOSKORSKI NETO, 2007).

O movimento cooperativista brasileiro tem como marco histórico a criação da primeira Cooperativa de Consumo, na cidade de Limeira, estado de São Paulo, no ano de 1891. Na sequência, outros empreendimentos pautados na concepção cooperativista foram se consolidando em estados como Minas Gerais, Pernambuco e Rio de Janeiro (GAWLAK; RATZKE, 2001). No Rio Grande do Sul, em 1902, foi fundada a primeira cooperativa de Crédito, no distrito de Nova Petrópolis, sob

inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt e mobilização dos imigrantes italianos e alemães.

Desde seu surgimento o cooperativismo tem evoluído gradativamente, acompanhando mudanças que ocorreram na sociedade e, dessa forma, proporcionando melhores condições às pessoas que estão ligadas direta e indiretamente. De acordo com BRITO et al (2016, p. 46) essa evolução é:

[...] percebida no posicionamento que elas têm em relação aos processos internos, na relação com cooperados, na qualificação e treinamento de seus colaboradores e gestores e também na oferta de produtos e serviços que atendam a demanda existente no mercado.

Gonçalves, De Lima e Da Costa (2009) e Castilho, Pacheco e Manotas (2018) destacam que a identificação das práticas de gestão do conhecimento adotadas e seu inter-relacionamento representam uma etapa no processo de desenvolvimento de um modelo específico de gestão para as organizações cooperativas. Os autores confirmaram a presença das funções da gestão do conhecimento (formal e informal) nas organizações cooperativas pesquisadas, principalmente, da função de captura do conhecimento.

Singer (2002) e Schneider (2003) argumentam que as cooperativas são organizações em função de pessoas, sendo fundamental um trabalho que reforce a educação cooperativista na gestão, com a finalidade de manifestar sua potencialidade econômica e social. São nos processos educativos das cooperativas que ocorrem a transmissão dos valores, orientados para uma melhor relação e organização do fluxo de informações junto aos associados. De acordo com Brito et al. (2016), o cooperativismo e a gestão do conhecimento são temas recentes na história brasileira e no ambiente acadêmico, portanto necessitam de expansão de pesquisas e investimentos.

Em uma pesquisa sobre inovação em cooperativas da América do Norte, do Sul e Europa Brat, Martínez e Ouchene (2016) constataram as seguintes iniciativas: I) a criação de um departamento encarregado da mobilização e coordenação das inovações; II) criação de um *pipeline* de inovação, desde a sua geração até a implementação; III) plataformas de gerenciamento de inovações baseadas em tecnologia; IV) programas de criatividade e transformação digital. Os autores chamam a atenção para as cooperativas de crédito que adaptaram seus processos de

inovações em aspectos singulares do modelo cooperativo em geral. Entre esses aspectos se destaca: I) a descentralização do processo de inovação, criando assim um impulso coletivo baseado na autonomia local; II) O envolvimento de membros de forma proativa tanto na gestão cooperativa, como na definição de projetos específicos de inovação.

Brat, Martínez e Ouchene (2016) constataram que as cooperativas também estavam envolvidas em iniciativas de extensão (*extension*), com foco na aquisição de novos membros, na oferta de novos serviços ou na criação de novos canais de distribuição. Os lançamentos de serviços digitais foram mencionados como forma de atrair novos tipos de membros ou como forma de complementar a gama de serviços financeiros disponíveis. Os autores definiram quatro lógicas de inovações em cooperativas, conforme o Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Lógicas de inovações em cooperativas	
Inovação	Descrição
<i>Reinvention</i>	Lançamento de inovações voltadas para a transformação do modelo de negócios e com base em estruturas organizacionais internas.
<i>Extension</i>	Desenvolvimento de produtos e serviços conectados ao modelo de negócios existente. Esta categoria inclui iniciativas destinadas a expandir o modelo de negócios, com base em estruturas organizacionais internas.
<i>Seeding</i>	Investimento em estruturas externas para apoiar o desenvolvimento de novas iniciativas. Esta categoria inclui inovações voltadas para o desenvolvimento do modelo de negócios e baseadas em estruturas organizacionais externas. Posteriormente, algumas estruturas externas podem ser gradualmente integradas, especialmente por meio de aquisições, devido à sua crescente importância.
<i>Open Innovation</i>	Participação no desenvolvimento de inovações tecnológicas que possam ter um impacto significativo nos modelos de negócios existentes. Esta categoria engloba a inovação que visa transformar o modelo de negócio, baseado em estruturas organizacionais externas.

Fonte: Elaborada pela autora como base em Brat, Martínez e Ouchene (2016).

De acordo com Brito et al. (2016) atualmente, o cooperativismo brasileiro encontra-se em pleno desenvolvimento, principalmente, na criação de cooperativas dos ramos de trabalho, saúde e crédito. Os autores analisaram a relação da gestão do conhecimento e o cooperativismo, argumentam que as cooperativas estão utilizando mais práticas de Gestão do Conhecimento e inovando mais que outras organizações, ainda evidenciaram que as cooperativas de crédito estão inovando mais em produtos e serviços que envolvem mais tecnologia.

Conto, Antunes Júnior e Vaccaro (2016) relatam a experiência de uma cooperativa produtora de sucos e vinhos, que passou a adotar o processo de produção orgânico. No início a cooperativa precisou superar a desconfiança dos produtores em substituir o cultivo convencional pelo cultivo sem uso de agrotóxicos e também a desconfiança da própria área comercial com relação aos produtos orgânicos. Para a cooperativa, a produção orgânica representou uma inovação que incrementou o portfólio, não substituindo a produção convencional. A produção e comercialização dos sucos e vinhos orgânicos representava uma pequena participação do total, entretanto os retornos financeiros eram maiores do que dos produtos convencionais.

De acordo com Parolin e De Albuquerque (2011, p.112), o setor de fabricação de produtos alimentícios é considerado de baixa intensidade tecnológica, mas foi um dos setores que mais promoveram inovações entre 2003 e 2005. Para a Frimesa, que atua nesse setor:

A inovação em produtos e processos constitui uma constante na empresa; contudo, o tema 'inovação' somente ganhou posicionamento estratégico na organização em 2006, por causa do movimento do macroambiente em torno das condições de investimentos nesse campo.

Além disso, os autores encontraram evidências que a integração entre as estratégias de gestão de pessoas contribui para a inovação de resultados na cooperativa. Diante do contexto exposto nessa seção, observa-se que a literatura sobre o tema apresenta diversas evidências sobre a relação da Gestão do Conhecimento e Inovação nas organizações cooperativas. Assim, a presente pesquisa torna-se relevante porque analisou o caso de uma cooperativa de crédito e contribuirá com dados empíricos para o referencial teórico da temática.

5 MÉTODO DE PESQUISA

O método de abordagem desta pesquisa tem característica de estudo de caso, o qual segundo Yin (2005, p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa que visa gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Do ponto de vista de seus objetivos é uma pesquisa exploratória porque explora um tema e não tem caráter definitivo, mas sim descobrir caminhos para pesquisas conclusivas ou explicativas num segundo momento (YIN, 2005). A pesquisa também utilizou métodos de estatísticas descritivas que consiste em um conjunto de técnicas que permitem sistematizar, organizar, analisar e interpretar dados de uma pesquisa (GIL, 2008).

A unidade de análise foi uma cooperativa de crédito, mais especificamente do estado de Minas Gerais. Segundo o Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro de 2019 o estado era segundo maior do país em número de cooperativas com 771 cooperativas, atrás do estado de São Paulo com 1.025 cooperativas. Além disso, era o quinto maior do país em número de cooperados e empregados com 1,74 milhões e 43,4 mil, respectivamente. As cooperativas do ramo de Crédito do estado estavam na primeira posição em relação ao número de cooperados com 1.365.927 e a segunda posição em relação ao número de cooperativas com 184. Este contexto, ressalta a relevância do recorte geográfico dessa pesquisa (SISTEMA OCEMG, 2019).

O questionário desta pesquisa (Apêndice A) foi dividido em 3 partes com o intuito de englobar os objetivos específicos. Assim, a parte I aborda o perfil dos colaboradores e da organização. Foi selecionada uma única cooperativa de crédito, mais especificamente localizada na região Caratinga do estado de Minas Gerais, na qual ao todo foram entrevistados colaboradores de dez Postos de Atendimento - PA mais o Centro Administrativo – CAD. O CAD fica centralizado em Caratinga que é a sede administrativa da cooperativa. Os PAs são agências que ficam localizadas nos municípios no entorno da região de Caratinga. Inclusive tem um PA localizado em Caratinga, a diferença é que nos PAs são realizados os atendimentos, atendimento de abertura de contas, negócios, atendimentos sobre produtos e serviços, ou seja, o

atendimento bancário normal. Já no CAD é onde fica a estrutura da diretoria executivo, conselho, a estrutura de crédito de cobrança e toda estrutura administrativa e recursos humanos para manter as agências da região de Caratinga. Nessa parte, foi questionado sobre quanto tempo o indivíduo trabalha na cooperativa e quantos funcionários tem nos Postos de Atendimento – PA e no Centro de Administrativo – CAD. A parte II compreende o estágio de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento na cooperativa de crédito. Já a parte III tem como objetivo identificar os principais resultados de inovação na cooperativa de crédito, ou seja, nos Postos de Atendimento – PA e no Centro de Administrativo – CAD. O questionário da pesquisa foi enviado por e-mail para todos os funcionários dos Postos de Atendimento – PA e do Centro de Administrativo – CAD, totalizando 138 funcionários.

A parte II foi adaptada de Batista e Quandt (2015) e representa as variáveis independentes desta pesquisa, ou seja, o estágio de implementação das práticas de gestão do conhecimento. No total, os autores apresentaram 41 práticas relacionadas a gestão do conhecimento, mas nesta pesquisa o questionário foi adaptado e os resultados foram obtidos por meio de 22 questões, sendo que a escolha por essas práticas ocorreu pela maior relação com as cooperativas. Esses itens foram medidos por meio de uma escala de sete pontos: [1] Não existem planos de implantação; [2] Planejadas para o futuro; [3] Estão em processo de implantação; [4] Já estão implantadas; [5] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes; [6] Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática; [7] Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

A parte III, adaptada de Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015), compreende a variável dependente da pesquisa, resultados de inovação. Essa variável foi obtida por meio de 9 questões, sendo as seis primeiras referentes à introdução de inovações significativas em produtos, serviços e processos (Inovações de Desempenho – ID), e as três últimas, referentes as melhorias e inovações incrementais (Inovação de Melhorias – IM). As escalas utilizadas variam de [1] discordo totalmente a [5] concordo totalmente sobre o que está sendo afirmado.

Por fim, para a análise da associação entre o estágio de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento e os resultados de inovação (Inovações de Desempenho – ID e Inovação de Melhorias – IM) na cooperativa de crédito foram utilizadas estatísticas descritivas. O período de análise corresponde ao ano de 2020.

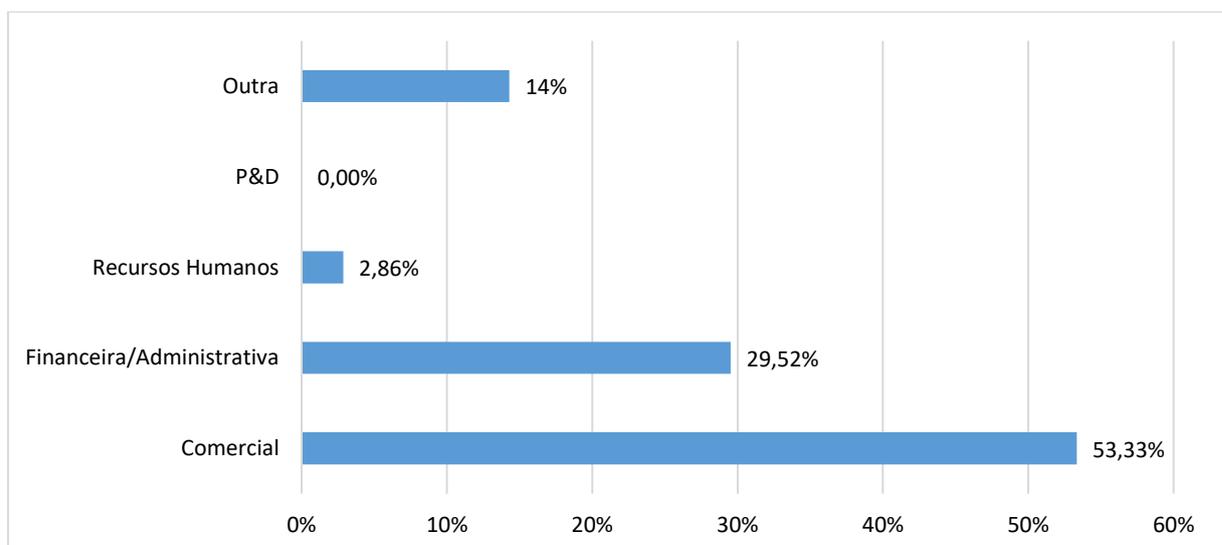
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresenta-se os resultados e discussões. O número de colaboradores que responderam todo o questionário foi 105. Os questionários incompletos foram excluídos da análise dos resultados. A subseção dos resultados aborda as características dos colaboradores, dos Postos de Atendimento – PA e do Centro Administrativo – CAD da cooperativa de crédito. Na segunda subseção apresenta-se os resultados referente as práticas de Gestão do Conhecimento na cooperativa de crédito. A terceira subseção aborda os resultados relativo a Inovação na cooperativa de crédito. Por fim, na quarta subseção apresenta-se os resultados de associação entre as práticas de gestão do conhecimento e inovação.

6.1 PERFIL DOS COLABORADORES E DA ORGANIZAÇÃO

A principal área de atuação dos colaboradores da cooperativa de crédito (Gráfico 1) corresponde à área comercial com 53,3%, seguida pela área financeira/administrativa com 29,5%. Este resultado condiz com o nicho de mercado no qual a cooperativa de crédito atua.

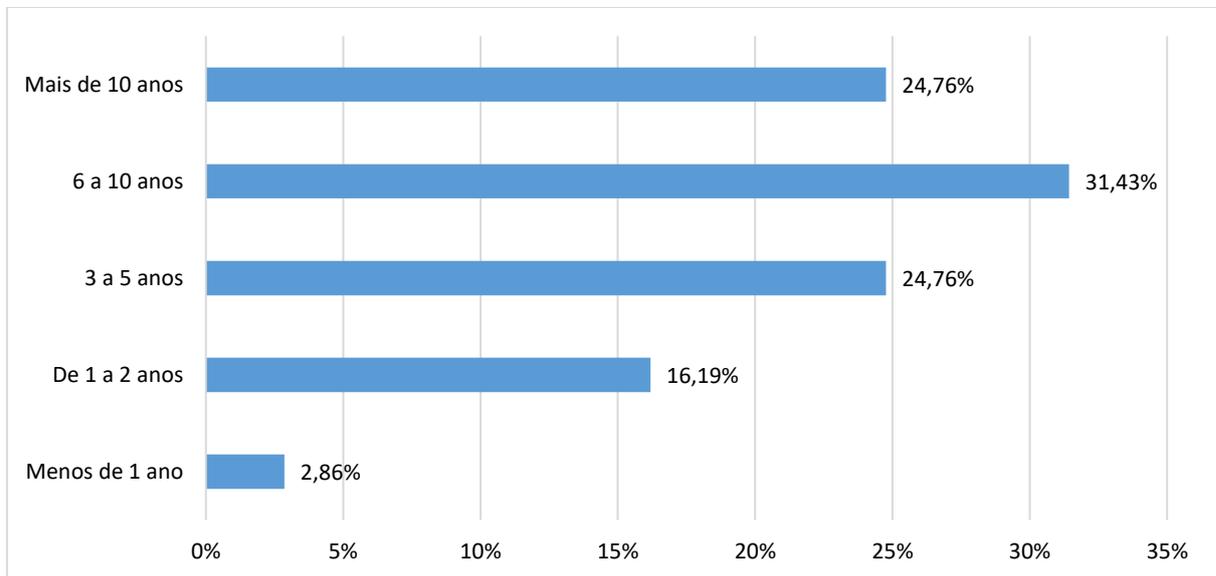
Gráfico 1 – Área dentro da unidade



Fonte: A autora (2021).

No que diz respeito ao tempo de trabalho na unidade (Gráfico 2) a maioria dos colaboradores respondeu que trabalhavam entre 6 a 10 anos, o equivalente a 31,4% dos entrevistados. As faixas de mais de 10 anos de trabalho e 3 a 5 anos apresentaram 24,8% cada, isto mostra que mais de 80% dos colaboradores trabalhavam a mais de 3 anos nas unidades da cooperativa de crédito analisada. Dessa forma, possíveis treinamentos sobre Gestão do Conhecimento que possam ter ocorrido ao longo dos anos podem estar trazendo benefícios para estas unidades, uma vez que existe baixa rotatividade de trabalho na cooperativa de crédito.

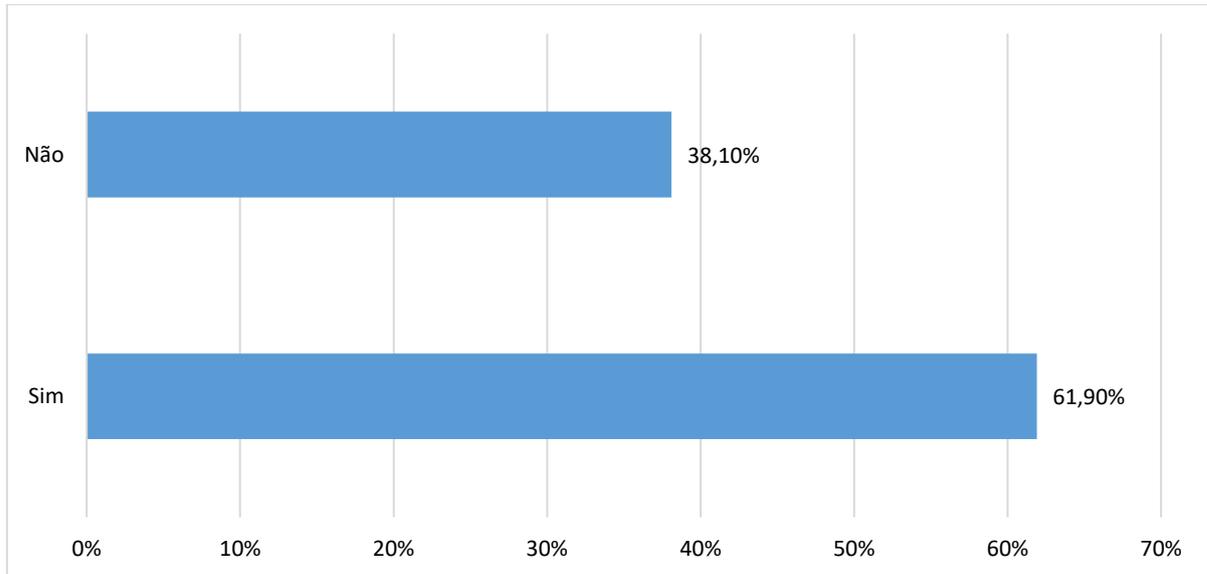
Gráfico 2 – Tempo de trabalho na unidade



Fonte: A autora (2021).

De acordo com o Gráfico 3, a maioria dos colaboradores respondeu que já tiveram algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento (61,9%).

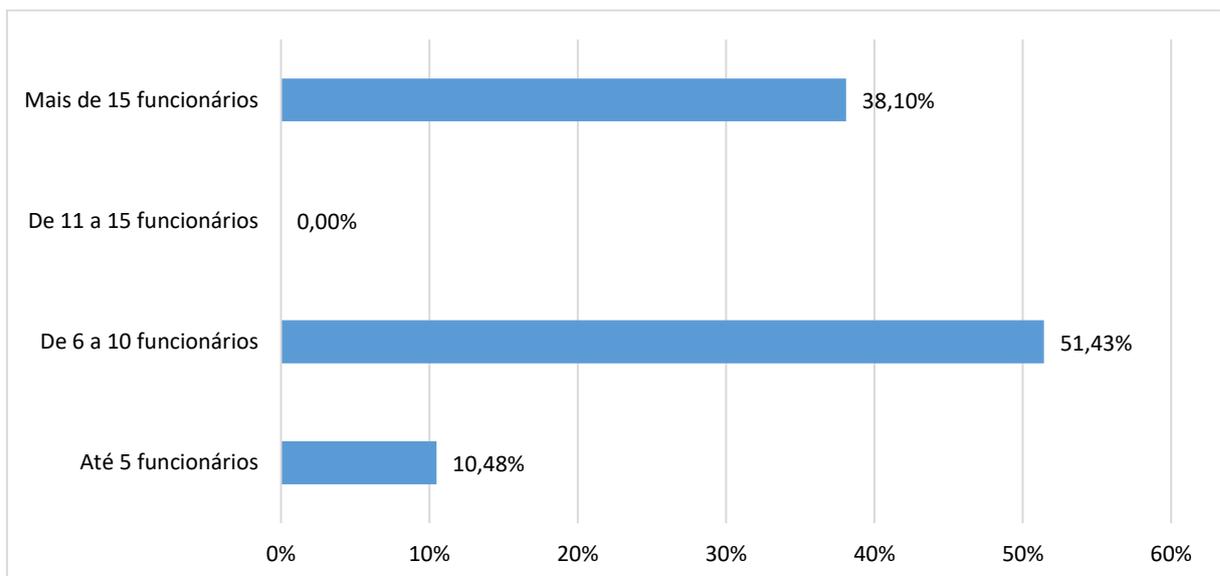
Gráfico 3 – Obteve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento



Fonte: A autora (2021).

Sobre o número de funcionários nas unidades, de acordo com o Gráfico 4, a maioria possuía de 6 a 10 funcionários (51,4%). A segunda faixa mais frequente é mais de 15 funcionários (38,1%). Apenas 10,5% das unidades possuíam até 5 funcionários.

Gráfico 4 – Número de funcionários da unidade

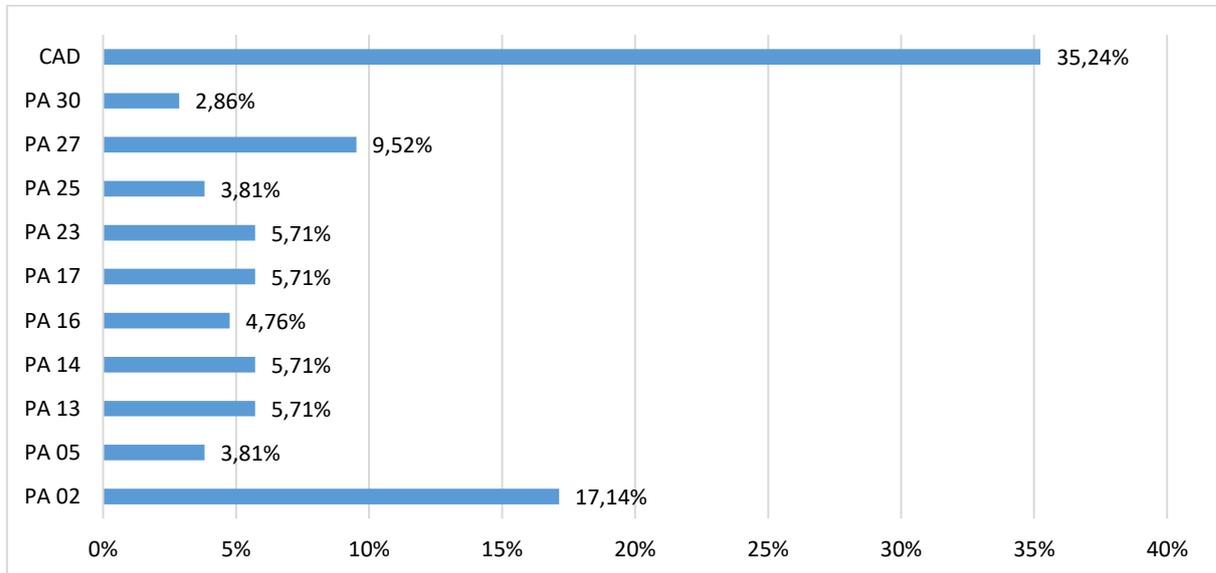


Fonte: A autora (2021).

Foram entrevistados colaboradores de dez Postos de Atendimento – PA e o Centro Administrativo – CAD. A maioria dos entrevistados trabalhavam no Centro

Administrativo 35,2% (Gráfico 5), o Posto de Atendimento 02 apresentou a segunda maior frequência com 17,1%.

Gráfico 5 – Quantidade de respondente dos PAs e CAD



Fonte: A autora (2021).

A segunda parte da pesquisa consistiu na análise do estágio de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento na cooperativa de crédito, ao todo foram 22 questões. A seguir serão apresentados os conceitos de cada uma das práticas e as respectivas análises das respostas do questionário.

6.2 ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O questionário da pesquisa abordou o estágio de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento de acordo com a pesquisa realizada por Batista e Quandt (2015). Assim, o Gráfico 6 apresenta os resultados das comunidades de prática/comunidades de conhecimento que são grupos informais e interdisciplinares de pessoas internas ou externas à organização unidas em torno de um interesse comum, facilitam a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (BATISTA e QUANDT, 2015). Observa-se que 45,7% dos colaboradores não tinham conhecimento sobre o estágio de implantação desta prática, mas achavam importante a

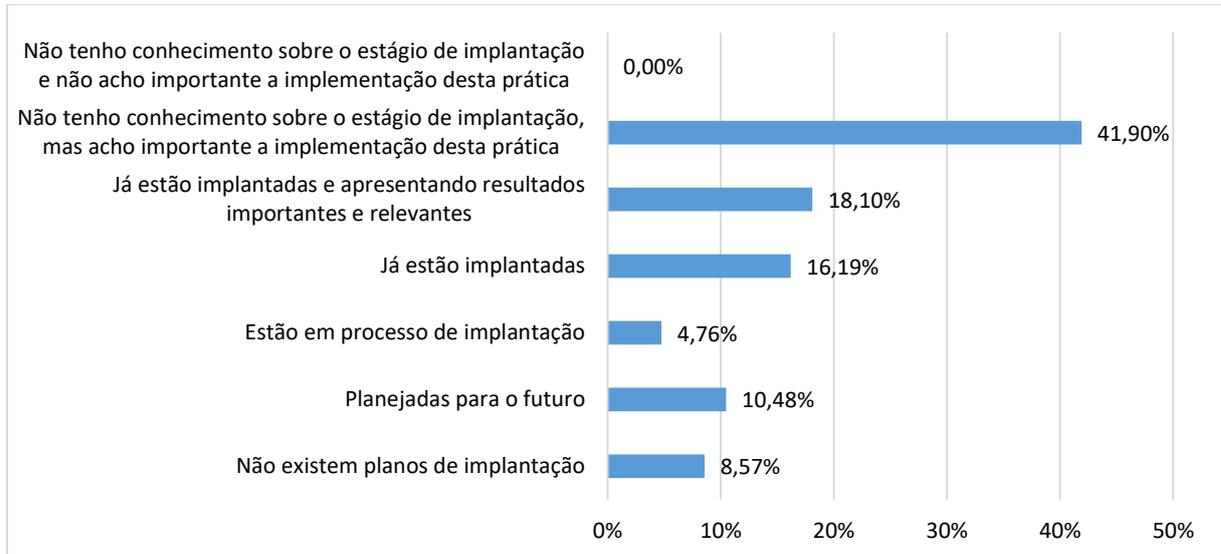
implementação, 20% responderam que já estão implantadas e apresentando resultados relevantes.

Gráfico 6 – Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento



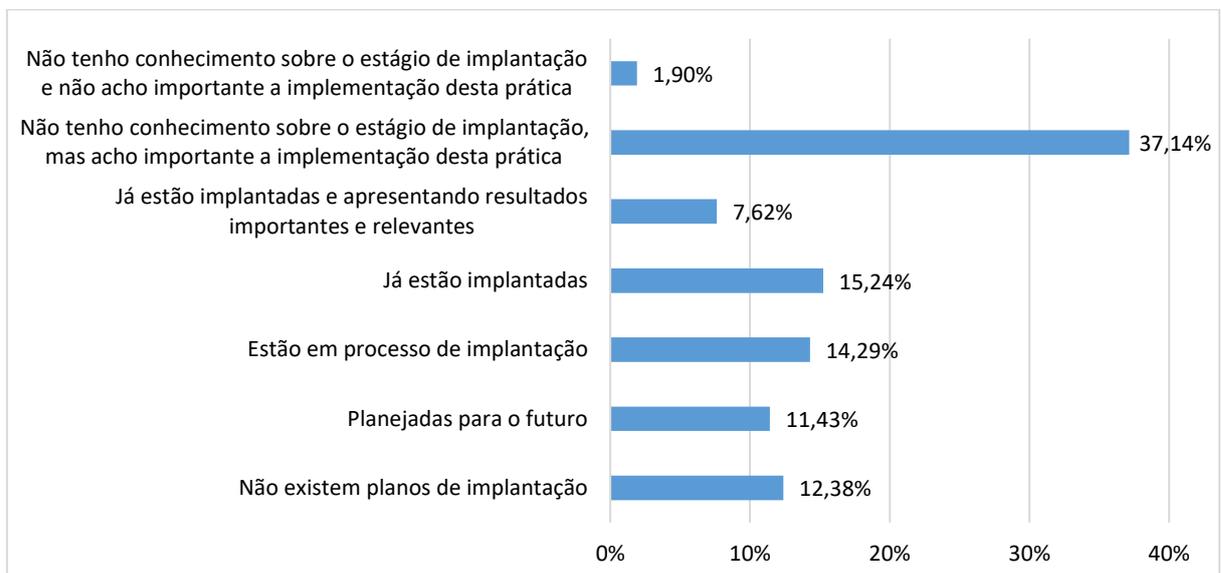
Fonte: A autora (2021).

Mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo (BATISTA e QUANDT, 2015). De acordo com Gráfico 7, em relação a prática de *Mentoring* a maioria dos colaboradores, 41,9% não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação. A segunda resposta mais frequente foi que a prática já está implementada e apresentando resultados relevante (18,1%). Além disso, 16,2% responderam que já está implementada e 10,5% afirmaram que existe plano futuros para a implantação desta prática.

Gráfico 7 – *Mentoring*

Fonte: A autora (2021).

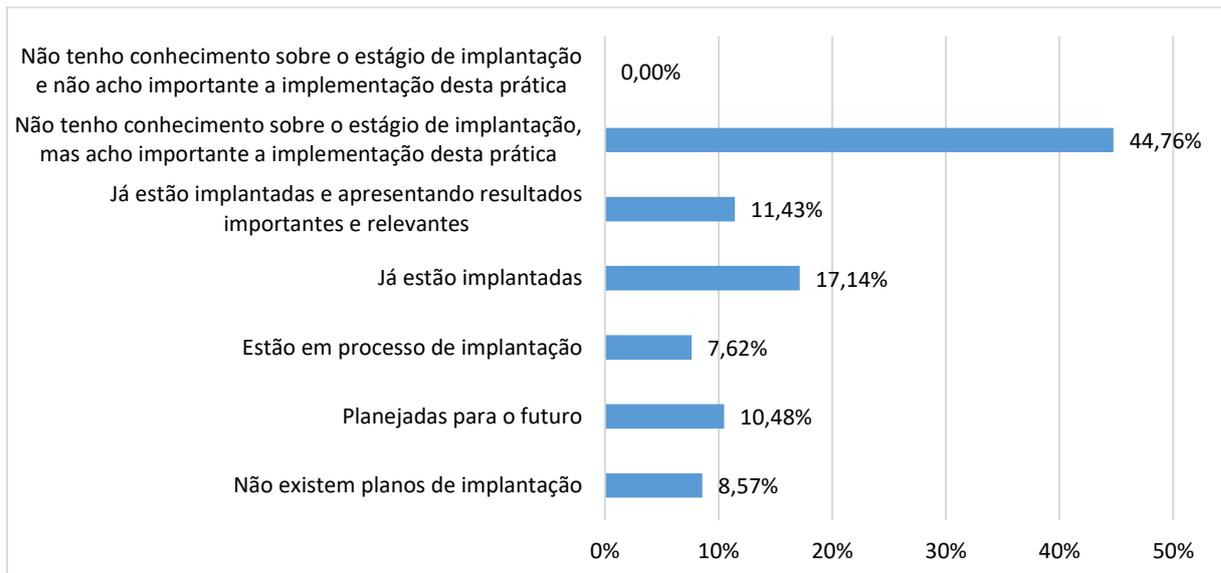
O Gráfico 8 apresenta a prática de *coaching*, a maioria dos colaboradores, 37,1% responderam que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação, 15,2% responderam que essa prática já está implantada, 14,29% afirmaram que está em processo de implantação, e apenas 7,6% responderam que a prática já está implantada e apresentando resultados. Ainda se destaca que 11,4% responderam que existem planos futuros para a implementação desta prática.

Gráfico 8 – *Coaching*

Fonte: A autora (2021).

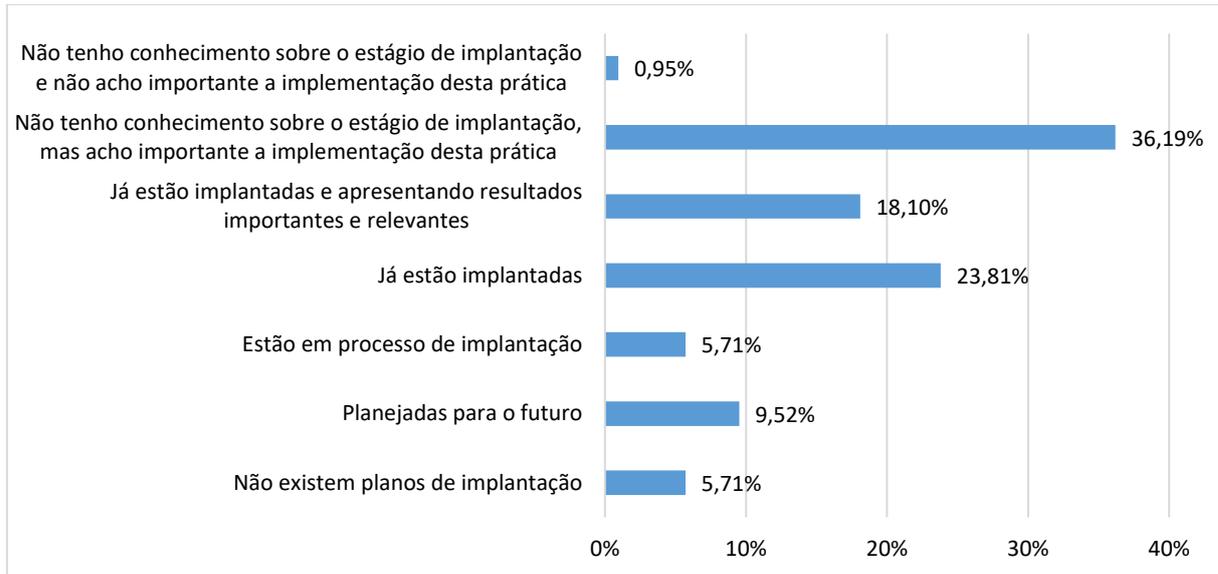
Benchmarking interno e externo consiste na busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e *Benchmarking* interno e externo serviços da organização (BATISTA e QUANDT, 2015). Segundo o Gráfico 9, observa-se que 44,8% dos colaboradores responderam que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação. A segunda faixa mais frequente foi que a prática já está implantada com 17,1% e, a terceira foi que a prática já está implantada e apresentando resultados relevantes com 11,4%. Além disso, 10,5% responderam que existem planos futuros para a implantação desta prática.

Gráfico 9 – *Benchmarking* interno e externo



Fonte: A autora (2021).

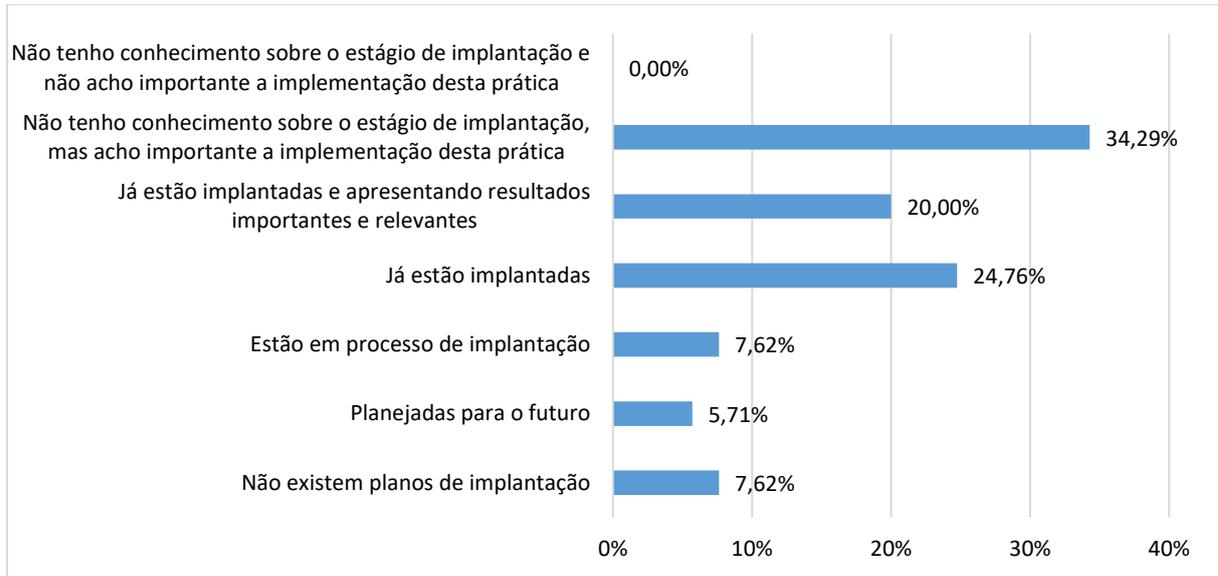
O Gráfico 10 apresenta os resultados referente as melhores práticas (*best practices*) que são a identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado e são documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes (BATISTA e QUANDT, 2015). Observa-se que a maioria dos colaboradores (36,2%) não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação. 23,8% responderam que a prática já foi implantada e, 18,1% que já foi implantada e apresenta resultados relevantes.

Gráfico 10 – Melhores práticas (*Best practices*)

Fonte: A autora (2021).

Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão consistem em espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA e QUANDT, 2015). De acordo com o Gráfico 11, a faixa mais frequente foi que os colaboradores não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação (34,3%), entretanto, 20% responderam que a prática foi implantada e apresenta resultados relevantes e, 24,7% responderam que a prática já foi implantada. Portanto, cerca de 45% afirmaram que essa prática está sendo utilizada na cooperativa de crédito que atuam.

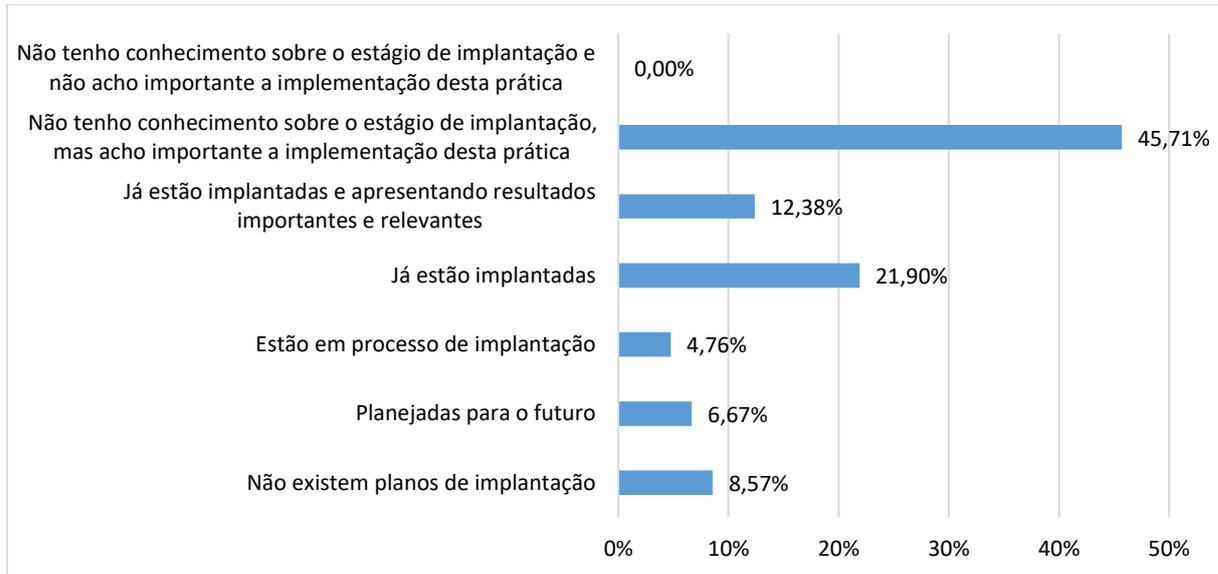
Gráfico 11 – Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão



Fonte: A autora (2021).

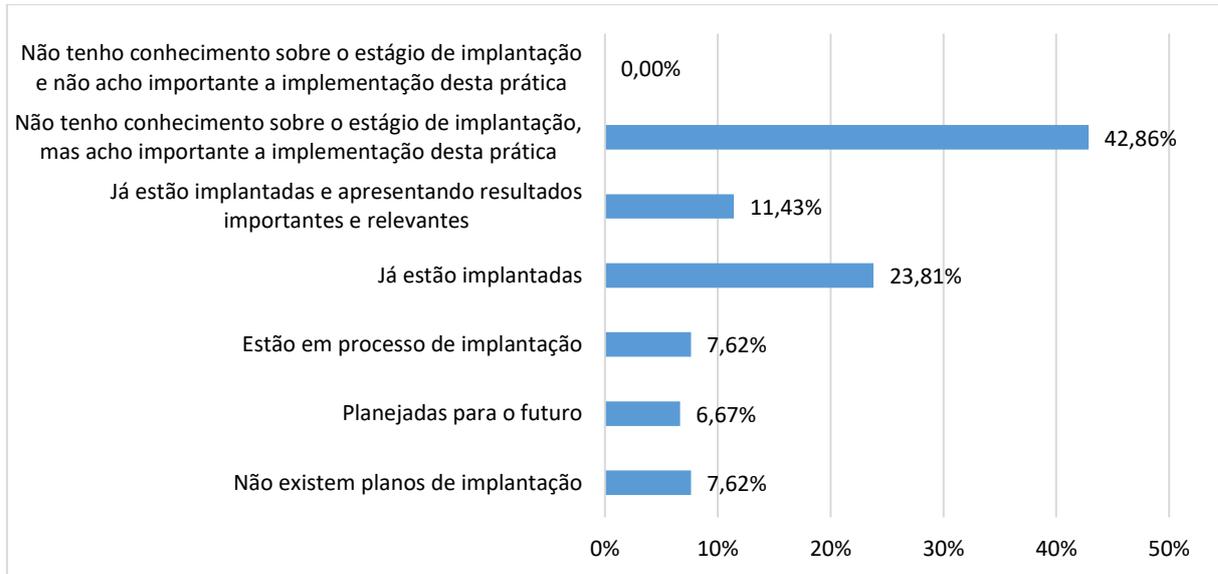
O Gráfico 12 apresenta a prática de mapeamento ou auditoria do conhecimento que é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo (BATISTA e QUANDT, 2015). Os resultados mostraram que 45,7% não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação, mostraram ainda que 21,9% responderam que a prática já foi implantada e que 12,4% afirmaram que a prática foi implantada e apresenta resultados relevantes.

Gráfico 12 – Mapeamento ou auditoria do conhecimento



Fonte: A autora (2021).

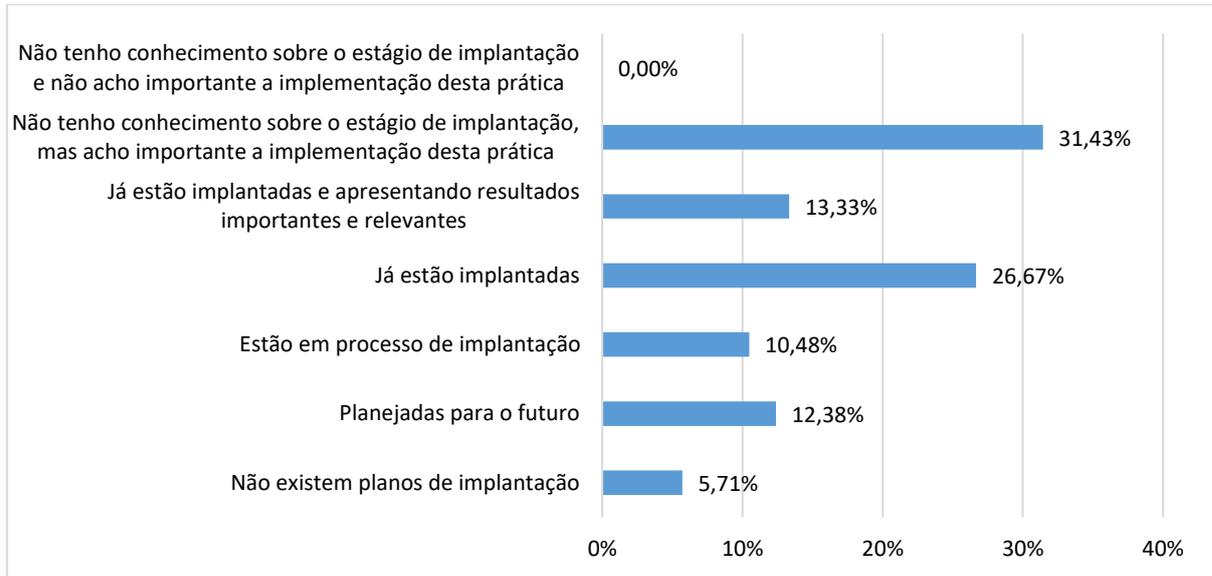
Ferramentas de colaboração como portais, *intranets* e *extranets* consistem em portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados (BATISTA e QUANDT, 2015). O Gráfico 13 apresenta os resultados referente essa prática, é possível verificar que 42,9% dos colaboradores não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação, que 23,8% responderam que a prática já foi implantada e, que 11,4% afirmaram que a prática já foi implantada e apresenta resultados relevantes.

Gráfico 13 – Ferramentas de colaboração como portais, *intranets* e *extranets*

Fonte: A autora (2021).

No Gráfico 14 apresenta-se a prática de sistema de gestão por competências que é uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas (BATISTA e QUANDT, 2015). Novamente, a faixa mais frequente é a de que os colaboradores não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação (31,4%), no entanto, 26,7% responderam que a prática já foi implanta e 13,3% responderam que a prática já foi implantada e apresentada resultados relevantes. Além disso, 12,4% responderam que existe um planejamento para implementação futura desta prática.

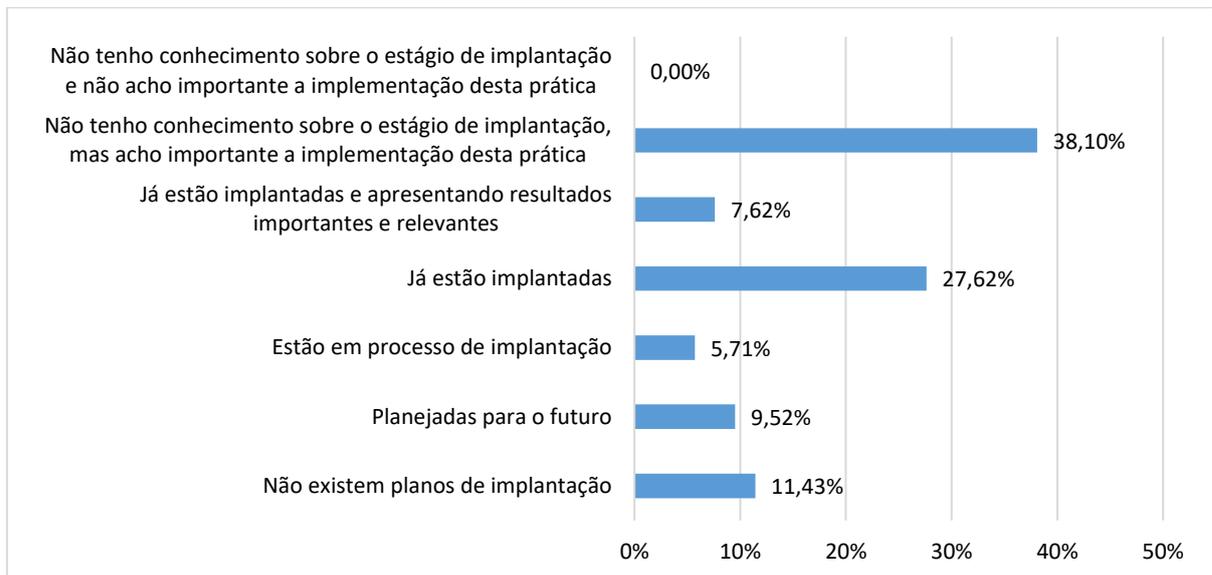
Gráfico 14 – Sistema de gestão por competências



Fonte: A autora (2021).

O banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas são repositórios de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas, A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário (BATISTA e QUANDT, 2015). De acordo com o Gráfico 15, a maioria dos colaboradores responderam que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação (31,43%), já 26,67% responderam que essa prática já foi implantada.

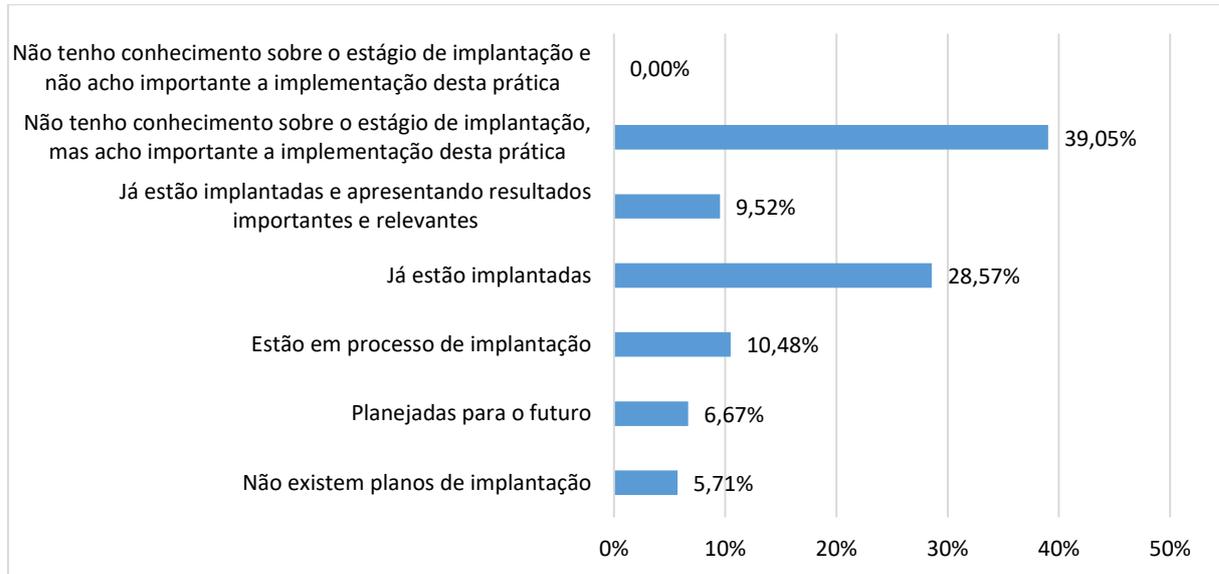
Gráfico 15 – Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 16 apresenta os resultados sobre a prática de banco de competências organizacionais que consiste em um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento (BATISTA e QUANDT, 2015). Observa-se que 39,1% dos colaboradores não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação. Entretanto, 28,6% responderam que a prática já foi implantada e 10,5% afirmaram que a prática está em processo de implantação.

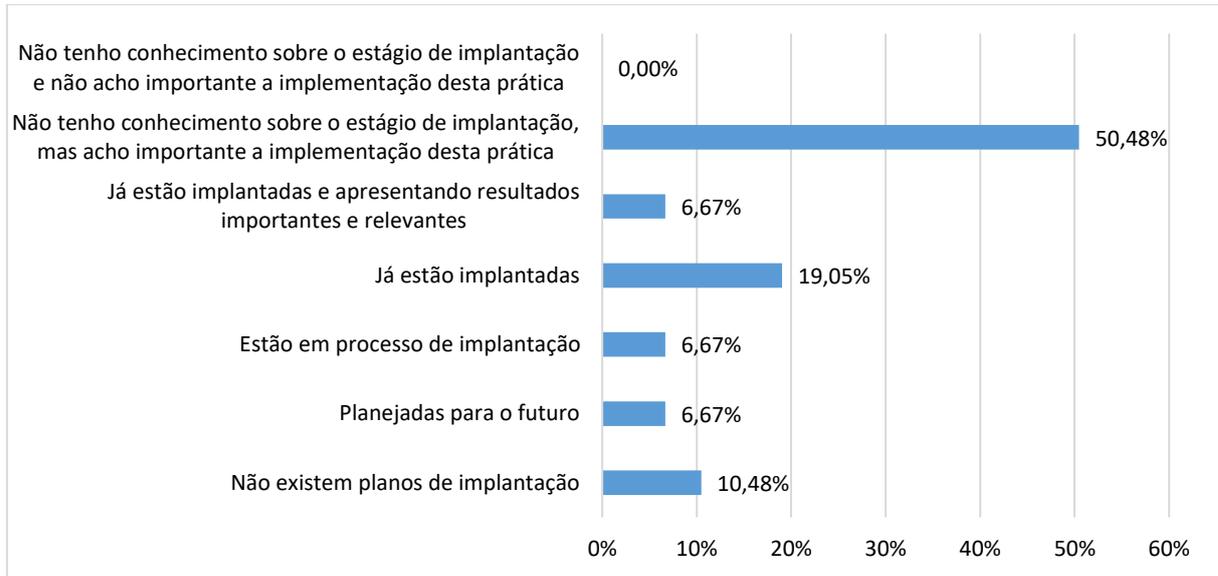
Gráfico 16 – Banco de competências organizacionais



Fonte: A autora (2021).

Memória organizacional/lições aprendidas/ banco de conhecimentos registra o conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Relata-se o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo (BATISTA e QUANDT, 2015). O Gráfico 17 apresenta os resultados referente a esta prática, desta forma, verifica-se que mais da metade dos colaboradores (50,5%) não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação. Ainda se observa que 19,1% responderam que a prática já foi implantada e que 10,5% afirmaram que não existem planos de implantação dessa prática.

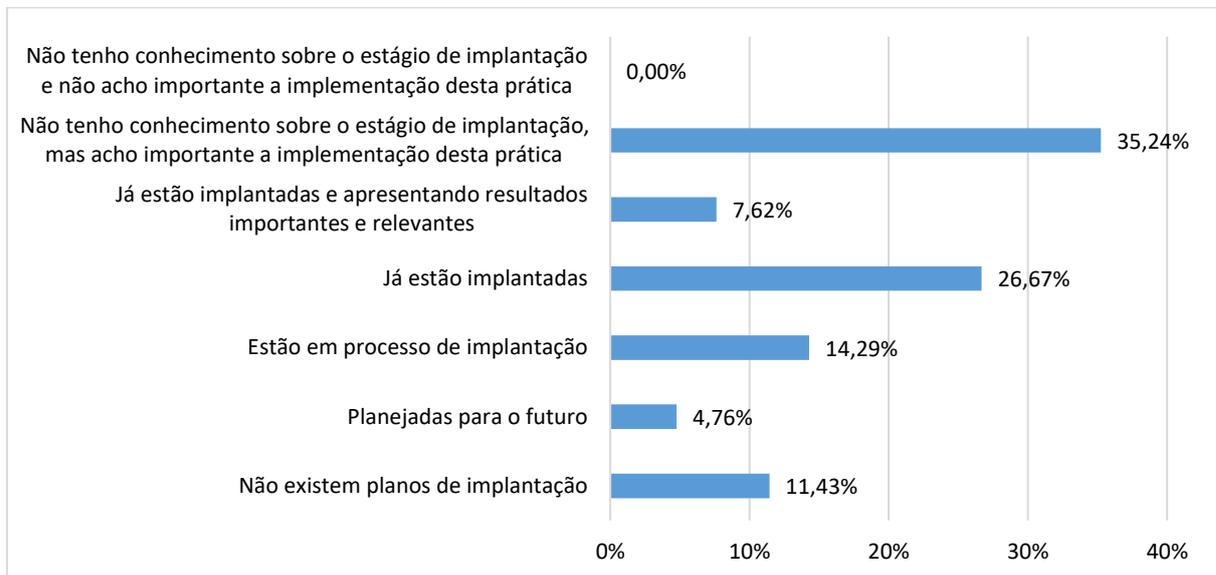
Gráfico 17 – Memória organizacional/Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 18 mostra os resultados referente a prática de sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ inteligência competitiva que visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação, o conhecimento é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso (BATISTA e QUANDT, 2015). Verifica-se que a maioria dos colaboradores não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação (35,3%), que 26,7% responderam que essa prática já estava implantada, que 14,3% afirmaram que esta prática estava em processo de implantação na cooperativa de crédito.

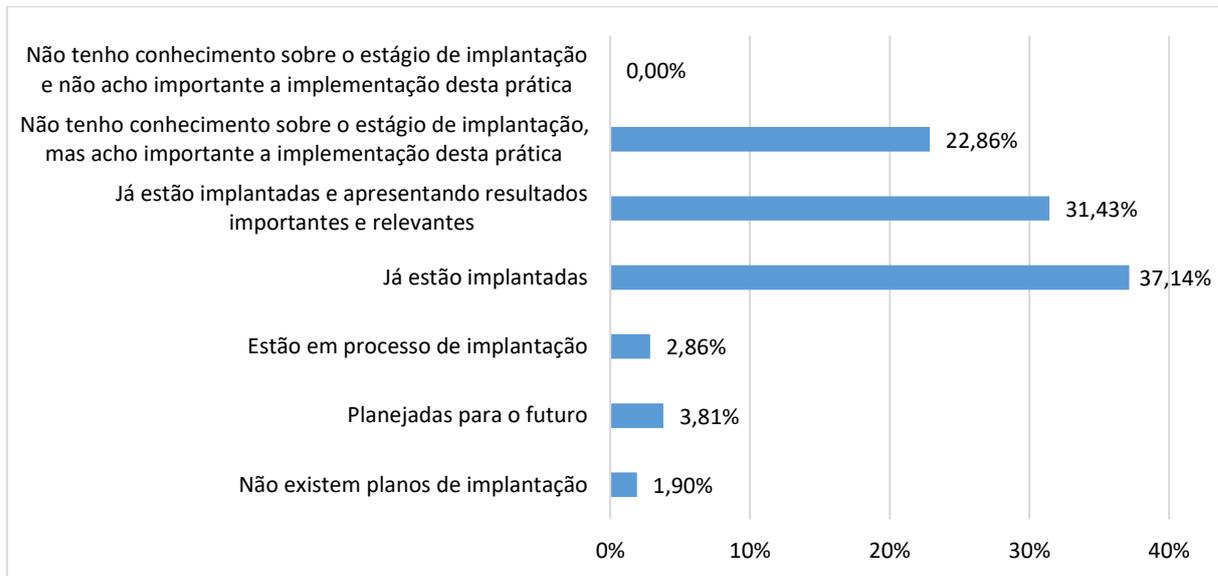
Gráfico 18 – Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva



Fonte: A autora (2021).

A educação corporativa consiste em processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino (BATISTA e QUANDT, 2015). O Gráfico 19 apresenta os resultados referente a prática de Educação corporativa, é possível verificar que na contramão das demais práticas já apresentadas, a maioria dos colaboradores responderam que essa prática já está implementada (37,1%), ainda se observa que 31,4% responderam que essa prática já está implantada e apresenta resultados relevante, por fim, 22,9% responderam que não tem conhecimento sobre o estágio de implantação, mas achavam importante a implementação.

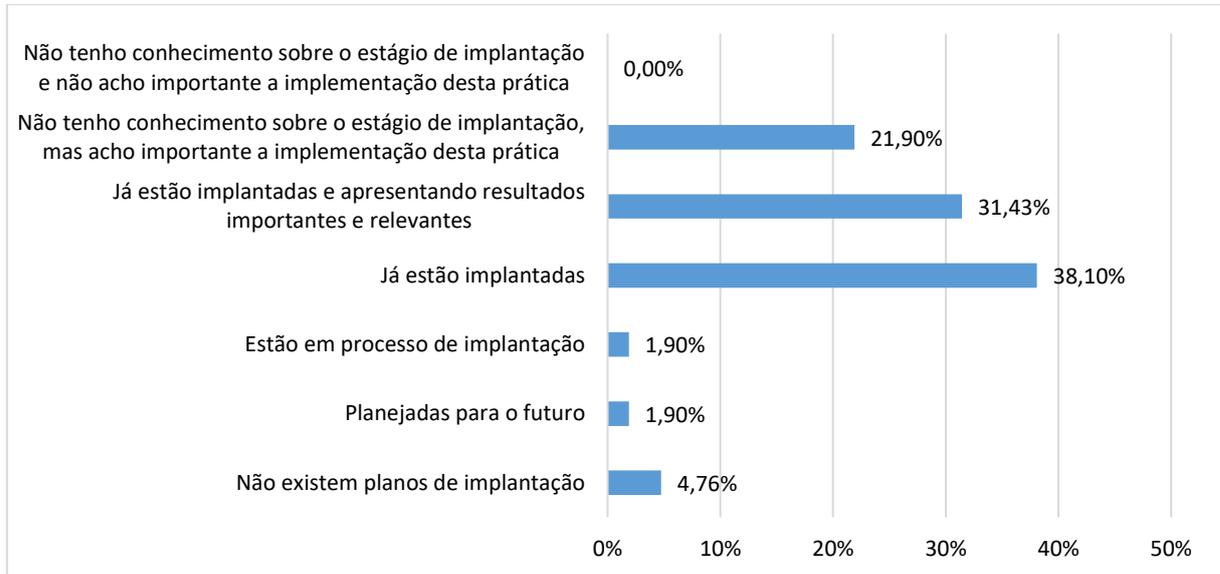
Gráfico 19 – Educação corporativa



Fonte: A autora (2021).

O gráfico 20 apresenta a prática de universidade corporativa que é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores, programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos com objetivo de desenvolver comportamentos e atitudes e habilidades técnicas (BATISTA e QUANDT, 2015). Da mesma forma que a prática de educação corporativa, a prática de universidade corporativa se destaca das demais práticas porque apresenta maior frequência de resposta de que a prática já está implantada na cooperativa (38,1%). Além disso, 31,4% dos colaboradores responderam que a prática já foi implantada e apresenta resultados relevantes. No total, 21,9% responderam que não tinham conhecimento sobre o estágio de implantação, mas achavam importante a implementação.

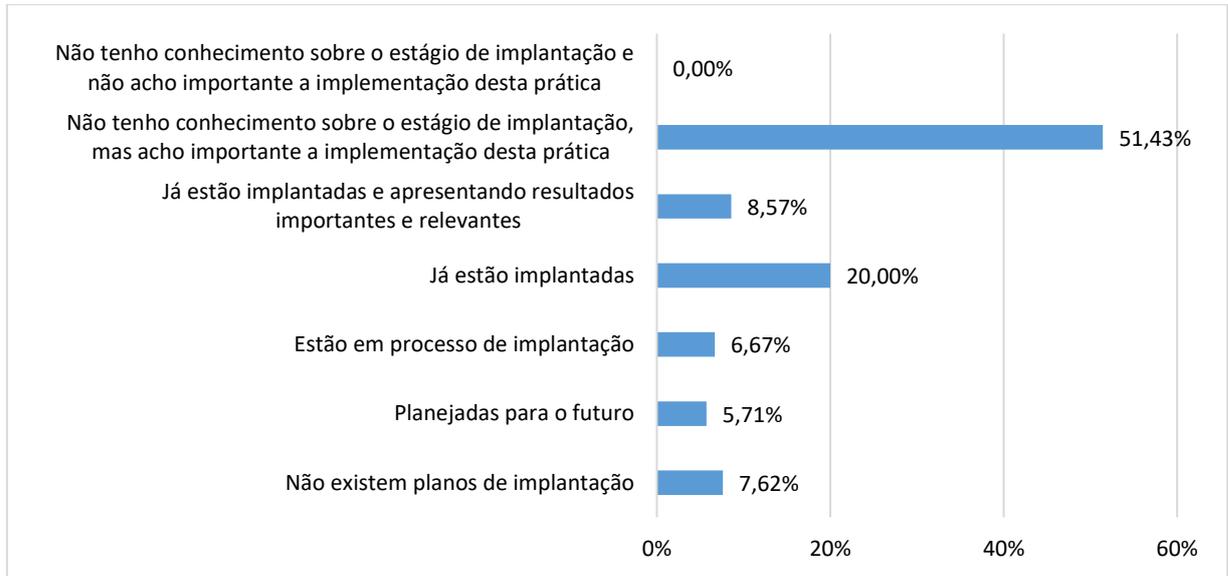
Gráfico 20 - Universidade corporativa



Fonte: A autora (2021).

Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis contribuem para o processo produtivo e social, a prática inclui o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual (BATISTA e QUANDT, 2015). O Gráfico 21 mostra os resultados relativos a essa prática, a maioria (51,4%), não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação, e 20% afirmaram que essa prática já foi implantada.

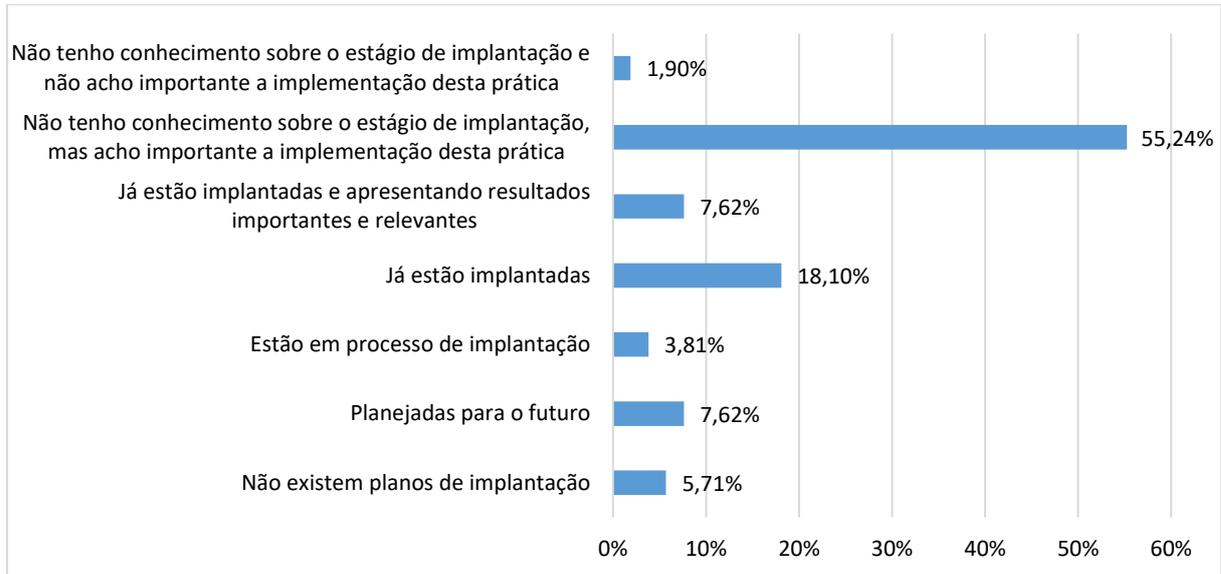
Gráfico 21 – Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis



Fonte: A autora (2021).

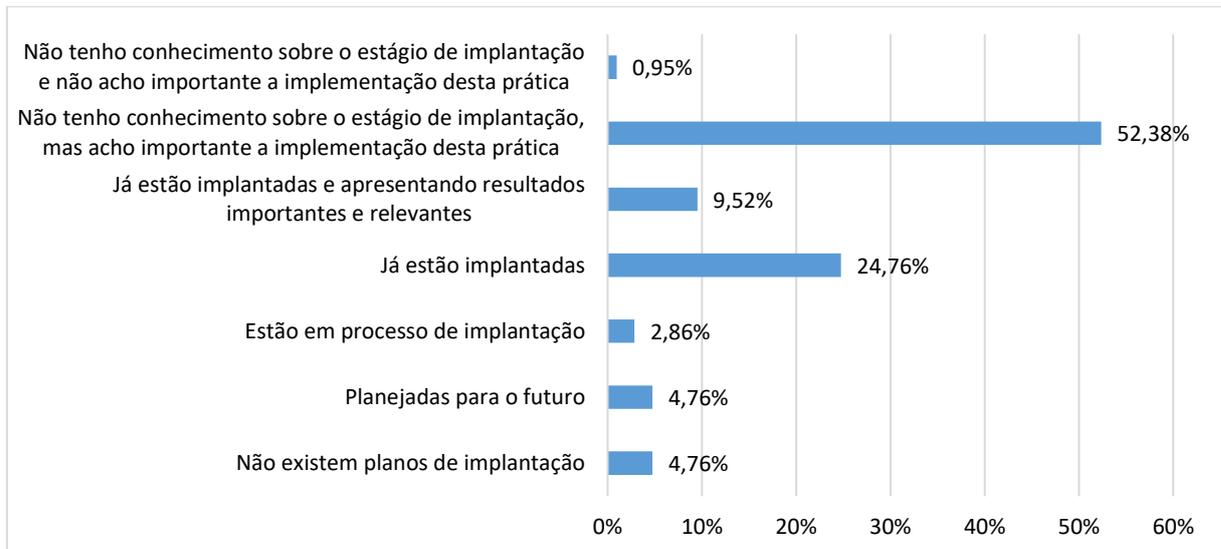
O Gráfico 22 apresenta os resultados referente a prática de narrativas que são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais, são relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos (BATISTA e QUANDT, 2015). A maioria dos colaboradores (55,2%) respondeu que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação. No entanto, 18,1% responderam que essa prática já está implantada.

Gráfico 22 – Narrativas



Fonte: A autora (2021).

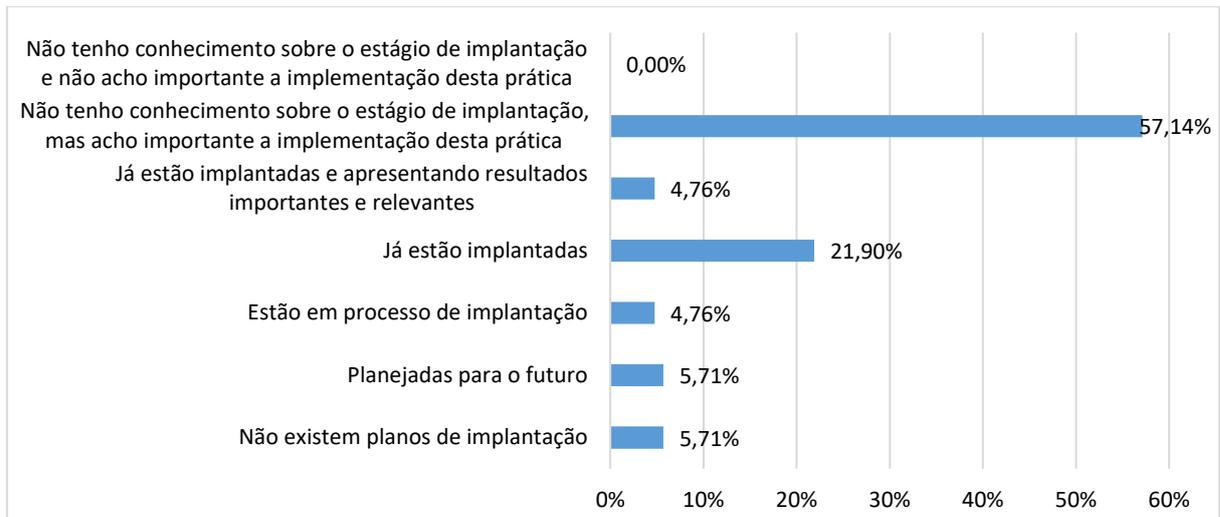
Sistemas de *workflow* são utilizados na automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios, é utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários (BATISTA e QUANDT, 2015). O Gráfico 23 mostra que 52,4% dos colaboradores afirmaram que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação e que 24,8% responderam que essa prática já foi implantada.

Gráfico 23 – Sistemas de *workflow*

Fonte: A autora (2021).

No Gráfico 24 estão os resultados relativos a prática de gestão de conteúdo que é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas (BATISTA e QUANDT, 2015). Verifica-se que 57,1% responderam que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação, a segunda faixa mais frequente foi que a prática já está implantada com 21,9%.

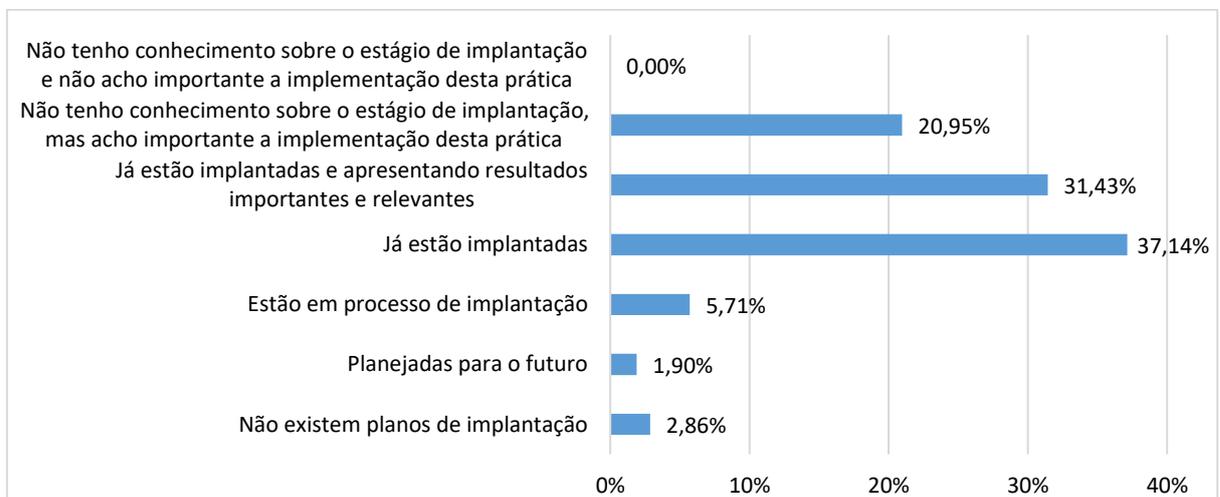
Gráfico 24 – Gestão de conteúdo



Fonte: A autora (2021).

Gestão eletrônica de documentos (GED) é a prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos (BATISTA e QUANDT, 2015). De acordo com o Gráfico 25, observa-se que a maioria dos colaboradores responderam que a prática já foi implantada (37,1%), além disso, 31,4% afirmaram que a prática já foi implantada e apresenta resultados relevante. Verifica-se ainda que 21,0% dos colaboradores responderam que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação.

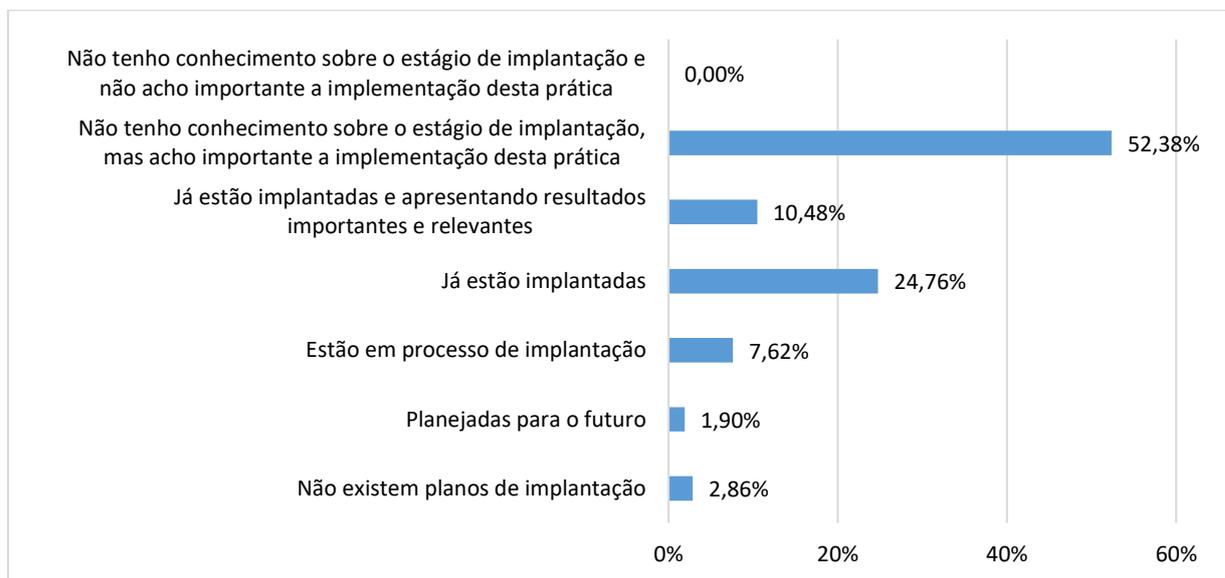
Gráfico 25 – Gestão Eletrônica de Documentos (GED)



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 26 mostra os resultados referentes a prática de *data warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC) que consiste na tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados (BATISTA e QUANDT, 2015). É possível observar que a maioria não tinha conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação (52,4%). Entretanto, 24,8% responderam que essa prática já foi implantada e 10,6% afirmaram que a prática já foi implantada e que apresenta resultados relevantes.

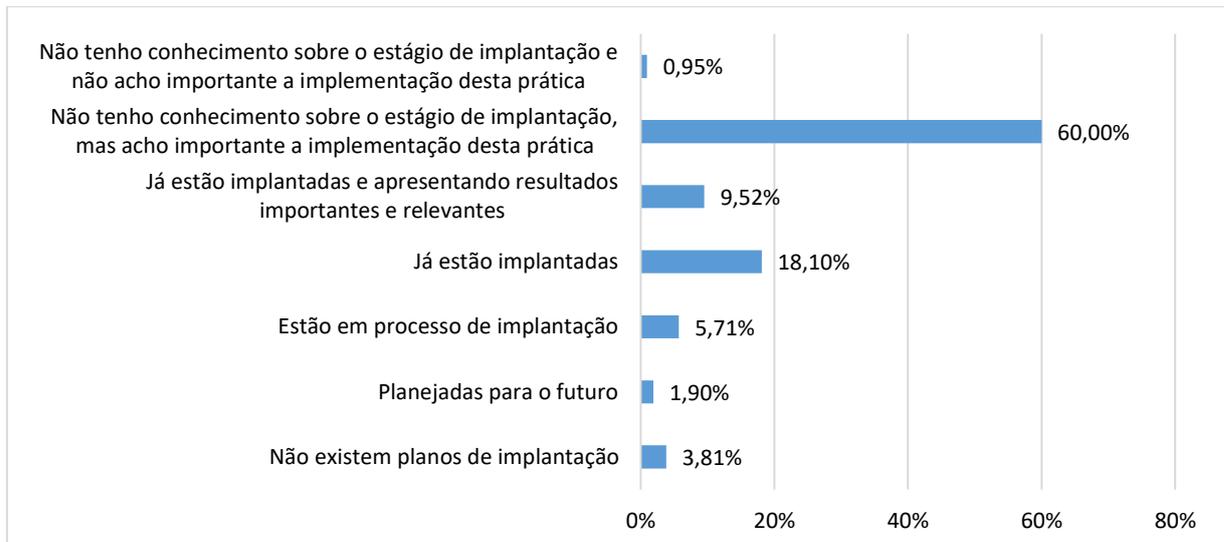
Gráfico 26 – *Data Warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC)



Fonte: A autora (2021).

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC) são mineradores de dados, instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos (BATISTA e QUANDT, 2015). No Gráfico 27 verifica-se que 60% dos colaboradores responderam que não tinham conhecimento do estágio de implantação, mas achavam importante a implementação, e que 18,1% responderam que essa prática já foi implantada.

Gráfico 27 – Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)



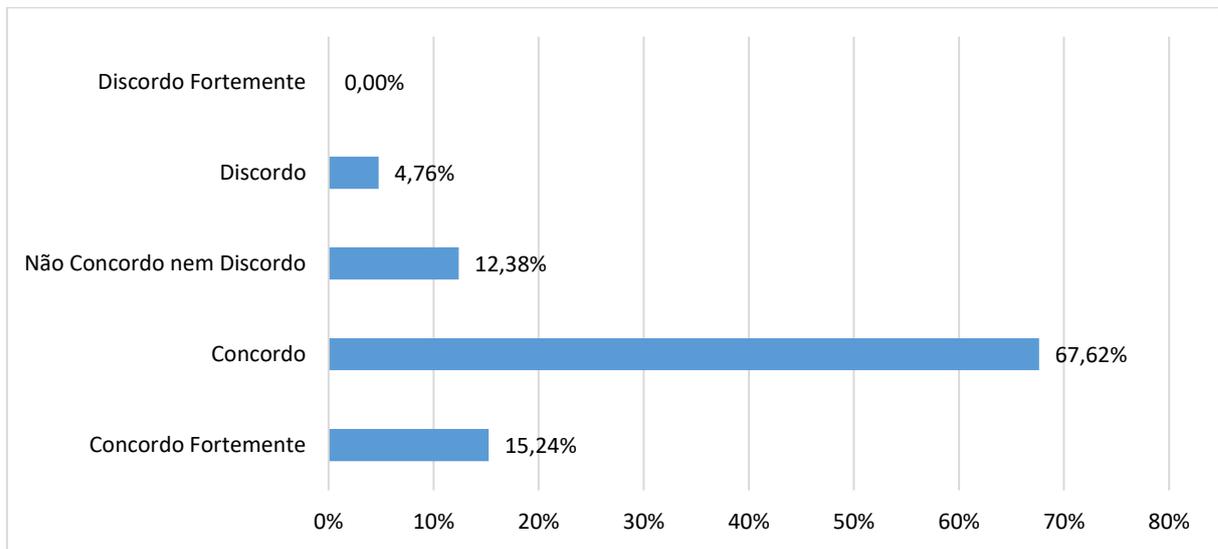
Fonte: A autora (2021).

Em suma, essa seção apresentou o estágio de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento, na subseção de discussão dos resultados apresenta-se as principais práticas implantadas e implantadas e apresentado resultados relevantes.

6.3 RESULTADOS DE INOVAÇÃO

A partir deste momento serão apresentados os resultados relativos a inovação. O Gráfico 28 apresenta os resultados de inovação dos produtos e serviços. Somadas as frequências de respostas “concordo” e “concordo fortemente” mais de 80% dos colaboradores responderam que os produtos e serviços da cooperativa são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores.

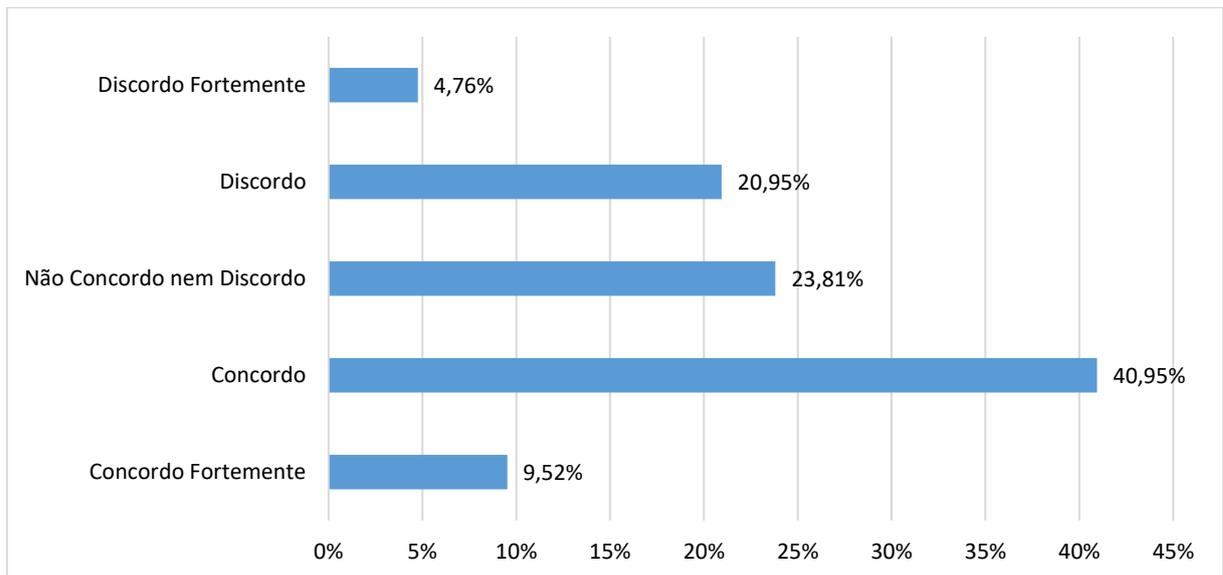
Gráfico 28 – Os produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 29 mostra os resultados referente ao tempo de desenvolvimento dos produtos, serviços e/ou processos. Aproximadamente 60% dos colaboradores responderam que o tempo de desenvolvimento dos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos, somadas as frequências de respostas “concordo” e “concordo fortemente”. Além disso, cerca de 25% responderam que “discordam” ou “discordam fortemente”, somadas as frequências das duas repostas. Portanto, os resultados evidenciam que os colaboradores da cooperativa de crédito afirmam que ocorre inovação no tempo desenvolvimento de produtos, serviços e/ou processos.

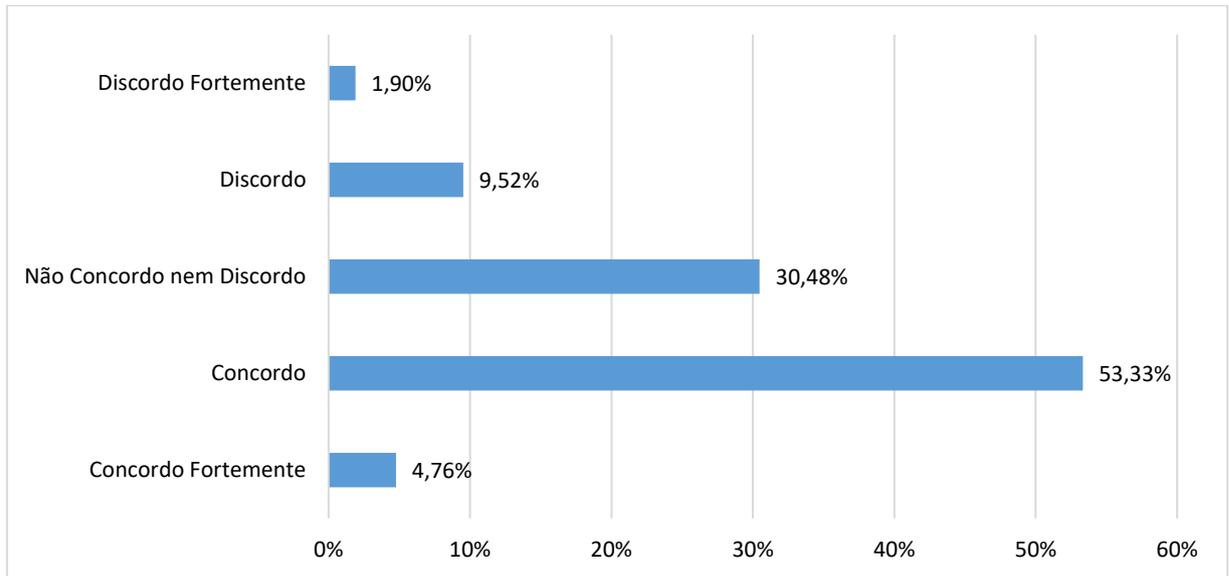
Gráfico 29 – O tempo de desenvolvimento dos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos



Fonte: A autora (2021).

Os resultados dispostos no Gráfico 30 referem-se ao lançamento de produtos e serviços inovadores superiores aos concorrentes. A maioria dos colaboradores, 53,3%, responderam concordavam que em comparação com a concorrência, a cooperativa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos. Portanto, os resultados evidenciam que a cooperativa apresenta inovação de produtos e serviços superiores as concorrentes.

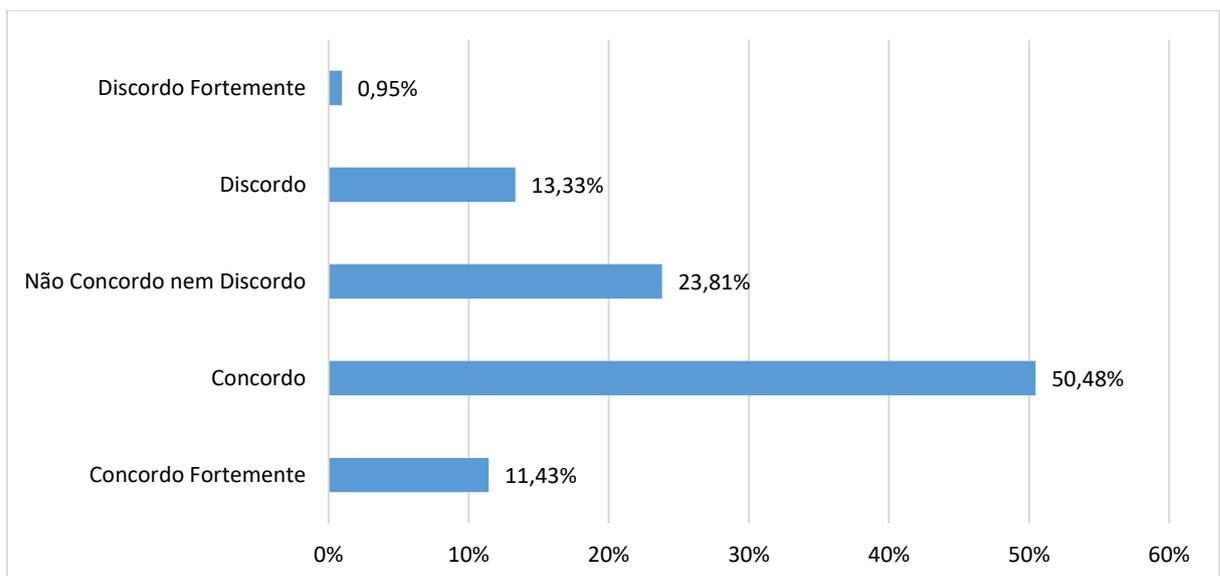
Gráfico 30 – Em comparação com a concorrência, a empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 31 apresenta os resultados relativo ao a inovação de *marketing* dos produtos, mais de 60% dos colaboradores responderam que “concordo” e “concordo fortemente”, somada as frequências, que em comparação com a concorrência, o *marketing* dos produtos recentes da cooperativa é considerado inovador no mercado.

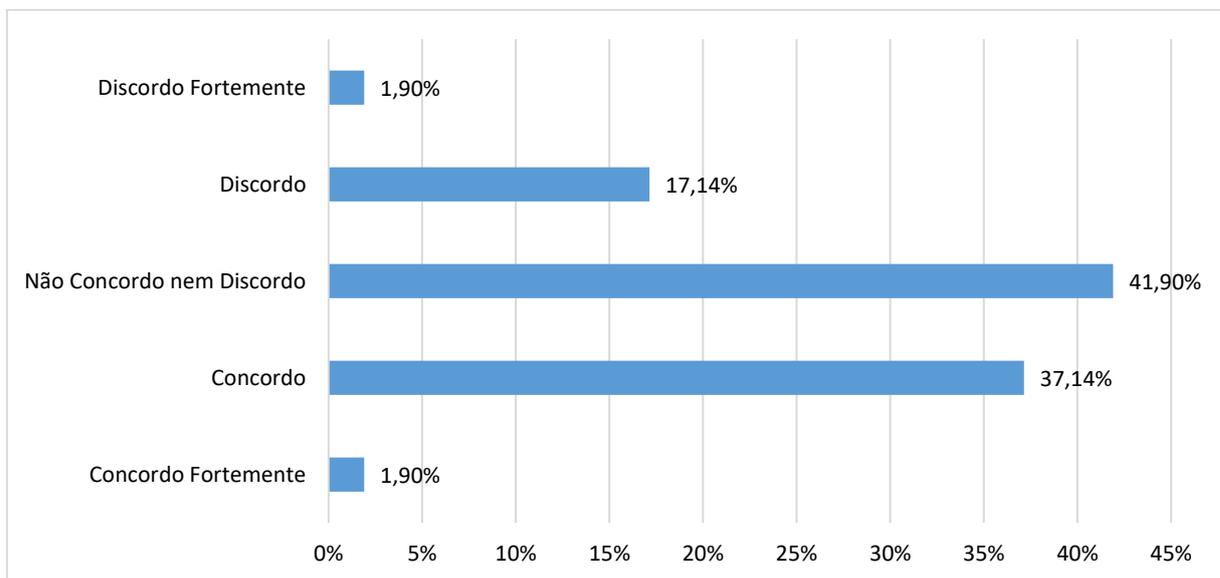
Gráfico 31 – Em comparação com a concorrência, o *marketing* dos produtos recentes é considerado inovador no mercado



Fonte: A autora (2021).

A respeito da rapidez que a cooperativa muda os métodos de produção em relação aos concorrentes, de acordo com o Gráfico 32, o maior percentual foi de 41,9%, correspondendo a resposta de “não concordo e discordo”. A segunda faixa mais frequente foi a de “concordo” com 37,1%. Destaca-se ainda que 17,1% responderam discorda que a cooperativa muda métodos de produção rapidamente em comparação aos concorrentes.

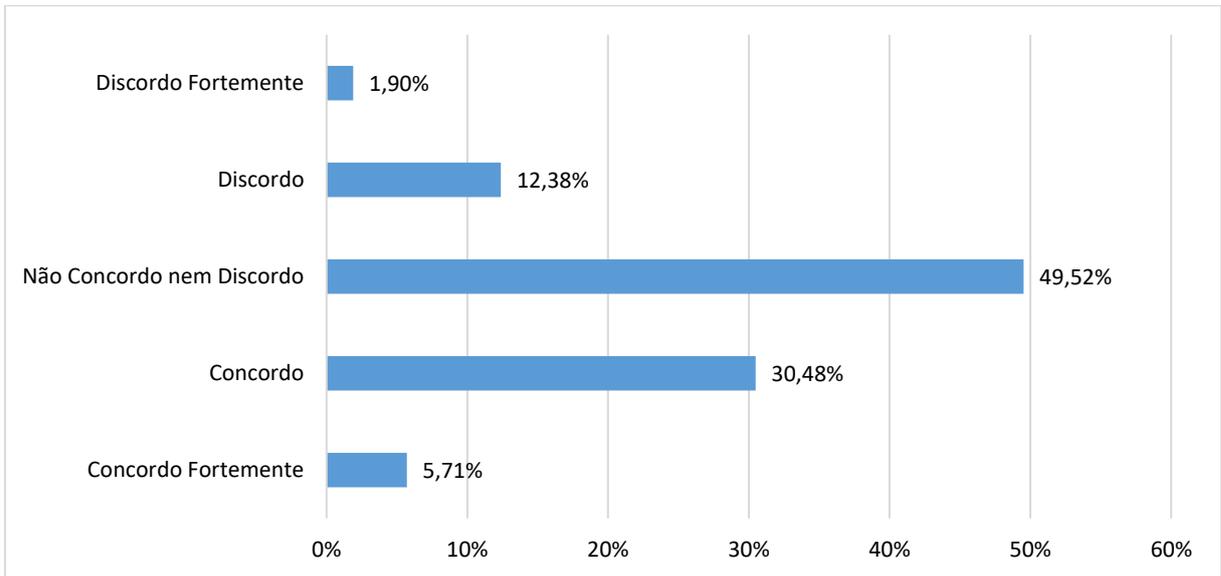
Gráfico 32 – A empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os concorrentes



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 33 apresenta os resultados relativo da participação das receitas de novos produtos da cooperativa na receita total está acima da média do setor, observa-se que 49,5% dos participantes responderam que “não concordo nem discordo”, 30,5% responderam que concordavam. O alto percentual de colaboradores que responderam que “não concordo nem discordo” pode refletir uma falta de conhecimento em relação a receita da cooperativa e da receita média do setor.

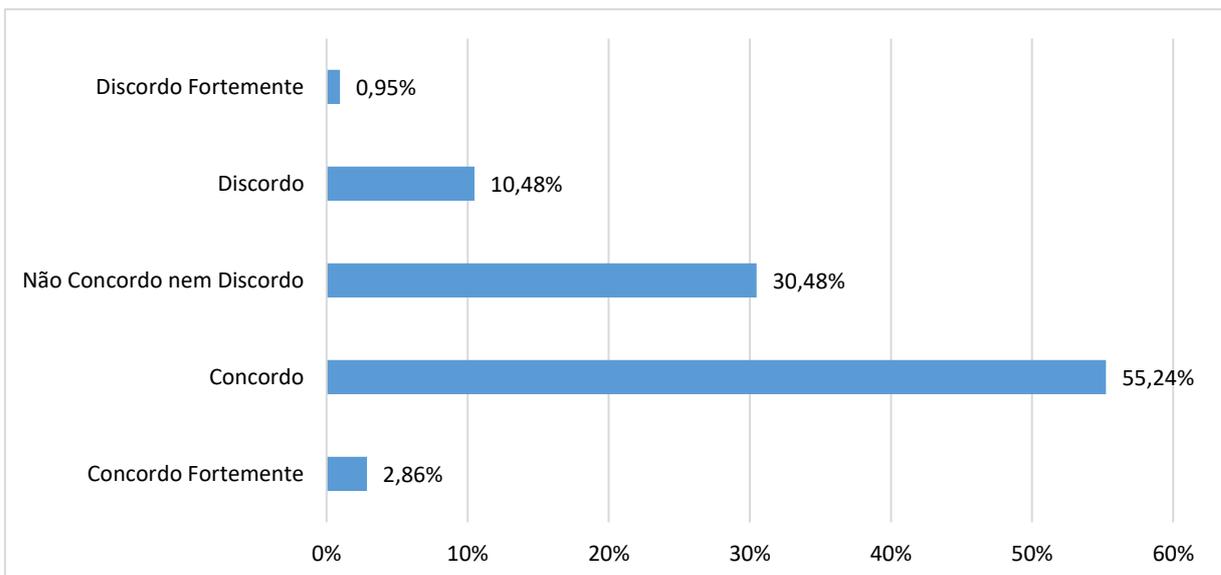
Gráfico 33 – A participação das receitas de novos produtos na receita total está acima da média do setor



Fonte: A autora (2021).

Em relação a implementação de um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas, segundo o Gráfico 34, a maioria dos colaboradores concordavam com essa afirmação (55,2%), a faixa de "não concordo nem discordo" foi a segunda maior com 30,5% das respostas.

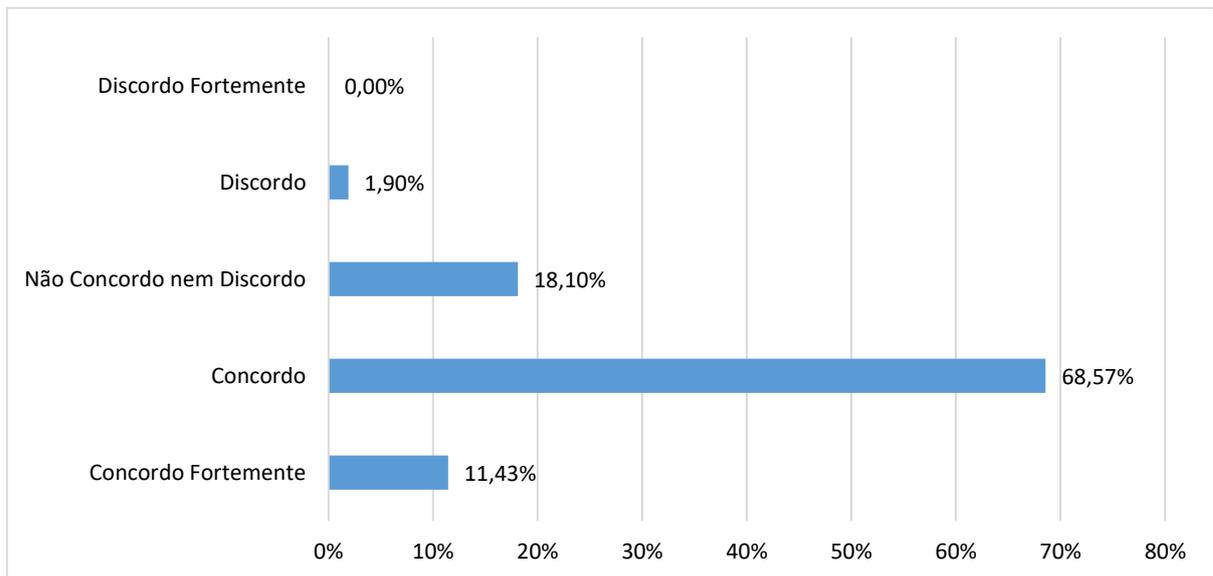
Gráfico 34 – Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 35 apresenta os resultados de conquista de melhorias significativas nos parâmetros de processos, tais como, qualidade, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade. Observa-se que 80% dos colaboradores responderam que “concordam” e “concordam fortemente” com essa afirmação, somadas as frequências.

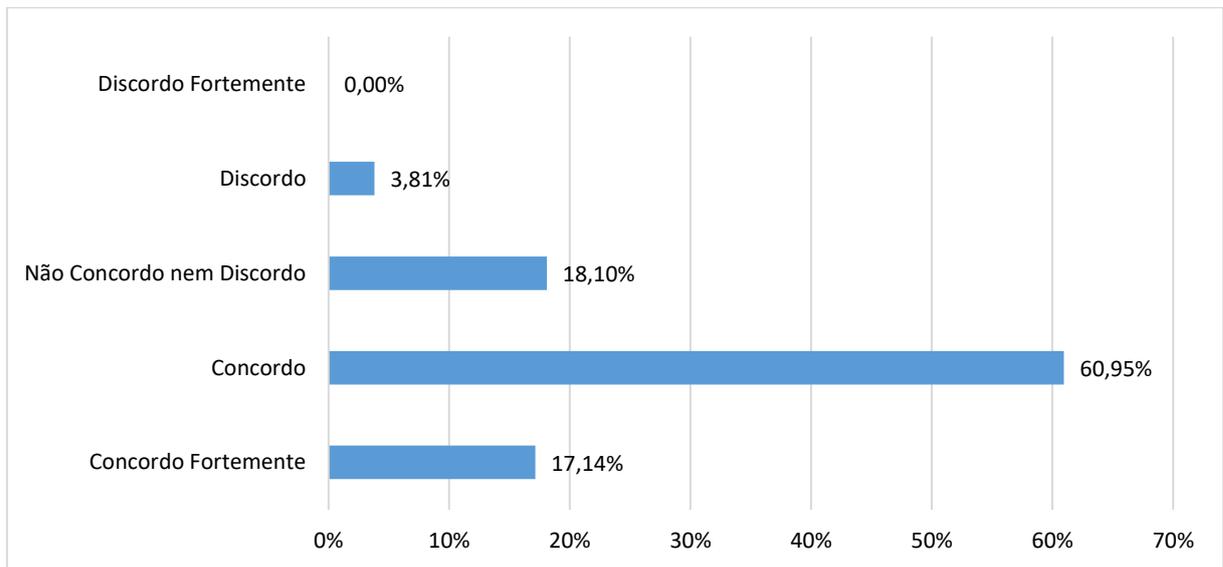
Gráfico 35 – Conquistamos melhorias significativas em nos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade



Fonte: A autora (2021).

No Gráfico 36 estão dispostos os resultados relativos as conquistas de melhorias significativas sob outras perspectivas, tais como, a financeira, operacional, estratégica e desenvolvimento de competências. Observa-se que 78,1% dos colaboradores responderam que “concordo” e “concordo fortemente”, somadas as frequências.

Gráfico 36 – Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências



Fonte: A autora (2021).

A grande maioria afirma que os produtos são percebidos pelo mercado como muito inovadores (Gráfico 32), e também que a empresa lançou mais produtos e serviços inovadores em comparação com a concorrência (Gráfico 34). Porém, há uma concordância baixa quanto à afirmação “A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor” (Gráfico 37) e quanto ao aspecto “muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes” (Gráfico 36). Portanto, observa-se uma certa contradição entre essas informações. Isto sugere que os resultados efetivos de inovação no desempenho da cooperativa são menos expressivos.

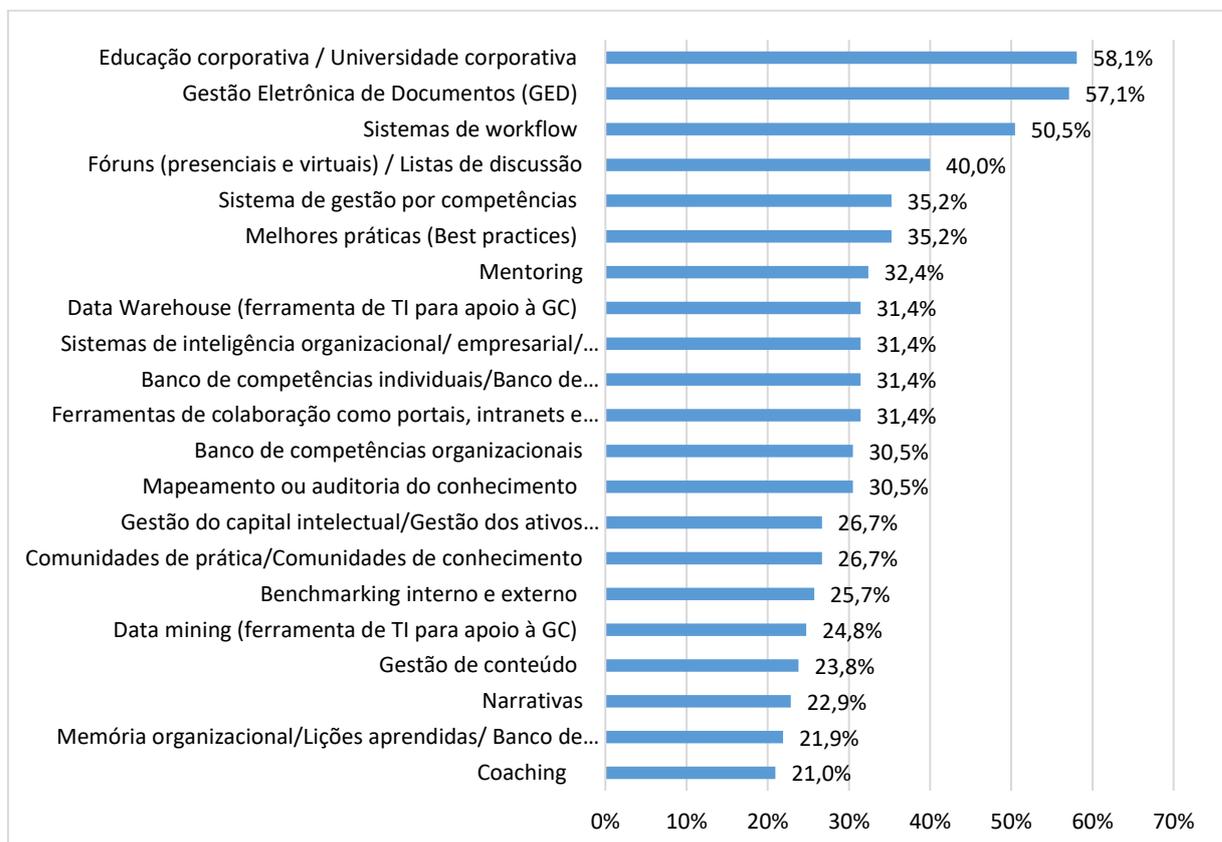
6.4 ASSOCIAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Os Gráficos de 37 a 45 referem-se ao último objetivo específico desta pesquisa que consiste em analisar a associação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e Inovação. Para tanto foi realizado um filtro utilizando o método de variáveis dicotômicas para as questões das práticas de Gestão do Conhecimento em que os respondentes afirmaram que as práticas estavam “Implementadas e apresentando

resultados relevantes” e “implementada” e também responderam para as questões de Inovação que “concordo fortemente” e “concordo”.

Dessa forma, o Gráfico 37 mostra a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e a inovação de produtos e serviços. Observa-se que nas práticas de Educação Corporativa/Universidade Corporativa (58,1%), Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (57,1%) e Sistemas Workflow (50,5%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação de produtos e serviços.

Gráfico 37 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e inovação de produtos e serviços

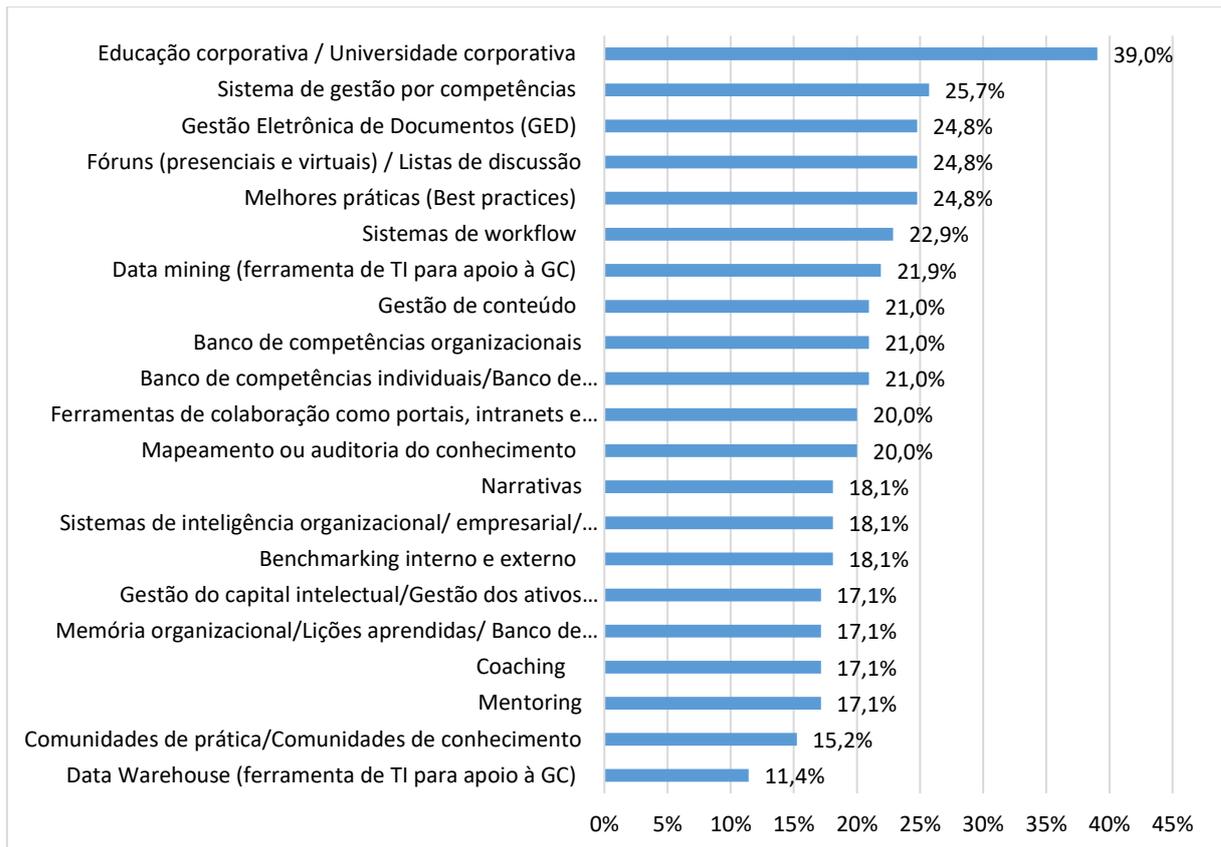


Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 38 apresenta a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e se o tempo de desenvolvimento de produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos, verifica-se que nas práticas de Educação Corporativa/Universidade Corporativa (39,1%) e Sistemas de Gestão por Competências (25,7%) os colaboradores responderam que estavam implementadas

e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação em relação ao tempo de desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos.

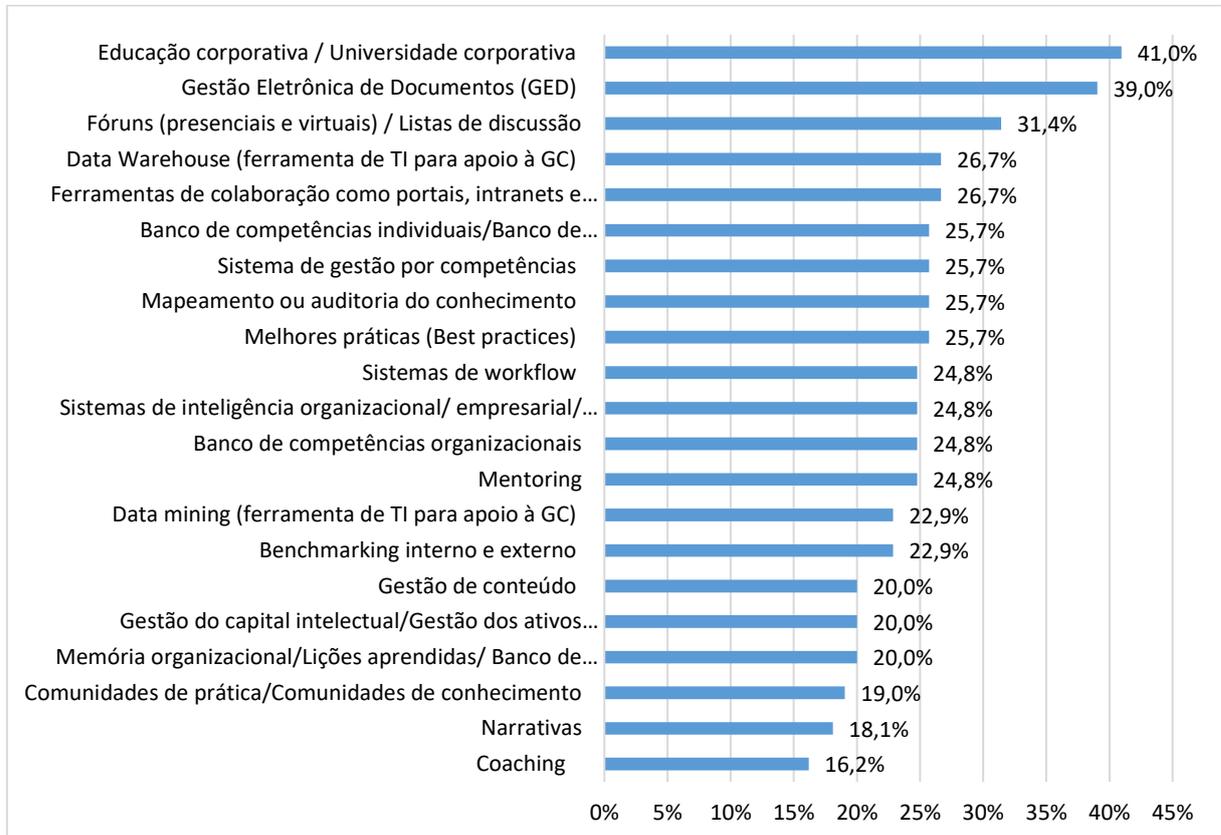
Gráfico 38 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e o tempo de desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 39 mostra a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e se em comparação com a concorrência a empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos, observa-se que nas práticas de Educação Corporativa/Universidade Corporativa (41,0%), Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (39,1%) e Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão (31,4%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação de lançamentos de produtos e serviços nos últimos cinco anos em comparação com a concorrência.

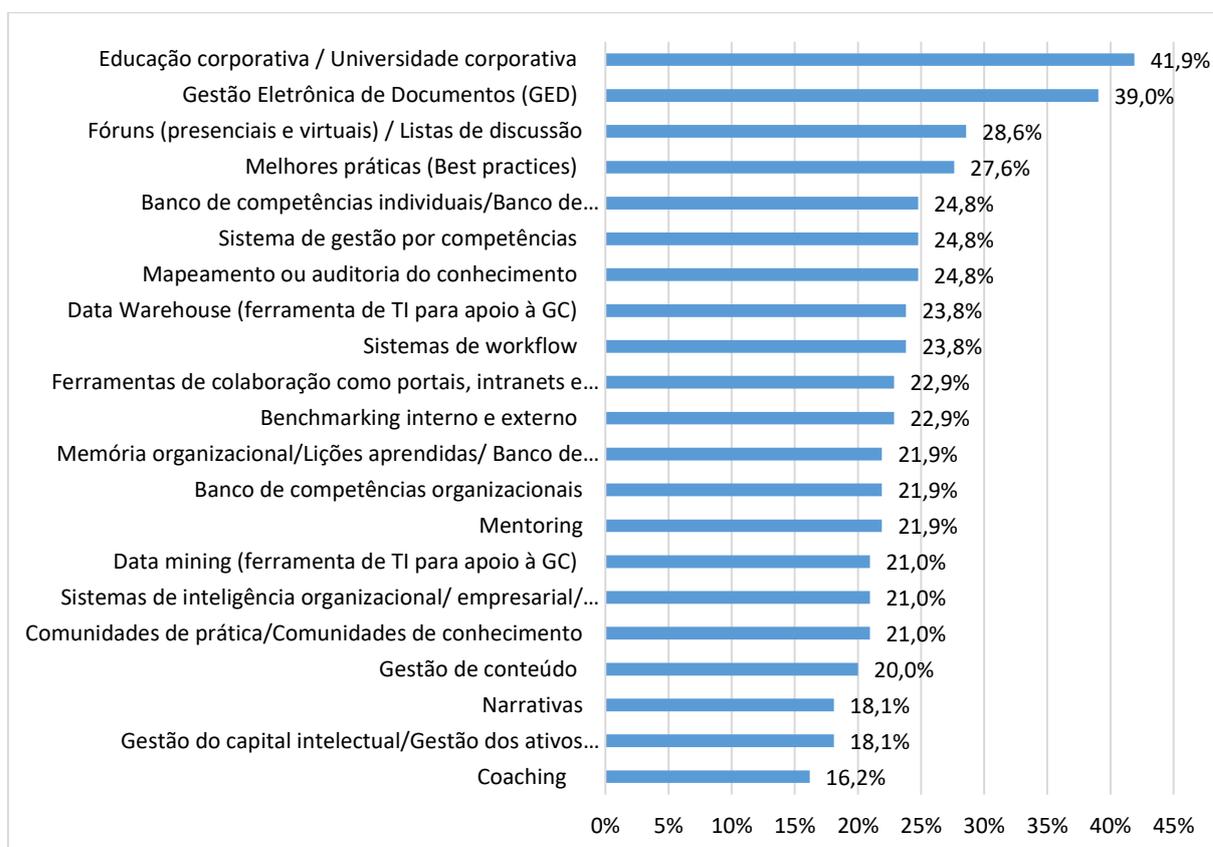
Gráfico 39 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e a empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 40 apresenta a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e se em comparação com a concorrência, o marketing dos produtos recentes é considerado inovador no mercado, verifica-se que nas práticas de Educação Corporativa/Universidade Corporativa (41,9%), Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (39,1%) e Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão (28,6%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação em relação se o marketing dos produtos recentes é considerado inovador no mercado em comparação com a concorrência.

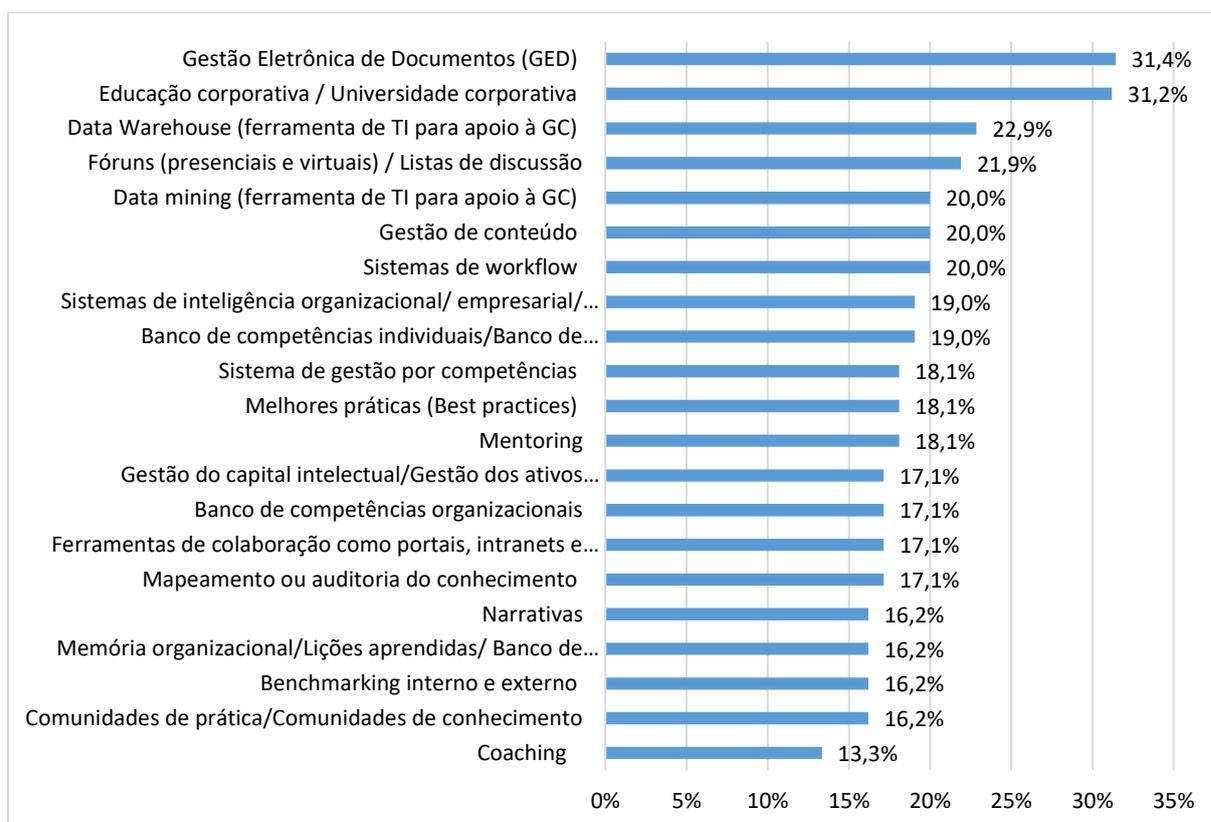
Gráfico 40 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e o marketing dos produtos recentes é considerado inovador no mercado



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 41 mostra a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e a mudança de métodos de produção rapidamente em comparação com os concorrentes, observa-se que nas práticas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (31,4%), Educação Corporativa/Universidade Corporativa (31,2%) e Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC) (22,9%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação de mudança de métodos de produção rapidamente em comparação com os concorrentes.

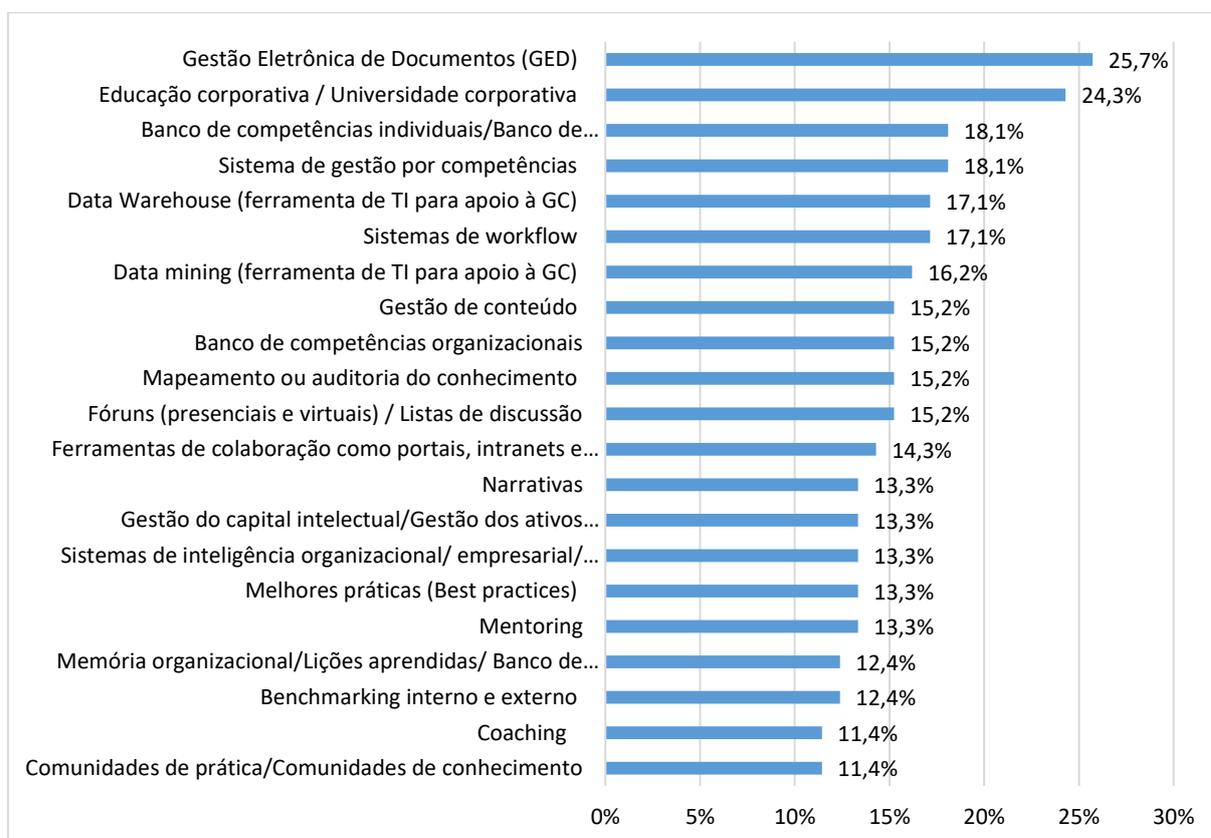
Gráfico 41 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e a empresa muda métodos de produção rapidamente



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 42 apresenta a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e se a participação das receitas de produtos na receita total está acima da média do setor, verifica-se que nas práticas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (25,7%) e Educação Corporativa/Universidade Corporativa (24,3%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação em relação se a participação das receitas de produtos na receita total está acima da média do setor.

Gráfico 42 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento X a participação das receitas de novos produtos na receita total está acima da média do setor



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 43 mostra a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e a implementação de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas, observa-se que nas práticas de Educação Corporativa/Universidade Corporativa (44,3%), Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (42,9%) e Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão (30,5%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação em relação a implementação de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

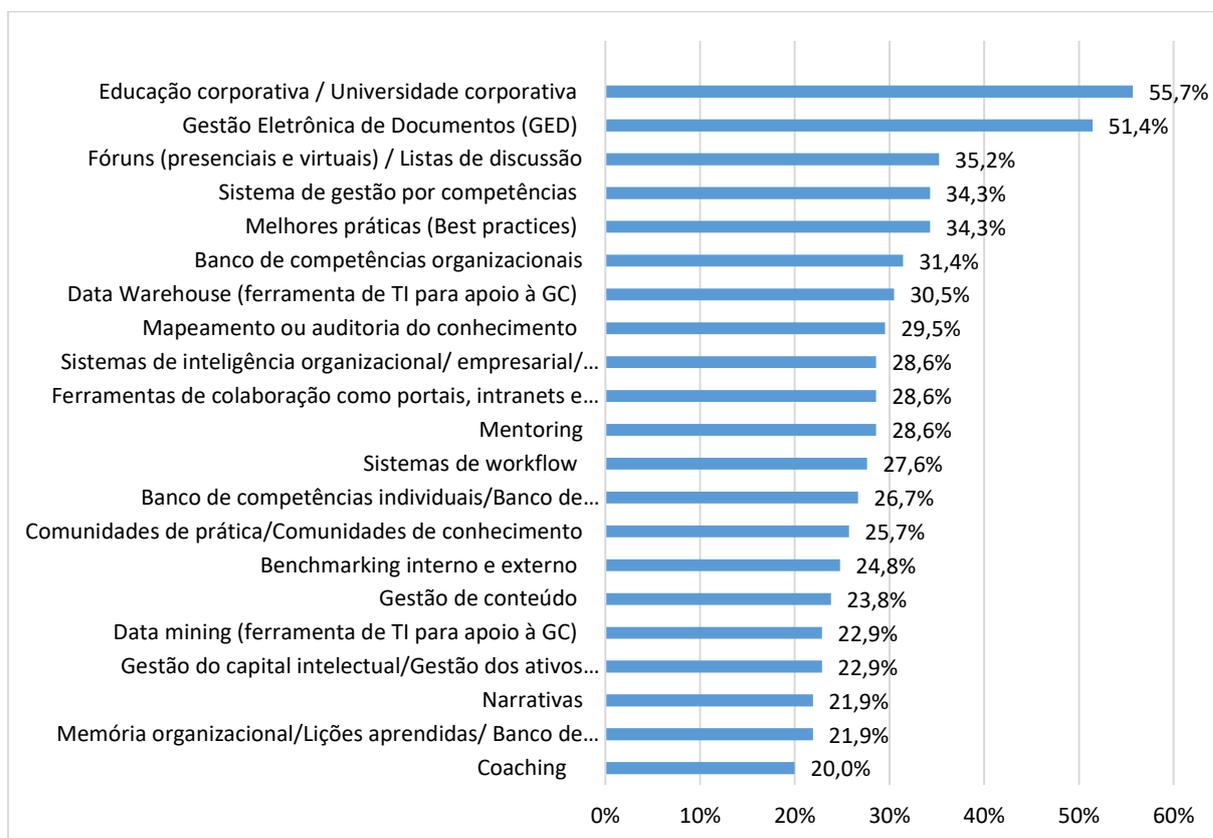
Gráfico 43 - Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e implementamos um alto percentual de melhorias e inovações



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 44 apresenta a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e a conquista de melhorias significativas nos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade, verifica-se que nas práticas de Educação Corporativa/Universidade Corporativa (55,7%), Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (51,4%) e Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão (35,2%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação em relação a conquista de melhorias significativas nos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade.

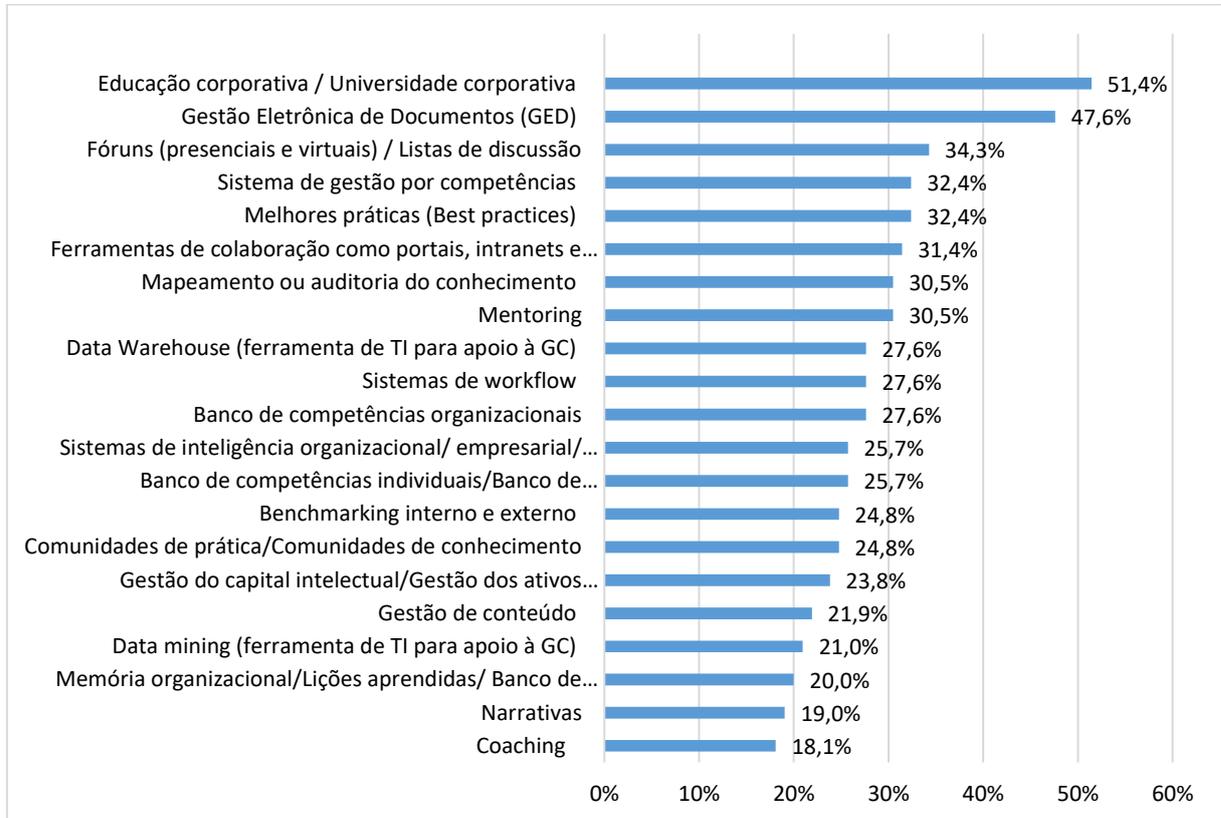
Gráfico 44 - Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e conquistas melhorias significativas em processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade



Fonte: A autora (2021).

O Gráfico 45 mostra a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e a conquista de melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências, observa-se que nas práticas de Educação Corporativa/Universidade Corporativa (51,4%), Gestão Eletrônica de Documentos (GED) (47,6%) e Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão (34,3%) os colaboradores responderam que estavam implementadas e também concordavam que a cooperativa apresentava resultados de inovação em relação a conquista de melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências.

Gráfico 45 – Relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e conquistas melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências



Fonte: A autora (2021).

De forma geral, observou-se que as práticas de Gestão do Conhecimento implementadas e implementadas e apresentando resultados relevantes possui relação com os resultados de inovação. Assim, na próxima subseção apresenta-se a discussão dos resultados mais detalhada.

6.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo de Moreira (2009) argumenta que existe uma convergência entre os processos de treinamento, desenvolvimento e Gestão do Conhecimento, uma vez que o crescimento e desenvolvimento corporativo pressupõem, atualmente, a capacidade da empresa em criar conhecimento novo, compartilhar entre funcionários e agregar o conhecimento de forma concreta por meio do aprendizado, a processos, serviços e produtos.

Parte significativa dos funcionários, cerca de 30% a 45%, dependendo da prática, desconhece o estágio de implementação, mas acha importante a implementação da prática. Este alto percentual de funcionários que acreditam ser importante a implementação destas práticas da Gestão do Conhecimento pode estar relacionada ao alto percentual de que responderam ter recebido algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento, cerca de 62%. Portanto, apesar do colaborador não possuir conhecimento sobre determinada prática, acredita que grande parte das práticas relacionada a Gestão do Conhecimento são importantes para o desenvolvimento da competitividade e produtividade da cooperativa de crédito.

Quando somadas as frequências das respostas: Estão em processo de implantação; Já estão implantadas; Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes. As dez principais práticas foram: 1. Gestão Eletrônica de Documentos (GED) 42,9%; 2. Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva 41,0%; 3. Educação corporativa 40,0%; 4. Universidade corporativa 40,0%; 5. Banco de competências organizacionais 35,1%; 6. Sistema de gestão por competências com 37,2%; 7. Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas 33,3%; 8. Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC) 32,4%; 9. Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão 32,4%; 10. Mapeamento ou auditoria do conhecimento 31,4%.

No que diz respeito às inovações, quando somadas as respostas “concordo fortemente” e “concordo” observa-se que as principais inovações são: Inovações de produtos e serviços com 82,8%; Melhorias significativas nos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade com 80%; Melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências com 78,1%; *Marketing* dos produtos com 61,9%; Implementaram um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas com 58,1%; Lançamento de produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos com 58,1%. Observou-se uma certa contradição nos resultados de inovação, uma vez que houve uma baixa concordância quanto às afirmações “A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor” e quanto ao aspecto “muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes”. Isto sugere que os resultados efetivos de inovação no desempenho da cooperativa são menos expressivos do que os outros aspectos parecem indicar.

Por fim, observou-se que as práticas de Gestão de Conhecimento de Educação Corporativa/Universidade Corporativa, Gestão Eletrônica de Documentos (GED), Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão e Sistemas Workflow, Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC), Sistemas de Gestão de Competências foram as que apresentaram maiores percentuais de associação com as questões de inovação. Portanto, destaca-se que apesar de não se tratar necessariamente de uma relação de causa e efeito (implicando que as práticas conduzem à inovação), mas que existe uma associação aparente entre elas. É importante ressaltar que a pesquisa está medindo variáveis organizacionais, mas essa mensuração é baseada na percepção individual de cada funcionário. Ou seja, a unidade de análise é uma só (a organização), mas as respostas são múltiplas (os funcionários respondentes), e essas respostas podem ser diferentes e mesmo contraditórias. Além disso, a metodologia de estudo de caso prescreve a triangulação dos dados, isto é, a verificação via múltiplas fontes. Neste caso, não houve verificação independente da efetiva implementação das práticas, nem dos resultados efetivos de inovação. A dificuldade de verificação ocorreu por conta das restrições da pandemia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura enfatiza que o conhecimento é um dos principais ativos do processo produtivo porque tem a capacidade de aumentar conforme é utilizado. Com a concorrência cada vez maior entre as organizações o conhecimento passou a ser uma fonte de diferenciação de produtos, serviços e processos sendo capaz também de criar vantagens competitivas no mercado. Cada vez mais as organizações estão utilizando a Gestão do Conhecimento com o intuito de aumentar o desempenho e gerar inovações.

As cooperativas de crédito estão utilizando as práticas da Gestão do Conhecimento com o intuito de se tornarem mais competitivas no mercado. O objetivo desta pesquisa foi analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento influenciam os resultados de inovação em uma cooperativa de crédito. Os principais resultados foram que aproximadamente de 30% a 45% dos colaboradores da cooperativa de crédito, dependendo da prática, desconhecem o estágio de implementação. Este resultado pode estar associado a algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento que esses colaboradores já tiveram, uma vez que 62% dos colaboradores afirmaram que já receberam treinamento sobre o tema.

Em relação as práticas de Gestão do Conhecimento que estavam em processo de implantação, já estavam implantadas ou já estavam implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes, os resultados mostraram que as principais práticas foram: 1. Gestão Eletrônica de Documentos (GED); 2. Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva; 3. Educação corporativa; 4. Universidade corporativa; 5. Banco de competências organizacionais; 6. Sistema de gestão por competências; 7. Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas; 8. Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC); 9. Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão; 10. Mapeamento ou auditoria do conhecimento.

Das nove inovações analisadas nesta pesquisa, as quatro principais inovações reportadas pelos colaboradores da cooperativa de crédito foram: Inovações de produtos e serviços; Melhorias significativas nos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade; Melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências; *Marketing* dos produtos.

Em relação aos resultados de associação das práticas de Gestão do Conhecimento e os resultados de inovação, observou-se que as práticas de Gestão de Conhecimento de Educação Corporativa/Universidade Corporativa, Gestão Eletrônica de Documentos (GED), Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão e Sistemas Workflow foram as que apresentaram maiores percentuais de associação com os resultados de inovação. Dessa forma, os resultados desta pesquisa indicam que apesar de não se tratar necessariamente de uma relação de causa e efeito (implicando que as práticas conduzem à inovação) a implementação das práticas de Gestão do Conhecimento possui uma associação aparente com os resultados de inovação da cooperativa de crédito.

Ainda é importante salientar que devido a pandemia do covid 19 não foi possível realizar a coleta dos dados de forma presencial o que poderia contribuir para os resultados obtidos na pesquisa. Assim, como impossibilitou também a triangulação dos dados. Destaca-se que os resultados refletem a percepção dos funcionários sobre o que ocorre na organização, que um estudo de caso único impossibilita generalizações, que não houve uma triangulação de dados para verificação dos resultados relatados pelos respondentes.

O tema Gestão do Conhecimento e inovação tem crescente relevância na literatura, a análise de cooperativa de crédito em relação as práticas de Gestão do Conhecimento e inovação consistiam em uma lacuna na literatura, no entanto, novas pesquisas podem complementar os resultados obtidos nessa tese, abordando outras práticas ou analisando mais cooperativas do setor. Novas pesquisas podem analisar se em outras cooperativas de crédito a dinâmica é similar a encontrada nesta pesquisa. Além disso, estes resultados podem servir de referência para as cooperativas do setor de crédito para um melhor entendimento e disseminação do conhecimento dentro da organização, com intuito de fomentar ainda mais o processo de inovação. No âmbito acadêmico a metodologia adotada nesta pesquisa poderá ser utilizada por pesquisa futuras que relacionem a Gestão do Conhecimento e Inovação em diversos tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Desigualdades e limites deveriam estar no centro da Rio+20. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 21-34, 2012.

ABU BAKAR, A. R. HASHIM, R. Leveraging Innovation in Knowledge Management for Competitive Advantage in International Banking. **Conferência: 16th International-Business-Information-Management-Association Conference Local: Kuala Lumpur, MALAYSIA Data: JUN 29-30, 2011.**

AHMED, S; FIAZ, M.; SHOAIB, M. Impact of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study of banking sector in Pakistan. **FWU Journal of Social Sciences**, v. 9, n. 2, p. 147-167, 2015.

ALMEIDA, M. S. Gestão do conhecimento e data warehouse: alavancagem no processo decisório. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, p. 172-184, 2002.

ANUÁRIO DE INFORMAÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS DO COOPERATIVISMO MINEIRO. **Informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro**, 2019. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br/pagina/146/publicacoes---anuario-do-cooperativismo-mineiro.aspx>>. Acesso em: 27 julho de 2018.

ARAÚJO, A. **Coach: Um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.

ARAUJO, C.; MODOLO, D.; JÚNIOR, E. C. Identificação e categorização das principais referências usadas em publicações em inovação organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. v. 5, n. 2, p. 132-158, 2018.

ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, n. 28, p. 644–657, 2008.

BACKES, D. A. P. et al. Inovação sustentável segundo o modelo dos cinco estágios: estudo multicaso. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 21-53, 2017.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BATISTA, F. F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Texto para Discussão nº 1022. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

BEKKENUTTE, E. **Organizational Innovation Practices: A strategy-as-practice perspective on performance increasing configurations of organizational innovations in Dutch manufacturing SMEs**. 2016.

BELLUZZO, R. C. B. O estado da arte da competência em Informação (ColInfo) no Brasil: das reflexões iniciais à apresentação e descrição de indicadores de análise. **RBBB**, v. 13, p. 47-76, 2017.

BENEVIDES, G.; OLIVEIRA, E. C.; MENDES, R. O. B. A utilização do modelo de inovação aberta como ferramenta competitiva em apls. **Revista Alcance (Online)**, v. 23, n. 1, p. 4, 2016.

BEZERRA, C. A.; QUANDT, C. O. Relações entre gestão do conhecimento, inovação e faturamento: um estudo em empresas graduadas no Estado do Paraná. **Revista Alcance – Eletrônica** – v. 22, n. 2, abr./jun. 2015.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45 n. 1 Brasília Jan./Mar., p. 119-138, 2007.

BIDIN, Y. H. Positioning knowledge management as key success factor in the growth of Co-operatives in Malaysia. **Asian Academy of Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 69-82, 2007.

BIDMESHGIPOUR, M.; ISMAIL, W. K. W.; OMAR, R. Knowledge management and organizational innovativeness in Iranian banking industry. In: **ICICKM2010- Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, knowledge Management and Organisational Learning: ICICKM**. Academic Conferences Limited, p. 47, 2010.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BOS-BROUWERS, H. **Sustainable innovation processes within small and medium-size enterprises**. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2010.

BRAT, E.; MARTÍNEZ, I. B.; OUCHENE, N. **Innovation: Priorities and Practices in Cooperatives**. Alphonse and Dorimène Desjardins International Institute for Cooperatives, 2016.

BRITO, E. M. et al. A gestão do conhecimento no contexto amazônico: um estudo em cooperativas de crédito. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 2, 2016.

CAMISÓN, C., & VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, 67(1), 2891–2902, 2014.

CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. **The effects of knowledge management on innovative success: an empirical analysis of German firms**. Discussion Paper Series 1, Deutsche Bundesbank, n. 16, 2009.

CARDOSO, O. N. P.; MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 495-528, 2008.

CARVALHO, H. G. D.; REIS, D. R. D.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CASTILLO, A. E.; PACHECO, G. V.; MANOTAS, E. N. Knowledge management and competitiveness in cooperatives with section of savings and credit. **Revesco-Revista de Estudios Cooperativos**, n. 127, p. 90-115, 2018.

CHESBROUGH, H. Managing Open Innovation, **Industrial Research Institute**, 47: 23-26, 2004.

CHESBROUGH, H. VANHAVERBEKE, W. WEST, J. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 1 e 2, Jan-Jun., 2004.

CONTO, S. M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.

DA SILVA, E. Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, 2010.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. **Business & Economics**. Elsevier Science, Jun 16, 2005.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of intellectual capital**, v. 3, n. 3, p. 210-222, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LARA, F. F.; GUIMARÃES, M. R. N. Inovação organizacional: estudos de caso comparativos entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas subsidiárias do setor metal-mecânico da região de Sorocaba. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, n. 1, p. 93, 2013.

DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. **Knowledge and Process Management**, v. 17, n. 2, p. 82-94, 2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**, 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

EASA, N. F. Knowledge management at banking industry: a review of the literature and further guidelines. **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)**, v. 10, n. 2, p. 21-34, 2019.

EUZENAT, J. Corporate memory through cooperative creation of knowledge bases and hyper-documents. In: **10th workshop on knowledge acquisition (KAW)**. No commercial editor, p. (36) 1-18, 1996.

FAENI, D. P. Endogeneous and extraneous factors that affect on human behaviour organizational and knowledge management practices. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, 15(18), pp. 493-506, 2017.

FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil**. 213 f., 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FROEHLICH, C. et al. Inovação Sustentável em uma organização de saúde. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 44, p. 417-447, 2018.

GANTER, A.; HECKER, A. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 5, p. 575-584, 2013.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor**. Curitiba: SESCOOP/PR, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOET, M.; TERZIOVSKI, M. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. **Journal of manufacturing technology management**, v. 15, n. 5, p. 402-409, 2004.

GONÇALVES, L. C.; DE LIMA, E. P.; DA COSTA, S. E. G. Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. **Production**, v. 19, n. 1, p. 163-189, 2009.

GONZALEZ, R. V. D.; MELO, T. M. de. Innovation by knowledge exploration and exploitation: an empirical study of the automotive industry. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 1, p. 1-15, 2018.

GUANYU, Y; GUOCAN, Y. Knowledge sharing initiatives at the world bank: Creating a knowledge bank. In: **2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**. IEEE, p. 83-87, 2010.

HAMEL, G. Inovação na gestão: o que é, por que e como, **Harvard Business Review**, fev. 2006.

HAUSCHILD, S.; LICHT, T.; STEIN, W. Creating a knowledge culture. **The McKinsey Quarterly**, number 1, p. 74 – 81, 2001.

HOLTSHOUSE, D.; RUGGLES, R. **The Knowledge Advantage**. Dover, NH: Capstone US, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS – IBGE. **Pesquisa de inovação: 2014**, Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016.

KAMP, B.; BEVIS, K. Knowledge transfer initiatives as a doorstep formula to open innovation. **International Journal of Automotive Technology and Management**, v. 12, n. 1, p. 22-54, 2012.

KARMENI, K.; DE LA VILLARMOIS, O.; BELDI, A. Impact of control on innovation: the case of franchising. **Management Decision**, 2018.

KATEMUKDA, N.; SUDASNA-NA-AYUDTHYA, P. The success of product and process innovation generated from customer knowledge management. In: **ICICKM2015-12th International Conference on Intellectual Capital**

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Qualitymark Editora Ltda, 1998.

KLIMONTOWICZ, M.. The role of banks' innovativeness in building sustainable market efficiency: the case of Poland. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 7, n. 1, p. 525, 2019.

Knowledge Management & Organisational Learning: ICICKM2015. Academic Conferences and publishing limited, p. 125, 2015.

KONG, F. Z; ZHAO, L. Study on the Fit of Integrated Innovation and Cooperative Innovation Based on Knowledge Management. **Proceedings Of 2010 International Conference On Management Science And Engineering**, 2010.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LEOPOLD, H. Social media and corporate innovation management—**Eight rules to form an innovative organisation**. **e & i Elektrotechnik und Informationstechnik**, v. 136, n. 3, p. 241-253, 2019.

LIU, M; ZHANG, Y. The Model and Management Strategies of Supply Chain Alliance Cooperative Knowledge Innovation. **Proceedings Of 2013 International Symposium On Applied Engineering, Technical Management, And Innovation**, 2014.

LOES DA SILVA, C. E. et al. Inovação sustentável: uma revisão bibliográfica. In: **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói**. p. 1-22, 2010.

LOPES, A. P. V. B. V.; FERRARESE, A.; CARVALHO, M. M. Open innovation in the research and development process: an analysis of the cooperation between automotive companies and universities. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 4, p. 653-666, 2017.

LOPES, M., TEIXEIRA, A. A. C. **Open Innovation in Firms Located in an Intermediate Technology Developed Country**. Institute for systems and computer engineering of Porto, n. 4, 2009.

LÓPEZ-NICOLÁS, C.; MEROÑO-CERDÁN, Á. L. Strategic knowledge management, innovation and performance. **International journal of information management**, v. 31, n. 6, p. 502-509, 2011.

LOUATI, F. Knowledge Management and the Competitiveness of Learning Organizations. In: **Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments**. IGI Global, p. 64-85, 2018.

MACEDO, R. B. **Universidades Corporativas: proposição de um modelo conceitual**. 2001. Tese de Doutorado. 135 f. Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Brasília.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. FINEP, 2006. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 20 de novembro de 2018.

MARTELO-LANDROGUEZ, S.; CEPEDA-CARRIÓN, G. How knowledge management processes can create and capture value for firms?. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 4, p. 423-433, 2016.

MARTINEZ-CARRASCO PLEITE, F.; EID, M. The level of knowledge and the social reputation of cooperative companies. The Region of Murcia case. **CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PUBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA**, v. 91, p. 5-29, 2017.

MEISSNER, D.; KOTSEMIR, M. Conceptualizing the innovation process towards the 'active innovation paradigm'—trends and outlook. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, p. 14, 2016.

MEISTER, C. J. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIRLOHI, S. M.; NEYSARI, B. The role of the Chief Knowledge Officer (CKO) in knowledge management implementation (Case study in private banks in Iran). **Life Science Journal-Acta Zhengzhou University Overseas Edition**, v. 9, n. 3, p. 200-206, 2012.

MOREIRA, B. et al. **As oportunidades e os desafios do Open Innovation no Brasil**. Instituto Inovação, 2008.

MOREIRA, G. G. B. **Gestão do conhecimento no treinamento e desenvolvimento de pessoas**. 2009. Dissertação.123 f. Pontifícia Universidade Católica, Brasília.

NAGJI, B.; TUFF, G. **A simple tool you need to manage innovation**. May 31, 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/05/a-simple-tool-you-need-to-manage>>. Acesso em: 18 novembro de 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, 1995.

NOURI, B. A.; GHORBANI, R.; SOLTANI, M. The effect of knowledge management on organizational innovation with the mediating role of organizational learning (case study: Agricultural Bank in Iran). **Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR**, v. 7, n. 3, p. 194-211, 2017.

OKOUR, M. et al. Knowledge Management Systems Usage From The User's Perspective: The Influence Of Organizational Factors In Jordanian Banking Sector. In: **2018 8th International Conference on Computer Science and Information Technology (CSIT)**. IEEE, p. 207-212, 2018.

OKOUR, M. K.; CHONG, C. W.; ASMAWI, A. Antecedents and consequences of knowledge management systems usage in Jordanian banking sector. **Knowledge and Process Management**, v. 26, n. 1, p. 10-22, 2019.

OLIVEIRA, M.; PEDRON, C. D. Maturity model for knowledge management and strategic benefits. In: **European Conference on Knowledge Management-ECKM 2014, 2014, Brasil**. 2014.

OLIVEIRA, P. H. et al. Um Estudo sobre Gestão do Conhecimento e Inovação Numa Empresa Multinacional do Setor de fast-food: o caso da Subway. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, p. 86-105, 2013.

PANETTI, E. et al. Exploring the relational dimension in a smart innovation ecosystem: a comprehensive framework to define the network structure and the network portfolio. **The Journal of Technology Transfer**, p. 1-22, 2019.

PANG, K. K. **Knowledge management and innovation in professional service firms**. Faculty of Social Science - Department of Organization Studies. Tilburg, August 2011.

PAROLIN, S. R. H.; DE ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 1, p. 105-124, 2011.

PEREIRA, L. A M.; CASANOVA, M. A. **Sistemas de gerência de workflows: Características, distribuição e exceções**. PUC–Rio de Janeiro: Inf. MCC, 2003.

PINSKY, V. C.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos. **Estudos avançados**, v. 31, n. 90, p. 107-126, 2017.

PINSKY, V. C. et al. Inovação sustentável: uma perspectiva comparada da literatura internacional e nacional. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 226-250, 2015.

PITA, M. T. O. **Gestão do conhecimento para a inovação: estudo comparativo de três empresas portuguesas**. 2009. 186f. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **The Dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage**, v. 33, 1995.

PROBST, G. et al. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009.

QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **El profesional de la información**, v. 10, n. 5, 2001.

ROCHA, E. R. B. **O Cooperativismo Agrícola em Transição: dilemas e perspectivas**. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas). Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Campinas/SP: Unicamp, 1999.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. et al. A systems thinking Framework for knowledge management. **Decision Support Systems**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

SAIZ, L.; MIGUEL, D. P.; DEL CAMPO, M. A. M. The knowledge absorptive capacity to improve the cooperation and innovation in the firm. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 11, n. 2, p. 290-307, 2018.

SARKAR, R. K.; MOSTAGHIMI, M. R.; AKBARI, M. Investigate the role of knowledge-oriented leadership in innovation and knowledge management practices. **International Business Management**, v. 10, n. 11, p. 2143-2149, 2016.

SARTI, D; TORRE, T. Knowledge management practices in nonprofit organizations: Evidence from human service sector. In: **European Conference on Knowledge Management**. Academic Conferences International Limited, p. 657, 2015.

SATHITSEMAKUL, C.; CALABRESE, F. The influence of emotional intelligence on employees' knowledge sharing attitude: The case of a commercial bank in Thailand. **Journal of Integrated Design and Process Science**, v. 21, n. 1, p. 81-98, 2017.

SCHALTEGGER, S.; BURRIT, R. L. Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders? **Journal of World Business**, New York, v. 45, n. 4, p. 375-384, oct. 2010.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SERENKO, A.; BONTIS, N.; HULL, E. An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 3, p. 338-352, 2016.

SILVA, C. R. O. **Metodologia do trabalho científico**. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

SINGER, P. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGH, S. K.; SINGH, K. Knowledge management process and innovation in Indian Nationalised Bank. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, v. 8, n 12, Out., p. 4650-4657, 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - SBGC. **Conceito-ensaio de gestão do conhecimento**. 9/5/2013. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/conceito-ensaio-de-gestao-do-conheciment> >. Acesso em 26 de novembro de 2018.

SOTELLO, F. et al. Fatores que influenciam a inovação aberta: análise do apl iguassu-it de tecnologia da informação do oeste do paraná. **Revista Brasileira de Gestão e Inova o**, v. 6, n. 1, p. 95-120, 2018.

STRAUHS, F. D. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organiza es**. Curitiba: Aymar  Educa o, 2012.

SVOBODOVÁ, A.; KOUDELKOV , P. Collective intelligence and knowledge management as a tool for innovations. **Economics and management**, v. 16, p. 942-946, 2011.

TAHERPARVAR, N.; ESMAEILPOUR, R.; DOSTAR, M. Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. **Journal of knowledge management**, 2014.

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

- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, p. 509–533, 1997.
- TERRA, J. C. C. **Comunidades de prática**: conceitos, resultados e métodos. 2003.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TORABI, F.; EL-DEN, J. The impact of knowledge management on organizational productivity: a case study on Koosar Bank of Iran. **Procedia Computer Science**, v. 124, p. 300-310, 2017.
- TORABI, F.; EL-DEN, J. The impact of knowledge management on organizational productivity: a case study on Koosar Bank of Iran. **Procedia Computer Science**, v. 124, p. 300-310, 2017.
- TORRES, O. J. J.; LIANG, D. Impact of Individual's Cooperative Behaviors on Innovation: Evidence from China. **Journal of Integrated Design and Process Science**, v. 22, n. 4, p. 5-23, 2018.
- VALENTIM, L.; LISBOA, J. V.; FRANCO, M. Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?. **R&D Management**, v. 46, n. 4, p. 711-725, 2016.
- VALENTIM, M. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. Oxford University Press on Demand, 2000.
- VASCONCELOS, C. R. M.; CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P. Gestão do conhecimento e inovação. **Revista científica Pensamiento y Gestión**, n. 45, 2018.
- VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 98-102, 2001.
- WANG, Z.; WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert systems with applications**, v. 39, n. 10, p. 8899-8908, 2012.
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice**. Boston, MA: Harvard Business School, 2002.
- WILENSKY, H. L. **Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry**. Quid Pro Books, 2015.

WU, F. Enhancing Cooperative Learning in Learning Community: From the Perspective of Knowledge Management. **INNOVATION AND MANAGEMENT**, p. 1510, 2016.

XUE, Y.; WANG, B. Research on the application of knowledge management process model in commercial banks. In: **2011 IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**. IEEE, p. 343-346, 2011.

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

YOON, E.; TELLO, S. Drivers of sustainable innovation: exploratory views and corporate strategies. **Seoul Journal of Business**, Seoul, v. 15, n. 2, p. 85-155, mar. 2009.

ZHANG, H.; SHI, C. Research on the Impact of Customer Participation on Service Innovation in Commercial Banks. In: **2009 International Conference on Management and Service Science**. IEEE, 2009. p. 1-5.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ – PUCPR - ESCOLA DE NEGÓCIOS - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPAD

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO, 2020.

Bem-vindo a esta pesquisa realizada pela doutoranda em Administração Sandra Aparecida dos Santos da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR - Escola de Negócios - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD.

O objetivo da mesma é analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento influenciam os resultados de inovação em cooperativas de crédito.

Esta pesquisa se justifica pela importância do conhecimento e como é realizada a sua gestão para tornar o ambiente propício para a inovação, e conseqüentemente melhorar o desempenho da organização. Os resultados desta pesquisa possivelmente poderão contribuir para melhores práticas de gestão do conhecimento. Os dados dos respondentes serão confidenciais, apresentados anonimamente e usados somente para os fins do presente estudo.

Orientações para preenchimento do questionário:

Por gentileza, responda as perguntas, marcando com “X” o colchete que corresponde a sua resposta.

Exemplo:

1. Sua empresa incentiva a busca de conhecimento?

[] Sim

[] Não

Marque a melhor resposta.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa ou no preenchimento do questionário, entre em contato com:

Pesquisadora/Doutoranda: Sandra Aparecida dos Santos

Telefone: 45 99954 9717

E-mail: sas_sandra@hotmail.com

Sua resposta é muito importante!

PARTE I':
PERFIL DAS COOPERATIVAS E INDIVÍDUOS
CARACTERIZAÇÃO GERAL

1. PERFIS DOS ENTREVISTADOS:

1. Sua área dentro da unidade:

- Comercial
- Financeira/Administrativa
- Recursos Humanos
- P&D
- Outra (especifique) _____

2. Tempo de trabalho na unidade:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Você já obteve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento?

- Não
- Sim
(especificar) _____

2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO:

1. Em relação ao número de funcionários, sua unidade tem:

- Até 5 funcionários
- De 6 a 10 funcionários
- De 11 a 15 funcionários
- Mais de 15 funcionários

¹ Adaptado de: FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil**. 213 f., 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo

2. Nome da unidade em que trabalha:

- PA 02
- PA 05
- PA 13
- PA 14
- PA 16
- PA 17
- PA 23
- PA 25
- PA 27
- PA 30
- CAD

As perguntas da parte III se referem ao estágio de implementação das práticas de gestão do conhecimento dentro da sua organização. Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC (2013), a gestão do conhecimento é *um processo sistemático, integrado e transdisciplinar relacionado com a criação, identificação, seleção, organização, compartilhamento, disseminação, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para os stakeholders.*

PARTE II²:

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Das seguintes práticas de gestão do conhecimento e informação em sua unidade, indique o **estágio de implantação** das seguintes opções.

1. Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento

Definição: Grupos informais e interdisciplinares de pessoas internas ou externas à organização unidas em torno de um interesse comum, facilitam a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

² Adaptado de: BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública:** Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

2. *Mentoring*

Definição: Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

3. *Coaching*

Definição: Similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

4. **Benchmarking** interno e externo

Definição: Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e *Benchmarking* interno e externo serviços da organização.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação.
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

5. **Melhores práticas (Best practices)**

Definição: Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

6. Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão

Definição: Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

7. Mapeamento ou auditoria do conhecimento

Definição: Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

8. Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets

Definição: Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

9. Sistema de gestão por competências

Definição: Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

10. Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas

Definição: Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

11. Banco de competências organizacionais

Definição: Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

12. Memória organizacional/Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos

Definição: Registra o conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Relata-se o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

13. Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva

Definição: Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação, o conhecimento é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

14. Educação corporativa

Definição: Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

15. Universidade corporativa

Definição: Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos com objetivo de desenvolver comportamentos e atitudes e habilidades técnicas.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

16. Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis

Definição: Os ativos intangíveis contribuem para o processo produtivo e social. A prática inclui o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

17. Narrativas

Definição: Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

18. Sistemas de *workflow*

Definição: São utilizados na automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

19. Gestão de conteúdo

Definição: Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

20. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

Definição: Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

21. Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)

Definição: Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

22. Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)

Definição: Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

- Não existem planos de implantação;
- Planejadas para o futuro;
- Estão em processo de implantação;
- Já estão implantadas;
- Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação, mas acho importante a implementação desta prática;
- Não tenho conhecimento sobre o estágio de implantação e não acho importante a implementação desta prática.

Na sequência, as perguntas são sobre os resultados de inovação de sua organização. Conforme o Manual de Oslo (2006), uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, ou um processo, ou uma nova metodologia de *marketing*, ou novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

PARTE III³:

RESULTADOS DE INOVAÇÃO

Considere a sua organização. Para cada afirmação abaixo, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5, onde (5) Concordo Fortemente (4) Concordo (3) Não Concordo nem Discordo (2) Discordo (1) Discordo Fortemente.

Resultados de Inovação		
Variável	Descrição	Grau de Concordância
V23	Nossos produtos e serviços são frequentemente percebidos pelo mercado como muito inovadores.	[]
V24	O tempo de desenvolvimento de nossos novos produtos, serviços e/ou processos diminuiu significativamente nos últimos cinco anos.	[]
V25	Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos.	[]
V26	Em comparação com a concorrência, o <i>marketing</i> dos nossos produtos recentes é considerado inovador no mercado.	[]
V27	Nossa empresa muda métodos de produção rapidamente em comparação com os nossos concorrentes.	[]
V28	A participação das receitas de novos produtos na nossa receita total está acima da média do setor.	[]
V29	Implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.	[]
V30	Conquistamos melhorias significativas em nossos parâmetros de processos, como qualidade, custo, tempo de desenvolvimento, confiabilidade e capacidade.	[]
V31	Conquistamos melhorias significativas sob outras perspectivas, como a financeira, operacional, estratégica, e desenvolvimento de competências.	[]

Agradeço por participar desta pesquisa!

³ Adaptado de: QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. *Gestão & Produção, São Carlos*, v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015.