

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ISABEL NATÁLIA VIVAS PONTE

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DOS
PROCESSOS COMUNICACIONAIS DE TIMES DO VAREJO**

Porto Alegre

2021

ISABEL NATÁLIA VIVAS PONTE

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DOS
PROCESSOS COMUNICACIONAIS DE TIMES DO VAREJO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Porto Alegre

2021

P813o Ponte, Isabel Natália Vivas.
Otimização do processo de gestão do conhecimento e dos processos comunicacionais de times do varejo / por Isabel Natália Vivas Ponte. – 2021.
92 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
“Orientador: Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior”.

1. Comunicação. 2. Gestão do conhecimento. 3. Inovação. 4. Artefato. 5. Organização. I. Título.

CDU: 658.012.45:001

ISABEL NATÁLIA VIVAS PONTE

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DOS
PROCESSOS COMUNICACIONAIS DE TIMES DO VAREJO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Sílvio Luís de Vasconcelos – ESPM - SP

Gabriel Sperandio Milan – Unisinos

José Carlos da Silva Freitas Junior – Unisinos

A todos os professores e professoras do Brasil que,
incansáveis, ajudam a construir um futuro e uma
sociedade.

AGRADECIMENTOS

Uma das minhas grandes sortes na vida é poder pertencer a uma família de professores. Portanto, agradeço primeiramente aos meus pais que me ensinaram que o estudo é a coisa mais valiosa que há, e que o conhecimento é um bem que nos engrandece, jamais nos será tirado, e sempre que possível deve ser compartilhado. Agradeço ao meu pai, Jacinto, pela sua doçura e inteligência, e também pelas conversas e esclarecimentos que me foram tão essenciais para a realização deste projeto, assim como todos os outros da minha vida. Agradeço à minha mãe, Cynthia, pelo sem fim de amor e pela firmeza que sempre me mantiveram com coragem e força para passar por qualquer coisa. Ao meu irmão, Pedro, pelo exemplo de que estudar enobrece e que nenhum obstáculo é grande demais para se querer desistir.

Agradeço aos meus colegas e professores do programa de pós-graduação que foram muito importantes ao longo desse trajeto. Além destes, faço um agradecimento especial ao meu orientador, professor Freitas, que nunca hesitou em me ouvir e trocar de ideias, compartilhou seus saberes e sempre teve muita paciência e confiança.

Agradeço aos meus amigos, que são firmes apoiadores dos meus passos e emprestaram ombros, ouvidos e tempo durante todo o desenvolvimento desse trabalho. Em especial, à Amanda que, sem restrições, me cedeu gentilmente suas horas, sua atenção e sua inteligência para discutir ideias da dissertação, e também me acompanhar nos longos dias que precederam a entrega deste estudo.

Em minha vida, o silêncio nunca teve vez. Portanto, aqui, agradeço a Tom Jobim pela composição e gravação dos três álbuns que foram trilha sonora ao longo do meu processo de escrita. Canções que me mantiveram inspirada e feliz durante toda a jornada. E, por fim, meus agradecimentos sinceros a todos que de alguma forma colaboraram para o desenvolvimento dessa pesquisa.

“É na linguagem e pela linguagem que o homem se constitui como sujeito.”
(BENVENISTE, Émile. Da subjetividade na linguagem, 1958, p. 286).

RESUMO

Este estudo tem como objetivo apresentar uma alternativa para otimizar os fluxos comunicacionais e de gestão do conhecimento em equipes de organizações do setor do varejo. Da mesma forma, também pretende perceber a influência e a importância desses processos para o desenvolvimento da inovação nas empresas. Para possibilitar a chegada aos resultados, utilizou-se o método de *Design Science Research*, o que culminou na criação de um artefato para um maior aproveitamento das interações comunicacionais e consequente melhoria na aquisição e compartilhamento de conhecimento dentro dos times. Seguindo os passos do método escolhido, a solução criada ainda passou por uma etapa de avaliação que permitiu analisar o seu comportamento e sua utilidade, bem como perceber seus problemas dentro do seu contexto de aplicação. Por fim, concluiu-se que o artefato proposto é de extrema importância para os negócios, uma vez que este, com seus resultados, consegue impactar diretamente na produtividade das equipes e, do mesmo modo, impulsionar o processo inovativo dentro das organizações.

Palavras-chave: comunicação. gestão do conhecimento. inovação. artefato. organização.

ABSTRACT

This study aims to present an alternative to optimizing the communication and knowledge management flows in teams from organizations of the retail sector. Likewise, it also intends to comprehend the influence and the importance of these processes for the development of innovation in businesses. In order to get to the results, the Design Science Research method was used, which culminated in the creation of an artifact for better use of communicational interactions and a consequent improvement in the acquisition and sharing of knowledge within the teams. By following the steps of the chosen method, the created solution also went through an evaluation stage that allowed a full analysis of its behavior and its usefulness, as well as the perception of some possible problems that it might have within its application context. Finally, it was concluded that the proposed artifact is of extreme importance for organizations, once that, with its results, it can directly impact the team productivity and, equally, boost the innovative process within companies.

Key-words: communication. knowledge management. innovation. artifact. organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo comunicacional.....	22
Figura 2 - Comunicação Formal e Informal.....	25
Figura 3 - A espiral do conhecimento.....	30
Figura 4 - O ciclo de interação entre comunicação, GC e inovação.....	32
Figura 5 - Etapas da DSR.....	37
Figura 6 - Ciclo de projetos.....	59
Figura 7 - Ciclo de projetos identificado pelas entrevistas.....	60
Figura 8 - Versão 0 do Artefato.....	64
Figura 9 - Versão 1 do Artefato.....	65
Figura 10 - Versão 2 do Artefato.....	67
Figura 11 - Versão 3 do artefato.....	68
Figura 12 - Versão 4 do Artefato.....	73
Figura 13 - Versão 5 do Artefato.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de Entrevistados..... 48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes definições para inovação.....	29
Quadro 2 - Tipos de artefatos	35

LISTA DE SIGLAS

DSR	Design Science Research
GC	Gestão do Conhecimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.2 PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 COMUNICAÇÃO	22
2.2 INOVAÇÃO.....	26
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	29
2.4 INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO, GC E INOVAÇÃO	31
3 MÉTODO	33
3.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR).....	34
3.1.1 Contexto e Consciência Do Problema	38
3.1.1.1 Técnica/Procedimentos De Coleta De Dados	39
3.1.1.2 Procedimentos de Análise dos Dados	40
3.1.2 Sugestões	41
3.1.3 Desenvolvimento	41
3.1.4 Avaliação	42
3.2 PROCEDIMENTOS ÉTICOS	43
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 CONSCIÊNCIA DO PROBLEMA	44
4.1.1 Resultados das entrevistas	49
4.2 SUGESTÕES	58
4.3 DESENVOLVIMENTO.....	63
4.4 AVALIAÇÃO.....	68
4.4.1 Avaliação do Primeiro especialista (A1)	70
4.4.2 Avaliação do Segundo Especialista (A2)	73
4.5 CONCLUSÃO DO DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	84

7 OPORTUNIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	85
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS PARA AS ENTREVISTAS.....	91
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO	92

1 INTRODUÇÃO

Um dos processos mais fundamentais para a formação e sustentação da sociedade é o da comunicação. Ela, sendo oral, escrita ou de qualquer outra natureza, baseia toda e qualquer relação entre os seres humanos e vai nortear desde a criação das culturas até as mais diversas dinâmicas sociais. Tendo isso como ponto inicial, é possível argumentar também que a comunicação, por ser a transmissão de informações, ideias, emoções e habilidades, através de palavras, símbolos e outros (BERELSON; STEINER, 1964) está inerentemente ligada aos negócios, uma vez que estes são dependentes das relações sociais, dentro e fora das organizações, para que aconteçam. É também ela que permite o processo de geração e gestão do conhecimento que, segundo Nonaka et al. (2014), vai levar à inovação e posteriormente garantirá a sustentabilidade do negócio.

É fundamental que as organizações foquem em como lidar com a questão comunicacional para que consigam, de fato, atingir a efetividade de seus processos. O cuidado com a comunicação, bem como o reconhecimento da sua importância, vem crescendo constantemente, como também foi fortemente impulsionado pela atual pandemia do COVID-19 que forçou muitos negócios a fazerem suas tarefas de maneira remota, o que colocou a eficiência dos nossos processos comunicacionais em xeque. Portanto, esse tema é essencial, e, portanto, pode ser visto frequentemente em revistas com dados de mercado, como a *The Economist*, por exemplo, na qual Williams (2020) afirmou que a comunicação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização. Da mesma forma, a *Harvard Business Review* tem dedicado algumas de suas páginas para tratar de questões que implicam na comunicação das equipes dentro das organizações, como no artigo de DeCiantis e Lansberg (2020) em que os autores afirmam que a comunicação eficaz deve ser uma prioridade óbvia em condições normais de operação, mas que durante uma crise ela se tornará ainda mais essencial à medida que os líderes são forçados a fazer trocas difíceis com recursos escassos, agendas concorrentes e tempo limitado.

A comunicação precede toda e qualquer ação, logo, para as organizações, ela é extremamente importante, pois vai respaldar o alcance dos seus objetivos, já que serve não só para a simples troca de informação, mas também para o convencimento, a motivação, e o entendimento mútuo das partes envolvidas (GENÇ, 2017). E, ainda, segundo Castells (2010), como a economia global é determinada pelo fluxo e troca de

informações, culturas e capital, faz-se necessário que as organizações possam se apropriar da comunicação de forma efetiva para que estejam de fato incluídas em seus mercados e no mundo. Desse modo, percebe-se a importância do estudo da comunicação no contexto dos negócios, bem como o entendimento da extensão dos seus desdobramentos dentro desse ambiente.

Os processos de comunicação de uma organização podem ser muitos e acontecem tanto de forma externa, como de forma interna. Externamente, situam-se as relações com fornecedores, clientes, parceiros ou outros *stakeholders*, enquanto internamente, encontram-se as relações entre pares, com superiores ou com subordinados. Os desdobramentos possíveis dessas diferentes relações comunicacionais são múltiplos e extremamente poderosos já que podem interferir de maneira considerável nos resultados dos negócios, melhorando ou piorando a produtividade e performance de qualquer organização (TURAGA, 2019).

Neste trabalho, o foco é colocado sobre a comunicação interna das organizações, mais especificamente com relação ao processo comunicacional que acontece entre os pares dentro dos times de inovação e os seus possíveis desdobramentos. Isso porque, a inovação, além de ser considerada como o motor do desenvolvimento (SHUMPETER, 1934), tem como base os processos de comunicação e criação e gestão de conhecimento. E, além disso, ainda se considera que a inovação é um dos poucos caminhos que viabilizam a sustentabilidade dos negócios.

Segundo Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), para que haja inovação, é necessário um conjunto de interações entre fatores humanos e outros elementos. Essas relações, que são fundamentadas pela comunicação, constituem um processo de produção e mediação do conhecimento, uma vez que este vai além da simples transmissão das informações e ocorre somente quando há entendimento, interpretação e aplicação dos dados passados e recebidos (LEE; YANG, 2000). Percebe-se, portanto, que uma comunicação eficiente é o pilar para a construção desse conhecimento que, segundo Nonaka et al. (2014), será a real fonte da inovação.

Essa criação de conhecimento gerada dentro das organizações passou a ser vista como uma vantagem competitiva nos negócios somente a partir da década de 1990 (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000). E, desde então, o conhecimento passou a ser um recurso, de fato, significativo, uma vez que estamos vivendo na sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1993). Com isso, houve uma necessidade

de conseguir organizar, ou mesmo, gerir, o conhecimento para que fosse posto em prática e pudesse trazer os resultados esperados para os negócios.

Para uma melhor compreensão do assunto, Nonaka et al. (2014) ainda divide os tipos de conhecimento que podem ser gerados entre o tácito, que é mais objetivo e fácil de transmitir, e explícito, o qual está mais ligado às percepções e experiências individuais e que, portanto, é mais complicado de se propagar. Para o autor, estes dois tipos de conhecimento só podem ser obtidos através de uma pluralidade dos membros das equipes de colaboradores das organizações, ou seja, há necessidade de se ter profissionais de todas as áreas para que se possa gerar um conhecimento completo e necessário para a inovação. Com essa diversidade nos times, a boa comunicação se torna ainda mais importante, uma vez que é ela que vai garantir a interpretação correta, o entendimento e a aplicação das questões que possam surgir.

Assim, com esse contexto como plano de fundo, este trabalho acaba compreendendo o papel da comunicação para as práticas de criação e gestão do conhecimento. Da mesma maneira, ele explora o processo comunicacional dos times de inovação e, ainda, entende como essas práticas de comunicação podem influenciar na inovação das organizações.

Com base no levantamento e estudo dessas informações, o trabalho pretende gerar a proposição de um artefato para otimizar o processo de gestão do conhecimento e os processos comunicacionais dos times de inovação do varejo. Para tanto, o trabalho faz uso do *Design Science Research* - que é um método que busca gerar artefatos que sejam úteis e possam, após testados e validados, ampliar os conhecimentos sobre a disciplina na qual será aplicado (MANSON, 2006). A escolha e aplicação desse método neste estudo se parece correta, uma vez que se busca, não só uma relevância acadêmica, mas também a aplicabilidade na esfera profissional e um propósito maior para as empresas, mercados e também para as pessoas (MARCH; SMITH, 1995).

O método escolhido tem como premissa a geração de um artefato, o qual deve ser uma proposta de solução, para as questões levantadas por esta pesquisa. Para Simon (1996), esse artefato se conceitua como um elemento produzido pelo ser humano com intuito de promover algum tipo de resultado através da criação de um ponto de encontro entre um ambiente interno e um ambiente externo no qual se utilizam os elementos do primeiro para atingir objetivos em contexto externos. Com

isso, pressupõe-se uma ação grande por parte do pesquisador para que se possa explorar da melhor maneira possível o problema e suas soluções.

Por fim, visto que a temática é de extrema relevância, uma vez que a inovação se faz imperativa enquanto recurso para a sustentabilidade dos negócios, esta pesquisa procura, portanto, compreender as bases do sistema inovativo, ou seja, a comunicação e a geração e gestão de conhecimento. Com isso, visa-se a capacidade de resolução de questões que possam surgir nesses tópicos e uma posterior otimização dos processos comunicacionais e de gestão de conhecimento para uma melhoria dos procedimentos de inovação das empresas.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo tem como foco o mercado do varejo, que se constitui como a parte que liga produtos ou serviços de diversos setores econômicos ao consumidor final (BASTOS; FELDMANN; DIAS FOUTO, 2014). Por ser tão amplo, esse mercado tende sempre a ser impactado por inúmeros fatores, sejam eles de ordem econômica, tecnológica, social, política, cultural ou mesmo legislativas, o que gera incertezas e instabilidade, bem como uma grande necessidade de adaptação por conta das empresas deste setor (BĂLĂȘESCU, 2018).

Devido às possíveis oscilações desse mercado e à ligação direta com os clientes que estão sempre buscando novidades e gerando nova forma de consumo, esses negócios apresentam uma maior propensão de buscar novas possibilidades de colocação, sustentação e atuação dentro dos contextos que se apresentam. Logo, uma vez que há essa grande e constante necessidade de inovar para que possam atender às crescentes demandas de seus clientes e obter sucesso no mercado atual (KOVAČ; BABIĆ; BAJKOVEC, 2016), as empresas do varejo são extremamente dependentes dos seus times de inovação para que possam manter seu valor frente aos clientes e parceiros de negócios.

Dessa forma, este trabalho foca especificamente nos times de inovação do varejo por perceber a importância que estes apresentam para suas organizações. Além de serem essenciais dentro das empresas, ainda são responsáveis por parte das inovações que podem criar movimentos de mercado que possam desestabilizar a forma de consumo atual e propor novos hábitos dentro desse contexto

1.2 PROBLEMA

Como é possível constatar através do número crescente de artigos em revistas de mercado sobre o assunto, tais como a do artigo de Leonard e Martin (2019) na *Harvard Business Review*, o conhecimento é fundamental para os negócios, uma vez que já é considerado como um ponto indispensável para as organizações. Logo, encontra-se a necessidade de uma boa gestão desse recurso e uma comunicação eficiente que possa permitir o fluxo de informações e intensificação do seu impacto. Algumas das recentes transformações nos espaços de trabalho, como, por exemplo, o formato dos escritórios e outras novas práticas buscam encorajar o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, uma vez que essa troca, como já é sabido, vai levar a uma maior criatividade, mais inovação e melhor desempenho para indivíduos, equipes e organizações (GAGNÉ et al., 2019).

O fio condutor para que se possa ter uma boa estruturação de conhecimento é a comunicação eficiente dos times de colaboradores a qual está diretamente ligada à disposição dos membros das equipes em compartilhar o que sabem com seus colegas. Logo, há uma necessidade de uma organização específica dos processos comunicacionais e uma montagem estratégica dos times que desejam construir um bom fluxo de conhecimento nos seus processos de inovação (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019).

Assim, compreende-se que o processo de gestão do conhecimento se dá através do compartilhamento e da colaboração, procedimentos nos quais os indivíduos trocam seus saberes a fim de criar novos conhecimentos, doando e coletando informações uns dos outros. Dessa forma, este processo também é explicado através dos colaboradores se comunicarem e consultarem uns aos outros sobre os seus capitais intelectuais. E será este, portanto, o movimento que gera o conhecimento compartilhado, ou um dos ingredientes mais importantes para a inovação.

Em estudo sobre a intersecção dos campos comunicação, gestão do conhecimento e inovação, Machado, Souza e Catapan (2019) definem que para trabalhar com estes temas em um mundo globalizado é necessário envolver a discussão de aspectos relacionados às tecnologias que possam disseminar o conhecimento por meio de ferramentas inovadoras. Da mesma forma, os autores identificaram, através de sua análise bibliométrica que a abordagem a estes

constructos é uma discussão multidisciplinar, na qual se cruzam discussões de Ciências Sociais, Gestão, Negócios, Humanidades e muitas outras áreas. Assim, concluiu-se que as redes de conhecimento quando conectadas a vínculos de comunicação geram ativos que são a força motriz da inovação em uma organização. (MACHADO; SOUZA; CATAPAN, 2019)

Com isso, afirma-se que há a necessidade de estudos que possam construir uma visão integrada sobre as novas formas de comunicação e o compartilhamento de conhecimentos no mundo empresarial, bem como pesquisas que integrem o cenário da globalização à comunicação e também inovação e conhecimento, o que promoveria ainda mais as redes de informações que levam o ser humano a novos cenários. Logo, os autores sugerem que os estudos possam contemplar os temas de diferentes maneiras e utilizando outras tecnologias no mundo dos negócios. (MACHADO; SOUZA ;CATAPAN, 2019)

Com base nesses pressupostos, esta pesquisa visa responder o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão do conhecimento pode impactar os processos comunicacionais dos times de inovação do varejo? A questão levantada por esse trabalho apresenta-se como relevante uma vez que está respaldada pelo crescente interesse do mundo dos negócios com relação às áreas do conhecimento, inovação e comunicação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor um artefato para otimizar o processo de gestão do conhecimento e os processos comunicacionais dos times do varejo.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Compreender o papel da comunicação para práticas de gestão do conhecimento;
- b) Analisar como essas práticas comunicacionais influenciam a inovação;
- c) Analisar o processo comunicacional em times de inovação;
- d) Entender a organização dos times de inovação.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se faz necessário, uma vez que se pode perceber que as organizações são estruturas sociais formadas por diversos indivíduos em busca de objetivos comuns. Com isso, compreende-se que dentro dos sistemas organizacionais existem processos sociais que vão basear todos os movimentos e técnicas para que se chegue ao fim pretendido. Assim, partindo das interações dos seus membros, das suas interpretações de informações e das construções de significado para os dados, o processo de aprendizado organizacional acontece e conseqüentemente há uma geração e desenvolvimento de conhecimento (OTHMAN; HASHIM, 2004).

Uma das possíveis fontes de vantagens competitivas para os negócios está na capacidade de aprender e conseguir explorar o conhecimento gerado (OTHMAN; HASHIM, 2004). Entretanto, para que isso ocorra é necessário um processo de difusão dos aprendizados e uma posterior geração de um conhecimento que deve deixar o nível individual e passar para um nível organizacional, o que depende fundamentalmente da participação, interação e comunicação dos membros das organizações (AHN; HONG, 2019). Assim, é possível afirmar que o aprendizado organizacional pressupõe a captura, o armazenamento e a difusão do que foi aprendido.

Apesar de sabida, a importância da gestão do conhecimento gerado pelas organizações para o sucesso das mesmas, ainda existem muitas falhas na sua apreensão, transformação, difusão e aplicação. E, sem a conclusão desses processos, não há um efeito real na criação de oportunidades de negócios ou vantagens competitivas para as empresas. Por esse motivo, ainda que se tenha softwares extremamente sofisticados para a comunicação e organização de processos, a verdadeira utilização do conhecimento só é possível através do compartilhamento do aprendizado que será baseado nos processos de interação social e em uma cultura que encoraje a propagação dos saberes individuais através de uma comunicação eficiente (OTHMAN; HASHIM, 2004).

Segundo Othman e Hashim (2004), tudo que se aprende dentro das organizações deve ser difundido pelos setores das mesmas a fim de facilitar os processos, evitar erros e atingir os objetivos propostos. Porém, ainda segundo os autores, as organizações parecem falhar nesse aspecto repetidamente. Isso se dá por alguns motivos, dentre eles, pela incapacidade de comunicar o que foi aprendido. Uma

vez que existem distanciamentos departamentais, burocracias e estruturas verticais, há, como um resultado desses fatores, um desencorajamento do fluxo de conhecimento dentro das organizações, o que torna o processo de compartilhamento de conhecimento mais raro e complexo (AHN; HONG, 2019).

Dessa maneira, entende-se que a estrutura das organizações deve apoiar o aprendizado e a difusão do conhecimento através de um processo de integração e institucionalização das informações obtidas e compreendidas pelos seus membros (OTHMAN; HASHIM, 2004). Para tanto, argumenta-se que os processos comunicacionais são essenciais para a gestão desse conhecimento, bem como para a composição e implantação do mesmo. A efetividade em gerar e administrar os conhecimentos vai apresentar resultados múltiplos, que podem ir desde evitar os erros e as repetições desnecessárias até basear os processos de inovação.

No que tange ao papel da pesquisadora, a mesma acredita que é de fundamental importância construir um trabalho focado nas competências comunicacionais, de gestão do conhecimento e inovação. Já que este estudo foca áreas na qual a pesquisadora tem prática através de aulas e consultorias prestadas para a melhoria de processos comunicacionais que conseqüentemente interferem no compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores e na performance das empresas. Assim, este estudo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, há uma fundamentação teórica que foca individualmente em cada um dos constructos principais - inovação, comunicação e gestão do conhecimento. Após, há uma seção construída com base na intersecção destes temas. O trabalho segue para a apresentação do método escolhido para o estudo, o *Design Science Research* (DSR) e ao fim, apresenta o cronograma das atividades a serem realizadas pela pesquisadora.

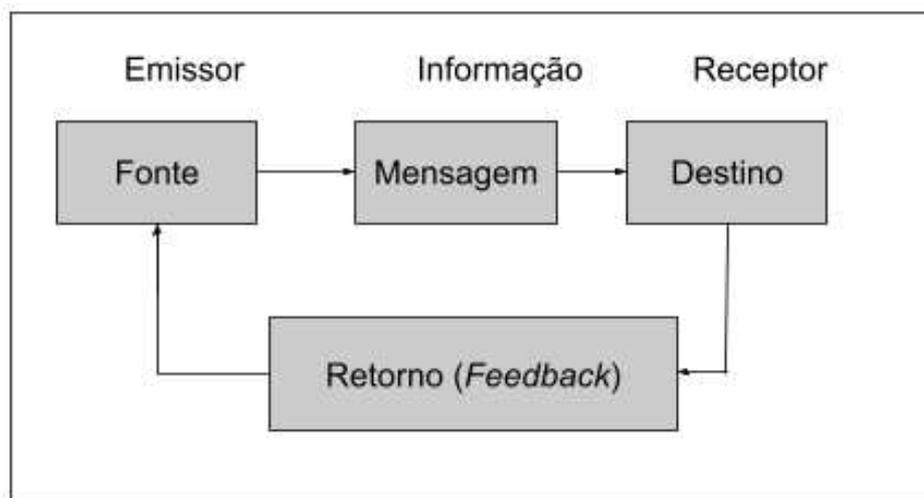
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de fundamentar esta dissertação, três conceitos serão apresentados como principais para nortear o estudo: Comunicação, Inovação e Gestão do Conhecimento. Todo o estudo para a construção dessa fundamentação se deu através de pesquisas por artigos e livros em bases de dados, tais como a EBSCO host e Google Acadêmico, nas quais utilizou-se as palavras chave "*communication*", "*innovation*", "*knowledge management*" e variações desses termos em diferentes combinações no período de julho de 2019 até fevereiro de 2020. Receberam maior atenção e foram referenciados aqui, os artigos que apresentavam maior relevância e também aqueles que eram mais recentes, pois conseguem se aproximar mais apropriadamente do contexto de estudo pretendido.

2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação está na base da sociedade, posto que está presente em toda e qualquer interação entre os indivíduos. Sua importância é tanta que existem diversas definições para explicar esse processo. Uma das mais abrangentes, ou uma que consegue dar conta da magnitude do termo é de Berelson e Steiner (1964) na qual a *"comunicação é a transmissão de informações, ideias, emoções, habilidades, etc. pelo uso de símbolos, palavras, figuras, imagens, gráficos, etc. É o ato ou processo de transformação que normalmente é chamado de comunicação."*

Figura 1 - O processo comunicacional



Fonte: Markovic e Salamzadeh (2018 p.15)

A partir da figura 1, compreende-se que para todo processo comunicacional, a estrutura deve apresentar sempre uma fonte que vai transmitir a informação, seguida de um destinatário que vai receber a mesma e posteriormente, de acordo com seus conhecimentos, interpretar a mensagem recebida. Assim, percebemos que o objetivo do processo comunicacional é trocar ou compartilhar informações dos mais diversos tipos através de múltiplos meios. Dessa forma, compreende-se que ela pode se dar de forma escrita, falada, ilustrada, entre outras. Segundo Garcia (2015), a comunicação é um ato social recíproco que utiliza sinais de diferentes formas, além de ser um processo de produção e mediação do conhecimento. Para Luhmann (2002), não devemos nunca falar de ação primeiramente, mas sim de comunicação uma vez que é esta operação que inevitavelmente acontece sempre que surgem situações sociais. Logo, é através da comunicação que são gerados os mais diversos laços sociais, as culturas e também os negócios.

Uma boa comunicação é importante para qualquer empresa. Segundo Boone, Kurtz e Block (1997), a comunicação empresarial, ou de negócios, é definida como "a comunicação necessária para uma organização tanto nos seus ambientes internos como externos". Quanto ao ambiente interno, podemos ter uma comunicação *top-bottom*, com subordinados, *bottom-top*, com superiores, ou lateral, com pares. Já no meio externo, é possível encontrar a comunicação com clientes, fornecedores, parceiros, entre outras. É um processo vital que permite a materialização e o alcance dos objetivos da organização, pois é feita para informar, convencer, motivar e fornecer entendimento mútuo (GENÇ, 2017).

A importância do processo comunicacional é crescente uma vez que estamos na chamada "Era da Informação", na qual a economia global é determinada pelo fluxo e troca de informações, culturas e capital (CASTELLS, 2010). Assim, é imperativo que as organizações possam se apropriar da comunicação de forma efetiva para que estejam de fato incluídas em seus mercados e no mundo. Afinal, apesar de seu simples conceito, Luhmann (2002) destaca que é possível comunicar o entendimento, o mal-entendido e o não entendimento, ou seja, a troca de informações nem sempre acontece de forma eficaz.

A comunicação carrega consigo uma premissa fundamental de que todos os envolvidos têm suas próprias ideias e percepções. Logo, no contexto organizacional, deve-se sempre lembrar que cada pessoa chegará à mesa de reunião com sua própria percepção do que aconteceu, do que existe ou de como fazer algo (MARKOVIC;

SALAMZADEH, 2018). Isso porque, os membros de uma organização, independentemente de hierarquia, passam a maior parte do tempo se comunicando de alguma maneira, portanto a comunicação pode ser reconhecida como uma das atividades principais dos negócios e também a base da eficiência organizacional (MUSCALU; TODERICIU; FRATICIU, 2013).

Da mesma forma com que a comunicação eficaz interfere na produtividade e eficiência de uma organização, ainda é possível afirmar que ela também é o pilar para a sustentabilidade de um negócio. É bastante difícil implementar mudanças com relação a tornar a organização mais sustentável quando há ausência ou falhas de comunicação interna, ou mesmo a falta um entendimento comum sobre os valores e objetivos concretos que devem ser atingidos pela empresa para que se atinja a sustentabilidade. Assim, para que haja um desenvolvimento sustentável, a comunicação deve, além de simplesmente funcionar para transmitir informações, estabelecer também a transformação social para o desenvolvimento sustentável (GENÇ, 2017).

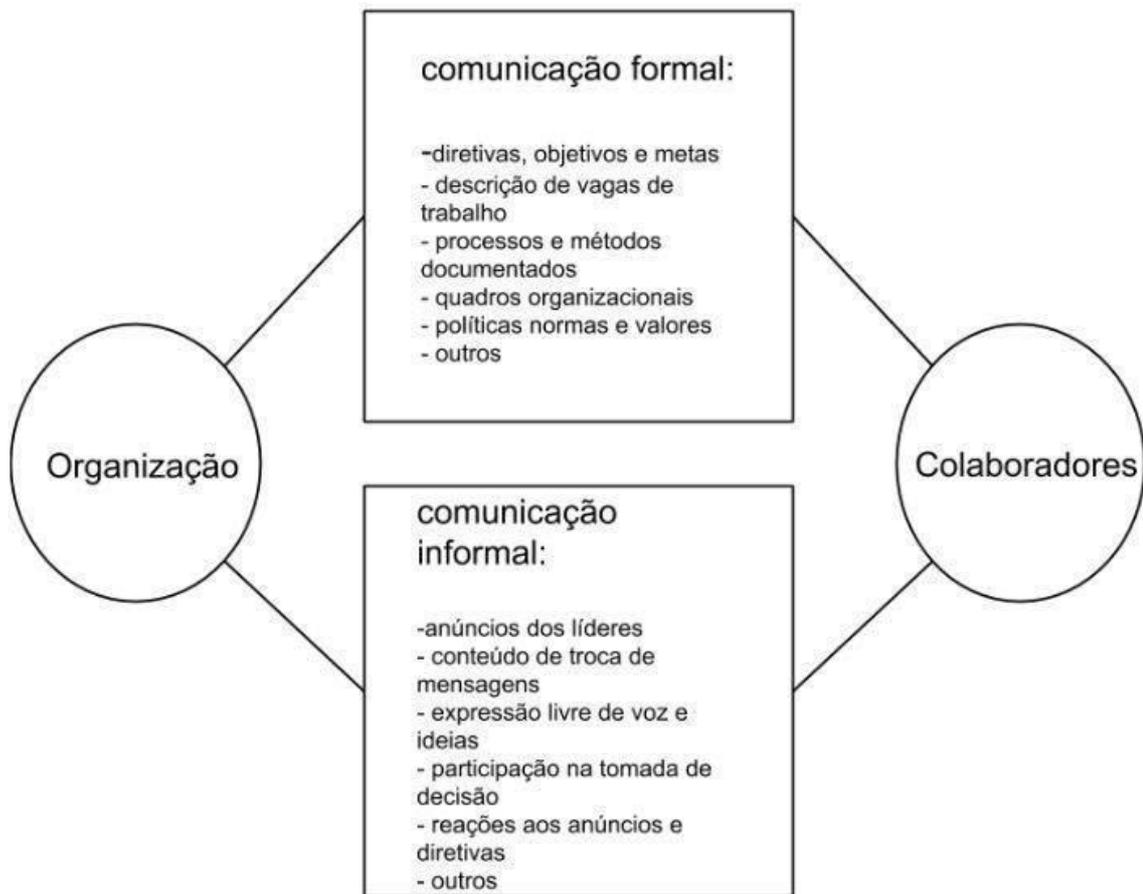
A comunicação pode abrir caminho para a sustentabilidade uma vez que esta precisa majoritariamente da troca de informações e geração de conhecimento para manter a eficiência de um negócio. E é sabido que a criação do conhecimento requer a criação de um espaço onde a comunicação flua e que ofereça suporte, com continuidade, abertura e multiplicidade para a conscientização e participação dos colaboradores em relação ao contexto em constante mudança em que estão inseridos (NONAKA; KONNO, 1998).

É importante ressaltar que os processos comunicacionais dentro dos negócios, por serem a atividade predominantemente realizada dentro de uma organização, podem se apresentar de diferentes formas, porém com um grau de importância muito similar (MUSCALU; TODERICIU; FRATICIU, 2013). É possível falar sobre um tipo de comunicação formal que trata daquele processo que é feito para fornecer informações que estão ligadas ao trabalho e aos objetivos da organização, enquanto também há uma comunicação informal que se constitui dessa forma pelo caráter das mensagens que transmite (WINARSO, 2018).

Na figura 2, adaptada do trabalho de Atouba, Carlson e Lammers, (2019), é possível ver, elencados, alguns usos da comunicação que é criada entre a organização e os colaboradores. No quadro superior, temos uma representação da parte formal que apresenta desde as diretivas da empresa até a descrição dos cargos

ofertados. E, no quadro inferior, a representação do que é considerada como a comunicação informal, como a livre expressão de ideias e voz dos colaboradores e também as reações às comunicações institucionais.

Figura 2 - Comunicação Formal e Informal



Fonte: adaptado pela pesquisadora de Atouba, Carlson e Lammers (2019).

Apesar de fundamental e definidora dentro de uma organização, a rede formal de comunicação, por si só, é incapaz de lidar com todas as incertezas e deficiências informacionais que surgem entre os membros de um negócio. Assim, as redes de comunicação formal e informal se complementam trazendo as explicações e interpretações que uma ou outra não consegue dar conta, o que resulta em um melhor entendimento entre os colaboradores (DRISKILL; GOLDSTEIN, 1986).

Enquanto a comunicação formal tende a acontecer de forma mais organizada, respeitando os fluxos estabelecidos pela organização (*top-bottom*, *bottom-top* ou horizontalmente), a parte informal acontece entre as pessoas baseada apenas na

vontade de cada um, independente de suas colocações dentro da empresa, e geralmente ocorrem pela necessidade de complementação de alguma informação recebida pela rede formal. Além de complementar, a rede informal é também importante, pois permite uma expressão mais livre por parte dos colaboradores, o que pode vir a ser produtivo para o negócio. Assim, pode-se afirmar que, para que haja uma comunicação efetiva e produtiva na organização, será necessária uma boa rede de comunicação formal e informal (WINARSO, 2018). De acordo com Driskill e Goldstein (1986), um sistema de comunicação que funciona bem tem o sistema formal e informal desempenhando papéis integrados e complementares na gestão da incerteza, enquanto um sistema comunicacional que funciona mal apresenta mensagens que diferem ou conflitam de uma rede para outra.

Notavelmente, a comunicação como um todo, seja ela oral ou escrita, formal ou informal, tem papel fundamental nas mais diversas áreas, desde a vida social cotidiana até a produtividade e sustentabilidade de uma organização. Além de simples trocas informativas, no ambiente de negócios, ela permite a compreensão, a interpretação e a aplicação das informações e dados recebidos, o que posteriormente refletirá em criação de conhecimento, construções sociais e culturais produtividade e até mesmo inovação.

2.2 INOVAÇÃO

Após as crises do petróleo na década de 1970, o mercado mudou completamente. As empresas passaram a enxergar e a seguir também outros modelos que não aquele de produção em massa e sem nenhuma diferenciação na variedade dos produtos. Com isso, houve uma ampliação das possibilidades de organização dos sistemas produtivos e também um avanço tecnológico crescente. Aliando esses dois fatores, as empresas passaram a ter uma maior possibilidade de diferenciação umas das outras. Esse movimento de evolução das técnicas, produtos e serviços se tornou praticamente obrigatório para que a indústria pudesse se manter ativa. Assim, a inovação se apresenta como parte determinante para o crescimento dos negócios, fato mencionado e explicado primeiramente por Schumpeter (1934) na conceituação do termo "inovação" como o "motor do desenvolvimento". Em obras posteriores, o autor ainda citou a importância do papel do empreendedor para a economia, uma vez que é ele quem manterá o fluxo circular de desenvolvimento

econômico e ainda que qualquer um que buscasse lucros deveria, portanto, inovar (SCHUMPETER, 1977).

Posta a importância do processo de inovar para o desenvolvimento e sucesso das organizações, Schumpeter (1977) apresenta a inovação como uma "destruição criativa", em que as empresas recriam e reinventam suas capacidades para a produção de produtos, processos e mercado. Seguindo essa mesma linha de pensamento, para Proença et al. (2015), a inovação nasce dentro da indústria e se dá através da acumulação de conhecimento dentro de determinado setor e deve ser vista como o motor do crescimento, o que vai permitir aumentar a competitividade e produtividade da empresa. Ainda conforme os autores, pode-se dizer que esse processo evolutivo nas empresas não contempla somente a parte de produção ou de produtos, mas também a parte de marketing e de gestão.

Na tentativa de cunhar uma definição principal para o conceito de inovação, O Manual de Oslo (2004), construído pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apresentou o termo 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." (MANUAL DE OSLO, 2004, p.55)

Além de conceituar, o manual ainda lista os quatro tipos existentes de inovação: produto, processo, marketing e organizacional. Essas definições são, em parte, desdobramentos de um levantamento dos cinco tipos de processos inovativos propostos anteriormente por Schumpeter (1934): a introdução de novos produtos, a introdução de novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, o desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e a criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Nos negócios, a inovação se tornou o pilar de toda organização (DU PLESSIS, 2007). De acordo com Nelson (1993), ela é o processo no qual novos projetos de produtos e novos processos de fabricação são postos em prática pela empresa e isso se faz importante porque "inovar é a principal opção estratégica para alavancar a competitividade das empresas" (PROENÇA et al 2015). Para Du Plessis (2007), as organizações precisam garantir que suas estratégias sejam inovadoras para criar e manter vantagens competitivas, o que é bastante complexo uma vez que há um crescente aumento da quantidade de conhecimento disponível, o qual é a base da

inovação. Para que o processo inovativo seja bem-sucedido é necessário, portanto, conseguir identificar e gerenciar a riqueza e o alcance desse conhecimento. Nonaka et al. (2014) diz que a real fonte da inovação vem da prática social e dinâmica da criação e exploração do conhecimento. Logo, para que haja inovação nas organizações é necessário um conjunto de interações entre fatores humanos, tecnológicos e mais elementos de mercado e organizacionais (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

Sendo o conhecimento, a origem da inovação, se faz necessário, então, um processo que permita a descoberta, o aprendizado e a aplicação de novas técnicas, tecnologias e ideias de diferentes fontes (TANG, 2005). Essas ações ocorrem de forma contínua e simultânea dentro das organizações, e devem envolver os mais diversos indivíduos, equipes e organizações (NONAKA et al., 2014). Compreendido que estas interações são o ponto inicial da inovação, pode-se dizer que elas são dependentes da execução dos processos comunicacionais, pois uma informação ou decisão não comunicada de nada vale (MARKOVIC; SALAMZADEH, 2018). Logo, a viabilidade de compartilhar, gerir e colocar um conhecimento em prática perpassa a capacidade de comunicação dos indivíduos de uma organização. Em consonância com isso, ainda pode-se explorar o conceito de BA trazido por Nonaka e Konno (1998), o qual se trata de espaços compartilhados (físicos ou virtuais) que permitam a interação humana, a qual deve levar ao avanço do conhecimento coletivo através da integração das informações individuais, ou seja, da transmissão de informação de um indivíduo para outro, ato promovido pela comunicação.

No quadro 1, algumas definições do conceito de inovação construídas por alguns autores importantes em diferentes momentos foram compiladas. Essas definições são importantes para essa pesquisa uma vez que são elas que balizam o que seria considerado como objetivos dos times de inovação.

Quadro 1 - Diferentes definições para inovação

Definição de Inovação	Autor/ano
"A introdução de um novo produto (ou a melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; uma nova forma de organização industrial"	Schumpeter (1934)
"Inovação é o pilar de toda organização"	Du Plessis (2007)
"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."	Manual de Oslo (2004)
"o processo no qual novos projetos de produtos e novos processos de fabricação são postos em prática pela empresa"	Nelson (1993)

Fonte: organizado pela pesquisadora.

Com esse quadro, é possível compreender que a inovação apresenta um papel fundamental para a sustentabilidade das organizações. Seja através de sua essência que é a introdução do novo – novos produtos, serviços, modelos de negócios ou mercados, como afirma Schumpeter (1934) e, mais recentemente, o Manual de Oslo (2004). Ou através de sua aplicação e função dentro dos negócios, como afirma Du Plessis (2007) quando diz que a inovação seria a espinha dorsal de toda organização. Por fim, percebe-se que é a inovação que vai manter as empresas olhando para frente e buscando atualizações que possam mantê-las ativas no mercado.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A partir da década de 1990, o tópico de gestão do conhecimento se tornou importante, muitos especialistas, gestores e outros profissionais passaram a considerar o conhecimento como uma vantagem competitiva nos negócios (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000). Devido à crescente importância deste assunto,

faz-se fundamental conceituar, primeiramente, o que é conhecimento. Para Lee e Yang (2000), o termo extrapola as informações, que seriam apenas dados organizados em padrões com algum significado. O conhecimento é, portanto, quando há leitura, entendimento, interpretação e aplicação das informações. Conhecimento é mais do que a informação e, diferente dela, só se torna visível quando é posto em prática. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) complementam que o conhecimento é extremamente significativo e difícil de definir, ele ganha sentido pela maneira como é usado. Segundo Drucker (1993), vivemos na sociedade do conhecimento, na qual ele é o único recurso significativo.

O conhecimento do mundo organizacional pode ser dividido em duas categorias: explícito e tácito. Quando falamos do primeiro, discutimos aquele conhecimento que se pode transmitir com mais facilidade através de desenhos, explicações e frases, ou seja, aquele que é mais formal e sistemático. Já quando falamos do último, estamos analisando algo que não é facilmente visível ou transmissível, um tipo de conhecimento que está mais ligado aos sentidos, habilidades, percepções individuais, experiências físicas, práticas e intuição (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Essas duas categorias compõem a chamada "espiral do conhecimento" proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), a qual é composta por quatro processos - socialização, externalização, combinação e internalização - que resultam num crescimento progressivo dos conhecimentos individuais e coletivos, por isso tem a forma de uma espiral. Ela está representada na figura 3.

Figura 3 - A espiral do conhecimento



Fonte: Trierveiler, Sell e Pacheco (2015).

Cabe aqui explicitar cada um dos estágios da espiral do conhecimento proposta pelos autores. Não se pode dizer que há uma fase de início, uma vez que estas são contínuas, entretanto, aqui se propõe primeiro a explicação do momento de socialização. Nesta etapa, o que existe é um compartilhamento de saberes práticos, geralmente trocados através de diálogos, experiências diretas ou observações. Logo após, acontece a fase de externalização, na qual há um movimento de cristalização das sabedorias práticas intercambiadas anteriormente. Neste ponto, pode-se usar a escrita e suas variantes para possibilitar a geração desses novos conhecimentos explícitos.

Ao seguir o fluxo apresentado por Nonaka e Takeuchi (1995), a fase que dá prosseguimento à espiral é a de combinação. Neste ponto, temos a parte mais formalizada das trocas de saberes, afinal trata-se de uma etapa em que o conhecimento explícito é trocado através de documentos, reuniões e outras práticas formais que intensificam aquilo que foi consolidado anteriormente. E, por fim, o estágio de internalização vai trazer todas essas sabedorias já cristalizadas para a esfera do conhecimento tácito. Nesta parte, seguindo-se o que já está posto e explicitado, busca-se criar novos saberes através da prática. Assim, essas quatro etapas constituem um ciclo que se repete e permite a permanente aquisição de mais conhecimento ao longo das interações sociais dentro das organizações.

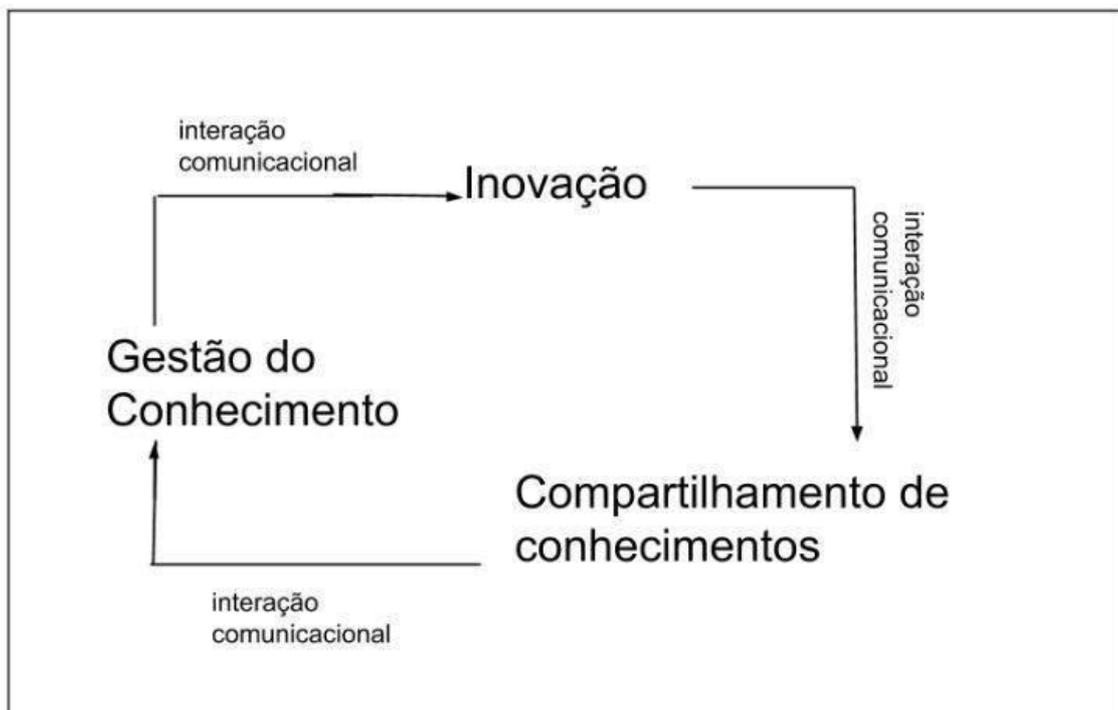
Ao tratar de Gestão do Conhecimento, Lee e Yang (2000) apresentam alguns métodos para a criação, disseminação e gestão do conhecimento para que se possa cumprir objetivos organizacionais. Entretanto, segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), o conhecimento não pode ser de fato gerido, apenas habilitado/capacitado dentro das organizações. Isso devido ao termo gestão carregar em si uma parte inerente de controle de processos, o que não é possível realizar no conhecimento, uma vez que esse extrapola qualquer possibilidade de controle. Assim, segundo os autores o que se deve fazer é a promoção de criação de conhecimentos ou, como os autores chamaram, a capacitação deste através das etapas propostas na espiral.

2.4 INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO, GC E INOVAÇÃO

Com base nos constructos apresentados e nos seus desdobramentos dentro das organizações, é possível perceber uma interligação dos processos de

comunicação, gestão do conhecimento e inovação. Isso porque todos eles são interdependentes, enquanto o processo comunicacional permite a troca de conhecimentos, o resultado dessa etapa vai servir como base para a inovação que também vai estar envolvida em comunicações e gerenciamento dos conhecimentos trocados. Logo, percebe-se que todos são igualmente fundamentais para que as organizações possam atingir a sustentabilidade de seus negócios e, de certa maneira, podem ser considerados como complementares. Na figura 4 conseguimos visualizar as etapas dos processos descritos:

Figura 4 - O ciclo de interação entre comunicação, GC e inovação



Fonte: elaborada pela pesquisadora

Para explicar este ciclo, iniciamos pela importância da comunicação que é definida como a transmissão de informações através de diversos meios e que precede toda e qualquer ação, especialmente dentro das empresas. Dessa forma, compreende-se que ela será um dos processos vitais que vai embasar a materialização e o alcance de objetivos estabelecidos pelos negócios, uma vez que mais do que simplesmente informar, também serve para motivar, convencer e gerar o entendimento mútuo das partes envolvidas no processo (GENÇ, 2017).

Logo a comunicação será mais do que simplesmente transmitir informações, ela vai extrapolar este processo uma vez que vai viabilizar a produção e a mediação do conhecimento, já que a compreensão, interpretação e aplicação das informações são o próprio conhecimento advindo das práticas sociais indissociáveis do mundo dos negócios (OTHMAN; HASHIM, 2004). Segundo Nonaka e Konno (1998), o compartilhamento de conhecimentos é dependente de interações sociais em espaços determinados para isso, lugares estes definidos pelos autores como “ba”, porém para que haja eficácia na criação e na gestão desse conhecimento são necessárias interações comunicacionais dentro desses espaços e este será o processo basilar da gestão do conhecimento. Após sair do contexto do ba, esses conhecimentos voltam a ser informações e podem ser comunicadas e explicadas.

E, por fim, esses processos acabam por se encadear também na produção de soluções inovativas dentro das organizações. Afinal, segundo Nonaka et al. (2014), a exploração do conhecimento e a prática social, parte inseparável da comunicação, são a real fonte da inovação. Assim, consegue-se perceber que os três processos descritos – interação comunicacional, compartilhamento e gestão de conhecimento e inovação – são parte de um movimento cíclico que, se bem-sucedido, tende a culminar na sustentabilidade do negócio (NONAKA et al., 2014), exatamente como ilustrado na figura 4 que tenta mostrar o que foi descrito nessa seção e fundamenta o roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas que será utilizado para entrevistar os times de inovação estudados neste trabalho.

Dessa forma, ao verificar-se a importância dos processos aqui mencionados, pretende-se com essa pesquisa, viabilizar um artefato para a otimização dos processos que compõe o ciclo de inovação nas organizações. O método escolhido para isso foi o de *Design Science Research* por conta de sua ampla aplicabilidade não só em contexto acadêmico, como também no ambiente profissional. Na próxima seção, o passo a passo da construção desse método é descrito.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método de pesquisa que foi utilizado na realização do presente estudo, no que se refere à modalidade, ao delineamento, etapas da pesquisa e à coleta e tratamento dos dados. Primeiramente, há uma contextualização sobre o método do *Design Science Research (DSR)*, logo após há a explicitação das

etapas definidas pelo método e, ao final do capítulo, estão presentes as limitações da técnica escolhida.

O método de pesquisa escolhido deve possibilitar que o pesquisador encontre as respostas necessárias ao problema de pesquisa proposto. Com isso, ao escolher um método de pesquisa coerente e organizado assegura-se o rigor da pesquisa, a credibilidade dos resultados e das respostas ao problema estudado (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015). A DSR é um método de pesquisa qualitativo, ou seja, uma pesquisa com viés social que se propõe a compreender o mundo e produzir conhecimento sobre ele, e, para além de buscar descrever ou explicar uma determinada situação, gerar um desdobramento disso e, portanto, vai projetar e prescrever soluções para os problemas reais explorados.

3.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)

Tendo como base os objetivos estabelecidos para este estudo, optou-se por uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Tal tipo de estudo, segundo Gil (2002), objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, e, além disso, também busca descrever e caracterizar mais profundamente o assunto que se quer conhecer (KÖCHE, 2011).

Visto que o universo da gestão e das organizações é extremamente amplo e diverso, uma vez que é formado por múltiplos sujeitos e práticas, se faz necessária, a aplicação de métodos de pesquisa que consigam abarcar tamanhas diferenças e peculiaridades. Bem como afirma Flick (2009, p.37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos sociais. “

Assim, tendo em vista a necessidade de uma futura aplicação do estudo realizado e uma busca de sentido do mesmo para além do universo acadêmico, o método escolhido para esse trabalho foi a de *Design Science Research (DSR)*. Método que visa a geração de algum tipo de artefato, solução, metodologia ou procedimento para problemas novos e práticos dentro de diferentes contextos (FREITAS JUNIOR et al., 2015). A escolha do DSR ainda pode ser explicada através da sua apresentação, que é baseada e estruturada em uma realidade, além de sua capacidade de proporcionar maior validação e sensação de segurança quanto a

eficácia do estudo frente aos contextos nos quais é desenvolvido (ANDERSON; SHATTUCK, 2012).

O DSR se propõe a gerar um artefato, ou aquilo que será considerado como uma proposta de solução para as questões levantadas em um estudo. Para Simon (1996), conceitua-se esse artefato como um elemento produzido pelo ser humano com intuito de operar algum resultado satisfatório para o problema através da criação de um ponto de encontro entre um ambiente interno e um ambiente externo no qual vão se utilizar os elementos do primeiro para atingir objetivos do segundo. Abaixo, podemos ver um quadro com diversas conceituações de artefatos segundo os autores da DSR:

Quadro 2 - Tipos de artefatos

Tipos de Artefatos	Conceito
Constructos	Constructos ou conceitos formam o vocabulário de um domínio. Eles constituem uma conceituação utilizada para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções. Conceituações são extremamente importantes em ambas as ciências, natural e de Design. Eles definem os termos usados para descrever e pensar sobre as tarefas. Eles podem ser extremamente valiosos para designers e pesquisadores.
Modelo	É um conjunto de declarações que expressam relação entre os construtos. Em pesquisas de planejamento, por exemplo, modelos representam situações como problema e declarações de soluções. Ele pode ser visto como uma descrição, ou seja, como uma representação de como as coisas são. A preocupação é a utilidade de modelos, não a aderência de sua representação à verdade. Não obstante, embora tenda a ser impreciso sobre detalhes, um modelo precisa sempre capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil.
Método	É um conjunto de passos, um algoritmo ou guia para desempenhar uma tarefa específica. Esses passos são baseados em um conjunto de construto e um modelo do espaço de soluções. Os métodos podem ser ligados aos modelos, nos quais as etapas do método podem utilizar partes do modelo como uma entrada que os compõem. Além disso, os métodos são, muitas vezes, utilizados para traduzir um modelo ou representação em um curso para resolução de um problema. Os métodos são criações típicas das pesquisas em Design Science.
Instanciação	É a realização dos artefatos em seu ambiente. Após a operacionalização dos construtos, modelos e métodos, busca-se mostrar a possibilidade e a efetividade dos modelos e métodos em um ambiente real; no entanto, uma instanciação pode, na prática, preceder a articulação completa de seus constructos, modelos e métodos. Instanciações demonstram a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que elas contemplam.

Fonte: Silva (2017).

Como é possível compreender pelo quadro 2, há uma pluralidade de soluções possíveis de serem criadas. Alguns autores apresentam mais divisões dos tipos de artefato, enquanto outros preferem uma divisão mais macro das categorias. De

qualquer forma, parte-se da possibilidade de uma adição ao vocabulário de determinada realidade, ou seja, a construção de constructos que vão conceituar de maneira mais específica e melhorada algum problema ou solução. Ou, também, o artefato pode ser um “modelo” e, neste caso, ele será a contextualização desses constructos dentro de uma relação, será a representação de uma realidade apresentando seus problemas e soluções.

A ordem de tipos de artefato é crescente em relação a sua dimensão no contexto, ou seja, enquanto começa-se com a possibilidade de só criar e representar um termo para conceituação, pode-se representar também a relação destes, bem como criar um “método”. Este tipo de artefato é um conjunto de passos a serem seguidos, e está baseado nos constructos e modelos de determinado contexto. Ele é uma das criações mais típicas da DSR (SILVA, 2017). Para além destes tipos, ainda há a “instanciação” que é o uso de constructos, modelos e métodos dentro de seu contexto de aplicação para demonstrar a viabilidade e utilidade dos mesmos.

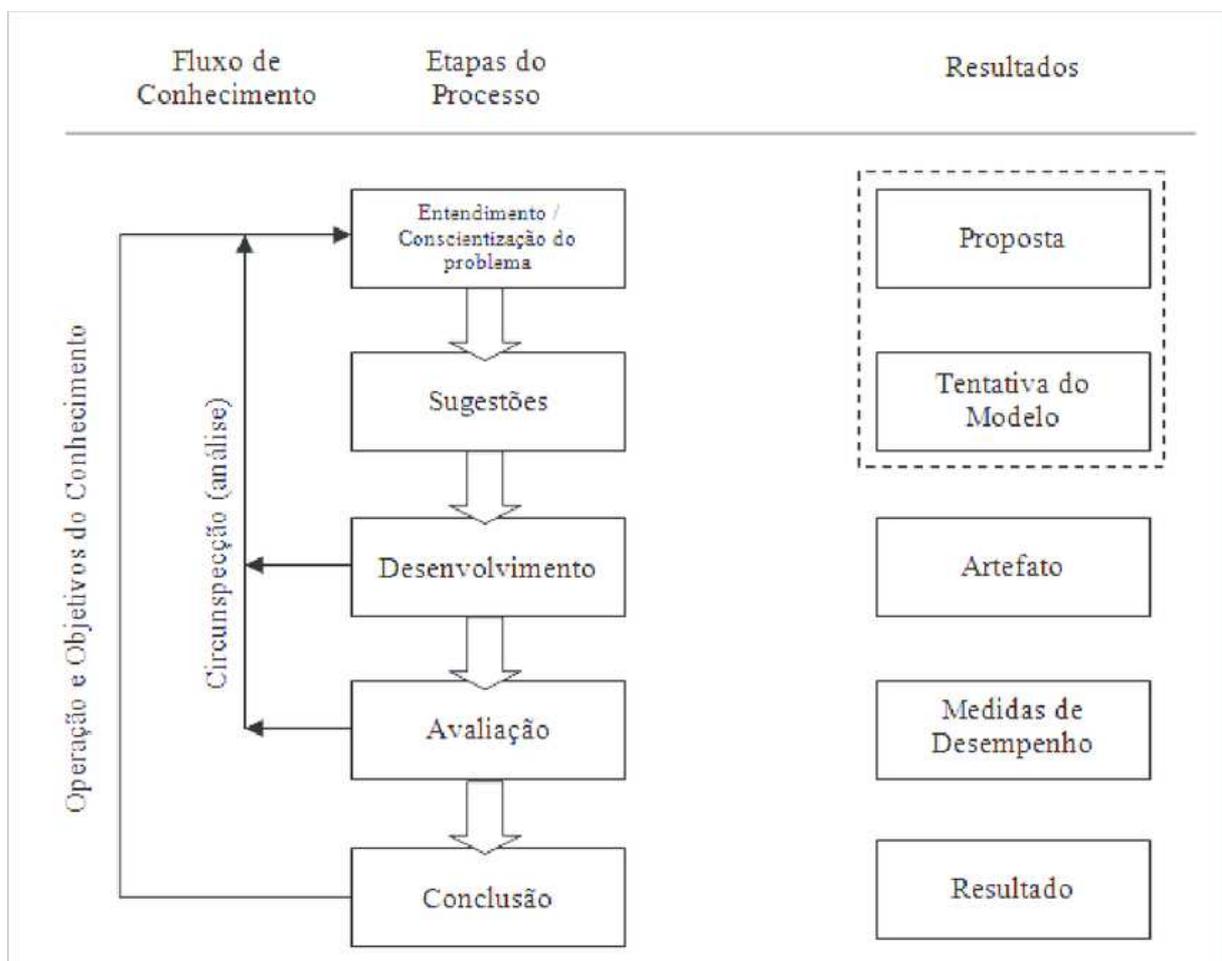
Existem ainda outras divisões sobre os tipos de artefato, alguns autores se referem a *frameworks* que são guias para execução de algum processo, também mencionam a “arquitetura de projeto” como a proposição de um sistema estrutural de alto nível para a solução de problemas. E, ainda, fala-se de “princípios de projeto” e “teorias de projeto”, no qual, o primeiro é formado por conceitos e palavra-chave que guiam um projeto, enquanto o segundo é o conjunto prescritivo de operações para se chegar ao objetivo final (VAISHNAVI; KUECHLER, 2015)

De qualquer forma, aqui, é preciso entender que esta pesquisa se ocupou da criação de um método, ou, mais especificamente, considerando a subdivisão trazida por Vaishnavi e Kuechler (2015), de um *framework* como solução para o problema encontrado. A ideia fundamental é ter um guia que possa ajudar na otimização dos processos de gestão do conhecimento e comunicacionais das equipes do varejo. Assim, acredita-se que este tipo de artefato tem uma representação suficientemente boa para dar conta do objetivo, bem como consegue viabilizar outros desdobramentos de seu conteúdo, possibilitando a expansão da solução proposta.

O método do Design Science Research tem, portanto, como uma de suas premissas a ação do pesquisador na realidade de estudo, ultrapassando a simples descritividade de fenômenos. Visa-se, de fato, explorar as questões dentro do campo de análise - em um movimento prescritivo, seja concebendo ou validando sistemas que ainda não existem para criar, recombinar ou alterar situações existentes

(LACERDA et al., 2013). Assim, o DSR deve seguir uma série de procedimentos que irão culminar na construção e apresentação de uma solução ou aprimoramento de algum tipo de problema, (FREITAS JUNIOR et al., 2015) (TAKEDA et al., 1990), (VAISHNAVI; KUECHLER, 2004) (MANSON, 2006). É possível visualizar essas etapas na figura 5 que ilustra as etapas do processo do método em questão:

Figura 5 - Etapas da DSR



Fonte: Freitas Junior et al. (2015)

Dentro da ordem dos procedimentos, a primeira etapa que deve ser executada é a de compreensão e conscientização em relação ao problema, na qual vai se buscar compreender o máximo possível sobre o contexto em que se vai atuar. Posteriormente, com um maior aprofundamento sobre o tema, o método demanda o desenvolvimento de sugestões para solucionar os tipos de problemas que foram compreendidos, etapa que também pode ser vista como a geração de modelos de

tentativa de algum tipo de artefato que possa vir a contribuir dentro da realidade do problema. Após, o método demanda o desenvolvimento deste artefato que será considerado como a melhor alternativa para a possível melhoria ou solução do caso em questão. Por se tratar de uma solução, ainda há fases de testagem que funcionam como uma avaliação para possíveis correções ou mudanças de sua aplicação e eficiência antes da entrega final do resultado (FREITAS JUNIOR et al., 2015) (MANSON, 2006).

É importante ressaltar que o conhecimento adquirido e as soluções encontradas, apesar de estudadas e testadas visando de um problema específico e único em seu contexto, podem vir a ganhar aplicação de maneira mais generalizada. Uma vez que alguns casos podem apresentar características comuns, sendo considerados, portanto como “classes de problemas”, o que vai permitir uma maior aplicação e avanço do conhecimento adquirido através da DSR sobre determinado contexto (LACERDA et al., 2013).

3.1.1 Contexto e Consciência Do Problema

Este trabalho tem como contexto a eficiência dos processos comunicacionais dos times de inovação das empresas do varejo. A escolha do mercado varejista se deu através da compreensão da importância desse setor, uma vez que ele liga tanto os produtos, como os serviços, ao consumidor final e precisa estar sempre em movimento de inovação para dar conta das mais diversas mudanças que podem surgir (BASTOS; FELDMANN; DIAS FOUTO, 2020). Os times deste setor, por sua vez, foram determinados como objetos de estudo por serem os agentes tanto da gestão do conhecimento, como também da inovação (NONAKA, 2008). Logo, acredita-se que, para o exercício das etapas da espiral - socialização, externalização, combinação e internalização - há uma necessidade de constante prática comunicacional, dado que "a comunicação é um ato social recíproco que utiliza sinais de diferentes formas, além de ser um processo de produção e mediação do conhecimento" (GARCIA, 2015).

Assim, esta pesquisa, ao seguir as etapas lógicas da DSR, passou pela fase inicial de conscientização e compreensão do problema ao fazer uma completa e ampla análise dos conceitos que são definidores dos rumos do estudo, aqui sendo: inovação, comunicação e gestão do conhecimento. Neste estágio, também se levou em conta a experiência profissional da pesquisadora que percebe e atua em cenários que

apontam alguns processos e resultados organizacionais que podem ser impactados por esse estudo (SILVA, 2017).

Posteriormente, a segunda etapa apresentou a definição de alguns objetivos para que se pudesse chegar em uma solução. E, para além disso, foi uma etapa criativa que pressupõe criações ou novas configurações que permitam apontar para a solução do problema (SILVA, 2017). Neste passo, após cuidadosa revisão de literatura e com base na mesma, foi possível alcançara proposição de um questionário (Apêndice A) que foi usado como base para entrevistas semiestruturadas e que tentaram abranger a complexa construção dos atos comunicacionais que estão intimamente ligados tanto à gestão do conhecimento, como à inovação. Dessa forma, buscou-se responder da forma mais precisa possível quais as lacunas e quais as falhas dos processos em questão. Tal questionário foi proposto pela pesquisadora e posteriormente analisado por outros dois pesquisadores que fizeram sugestões para melhorias nas questões, contextualização e ordem de perguntas para que se pudesse conseguir extrair o máximo de informações relevantes dos entrevistados a fim de atingir os objetivos dessa pesquisa.

3.1.1.1 Técnica/Procedimentos De Coleta De Dados

Essa pesquisa contou, primeiramente, com uma ampla revisão da literatura em relação à comunicação, gestão de conhecimento e inovação. As bases consultadas para busca de artigos e livros foram encontrados majoritariamente no servidor *EBSCOhost*. As pesquisas buscaram dar uma maior importância para a data de publicação dos artigos, uma vez que os temas explorados aqui, apesar de serem conceitos clássicos, são efervescentes e dispõem de grande quantidade de material.

Posteriormente, compreendeu-se o contexto do problema encontrado através da análise de dados e materiais descritivos sobre organizações varejistas. E, a partir dos dados obtidos nos dois primeiros processos, executou-se outros dois movimentos para coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com base nas perguntas já propostas e validadas do roteiro da entrevista semiestruturada, e também análise documental.

Esses dois procedimentos para arrecadação das informações das organizações e equipes pesquisadas são os que apresentaram uma melhor condição para a representação da realidade, uma vez que a entrevista se presta a obter

informações sobre determinado assunto por meio de uma conversa profissional e, esta, quando semiestruturada, apresenta algumas partes preestabelecidas, além de trazer à tona outros itens que tangem o assunto, mas podem ser discutidos de maneira mais livre. Segundo Barriball e White (1994), com esse tipo de técnica, podemos esclarecer, obter e captar melhor a vivência subjetiva dos sujeitos. Dessa forma, há uma maior interação entre o pesquisador e o participante, o que permite, ainda, uma mais ampla percepção sobre o discurso e as inquietações dos entrevistados que podem ser exploradas na análise dos resultados.

Já com relação à análise documental, pode-se dizer que tem base em dados de fontes primárias - compostas por documentos originais gerados pelo pesquisador - e secundárias - elementos que estão disponíveis para uso, como livros, revistas, artigos e outros (BERND; ANZILAGO, 2016). Dessa forma, buscamos conhecer e explorar o contexto de estudo em profundidade para que a posterior criação do artefato seja eficaz.

3.1.1.2 Procedimentos de Análise dos Dados

Todos os procedimentos para a coleta de dados, desde a análise documental até as entrevistas foram analisados posteriormente. Essa análise foi feita com base na fundamentação teórica dos conteúdos que basearam essa pesquisa. Assim, esta análise de conteúdos tentou buscar dentro dos contextos situacionais e de fala todos os significados e intenções pretendidas pelos entrevistados. Com isso, chegou-se a uma quase perfeita representação do contexto geral que foi estudado.

Este estágio para analisar os dados recolhidos ao longo do estudo foi de extrema importância, pois deu suporte para todas as outras etapas previstas pelo método. Ao compreender os dados sob a luz da teoria, chegou-se a uma tradução da realidade organizacional estudada e isso permitiu uma mais ampla gama de sugestões, bem como um melhor desenvolvimento das versões pensadas para o artefato. Da mesma forma, para a etapa de avaliação, houve mais uma rodada de análise de dados, dessa vez combinando os dados obtidos nos processos anteriores com aquela nova leva que foi apresentada pelos especialistas que avaliaram a solução sugerida.

Assim, pode-se confirmar que essa etapa foi determinante para a conclusão desse estudo já que foi nesse ponto que se relacionou a teoria com prática de maneira

mais produtiva. Do mesmo modo, entendeu-se que, por esse estágio ser crucial para o desenvolvimento do trabalho, ele precisou levar mais tempo para ser executado, da mesma maneira que precisou de atenção e detalhamento.

3.1.2 Sugestões

A sugestão, segundo Manson (2006), se refere às atividades que permitem desenvolver as alternativas de artefato para a solução dos problemas. Logo após a primeira etapa de conscientização, o pesquisador deve ser capaz de gerar uma gama de artefatos possíveis para aplicação no contexto do estudo. Após esse levantamento, segue-se com a definição de um, ou até mesmo mais, para ser desenvolvido e aplicado. Ainda conforme o autor, essa parte do DSR é bastante subjetiva e dependente das escolhas do pesquisador que busca aquelas soluções que sejam ideais para a classe de problema a que pretende se endereçar.

Neste estudo, a etapa de sugestões precedeu a criação de versões do artefato. Para este ponto, buscou-se compreender, de forma mais ampla e com amparo da teoria estudada, de que maneira as soluções pensadas poderiam se encaixar no contexto estudado. De certa forma, pode-se dizer que foi o momento de escolha do tipo de artefato a ser produzido. Pensou-se nessa fase também sobre como seria a representação de tudo que fosse sugerido. Assim, definiu-se que se trabalharia na busca de um *framework* que compreendesse o ciclo de projetos que foi mencionado tantas vezes durante as entrevistas.

3.1.3 Desenvolvimento

A etapa de desenvolvimento está ligada à construção do artefato em si. Essa construção pode utilizar diferentes abordagens, e não se refere necessariamente ao desenvolvimento de produtos, uma vez que a DSR tem como objetivo maior a geração de um conhecimento aplicável para solucionar problemas ou otimizar processos existentes (MANSON, 2006). Assim, compreende-se que o artefato gerado deve ter uma aplicação mais ampla do que simplesmente aquela do cenário estudado, pois é só quando tiver sua aplicação mais geral que vai poder, de fato, abarcar a classe de problema para a qual foi desenvolvida (LACERDA et al., 2013).

Neste estágio, foram executadas as quatro primeiras representações do artefato. Depois de ter definido pela etapa anterior que o *framework* seria o melhor caminho para apresentar uma resolução ao problema encontrado, buscou-se acomodar as atividades que foram sugeridas como possíveis soluções dentro do ciclo de processos já estabelecido dentro das organizações. A ideia de integrar as sugestões serviu para que o artefato pudesse dinamizar e não retardar a produtividade das equipes. Assim, a versão 0 foi feita somente com a representação do ciclo de projetos, suas atividades e meios comunicacionais utilizados e a parte sugerida ficou abaixo dessas informações. Compreendeu-se que iniciando desse jeito, seria possível visualizar melhor o cenário no qual se estava trabalhando.

A versão 1 procurou achar um espaço no qual seria melhor encaixar as novas ações. Com isso, o quadro de sugestões foi sincronizado com a etapa de execução do ciclo de projetos. Da mesma maneira, ajustou-se a representação das atividades com o uso de verbos no infinitivo, pois imaginou-se que, por se tratar de um guia a ser utilizado, essa maneira de escrever poderia auxiliar na compreensão das tarefas a serem executadas mesmo se consultadas uma única vez. Já na versão de número 2, as atividades sugeridas foram incorporadas como atividades básicas da fase de execução.

Entretanto, uma nova versão foi proposta, uma vez que se considerou que a quantidade de tarefas para uma única etapa poderia gerar um atraso ou até mesmo um atrapalhamento dentro das equipes. A tentativa da versão 3 foi criar uma nova etapa que pudesse corrigir os problemas apontados na etapa de execução. Para tal, se propôs então a criação de uma fase chamada de “catalogação”, na qual estariam colocadas as ações sugeridas.

Com isso, a fase de desenvolvimento encerrou composta por três processos evolutivos do artefato. Entretanto, apesar das alterações de uma versão para a outra, todas as alternativas foram registradas e tiveram seus pontos positivos e negativos elencados para que pudessem seguir para a etapa de avaliação, passo seguinte do método escolhido.

3.1.4 Avaliação

Neste processo o funcionamento do artefato no contexto para o qual foi pensado foi verificado, bem como foi possível avaliar se as soluções que foram

propostas poderiam ser alcançadas (MANSON, 2006). A avaliação desse artefato deu-se, portanto, através de uma série de processos que compararam as descrições propostas e os resultados alcançados para, finalmente, se concluir sobre o desempenho do artefato e seguir para a última parte do método da DSR.

Neste estágio, dois especialistas da área de negócios foram convidados a conhecer o artefato e posteriormente avaliar se poderia ser útil para o contexto pretendido e também como poderia ser melhor operacionalizado. O primeiro avaliador escolhido tinha vasta experiência com o setor de varejo e já atuou em diversas empresas. O segundo avaliador, além de experiência no mercado, também contava com experiência acadêmica, o que foi muito importante, pois conseguiu ampliar os tipos de olhares sobre o material propostos. Estas duas análises críticas resultaram em mais duas versões do artefato. A versão 4 foi feita com base nas questões levantadas pelo primeiro especialista, e a versão 5, que é também a última, foi desenvolvida com a junção de todos os conhecimentos e as duas avaliações dos especialistas.

3.1.5 Conclusão

A etapa de conclusão consiste em formalizar de maneira mais geral, o processo e explicitar seus resultados tanto para o contexto acadêmico, como para o contexto profissional. Esse relatório gerado vai permitir que se compreenda o sucesso, o alcance e o funcionamento do artefato proposto e como sua prática altera o contexto. (LACERDA et al., 2013). Assim, seguindo a definição teórica, essa última fase do método consistiu em reunir todos os modelos de artefato propostos, analisar os processos evolutivos e explicar o motivo de ter-se chegado à última versão.

Nesta fase, buscou-se também explicar um pouco mais sobre a aplicação do artefato no contexto em que deve ser utilizado. Bem como, tentou-se trazer um pouco da explicação sobre a lógica utilizada na composição do que foi sugerido. Assim, pretendia-se atestar a importância dessa solução para o problema anteriormente identificado.

3.2 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Antes do início das entrevistas pretendidas, os colaboradores das empresas, bem como os especialistas entrevistados para a etapa de avaliação, foram devidamente informados sobre o tema, os objetivos e a metodologia desta pesquisa.

Juntamente destas informações, receberam também um termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE B) para que possam consentir sua participação de maneira formal dentro deste estudo, bem como a gravação de suas entrevistas. Estes documentos foram feitos e enviados por e-mails e recebidos da mesma maneira, uma vez que o cenário atual não permitiu encontros presenciais. De qualquer forma, esse material ficou registrado em correio eletrônico, o que vai possibilitar que tanto a pesquisadora como os entrevistados possam ter uma cópia do documento que foi firmado. Além disso, a identidade dos participantes, bem como o nome das instituições em que trabalham está mantida em sigilo já que estes dados são irrelevantes para a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo vai apresentar os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada. Para se chegar na obtenção de uma melhor compreensão, os dados serão descritos de acordo com as etapas da metodologia de pesquisa sugeridas por Freitas Júnior et al. (2015), bem como os itens a seguir:

1. Identificação/Conscientização do Problema
2. Sugestões
3. Desenvolvimento
4. Avaliação
5. Conclusão

4.1 CONSCIÊNCIA DO PROBLEMA

Na primeira etapa deste trabalho, uma extensa pesquisa bibliográfica foi realizada com a intenção de compreender o contexto a ser investigado e todas as suas particularidades. Conseqüentemente diversos autores foram trazidos à baila para que fosse possível uma ampla compreensão sobre os termos-chaves tratados aqui: comunicação, inovação e gestão do conhecimento. Cada um desses conceitos foi explorado extensivamente com a finalidade de entender e encontrar um ponto de integração entre eles.

A fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo deste trabalho foi essencial para permitir a evidenciação dos problemas levantados pela pesquisadora com base em observações empíricas. Da mesma forma, a partir da compreensão do contexto de pesquisa, o estudo teórico jogou luz à necessidade de pesquisa dessa intersecção entre o conhecimento, a comunicação e a inovação das organizações. Uma vez que essas áreas se apresentaram como substanciais tanto para a execução como para o desenrolar de qualquer processo organizacional.

Ao aprofundar o olhar sobre o conceito de comunicação, a base bibliográfica indicou que não há situação social que possa acontecer sem o envolvimento de alguma forma comunicacional (LUHMANN, 2002). Além de que, serão também esses atos comunicativos que vão permitir a criação e o alcance dos objetivos das organizações, uma vez que são feitos para motivar, convencer e permitir o entendimento entre as partes envolvidas seja qual for o processo (GENÇ, 2017). Entretanto, constatou-se que não existe um único tipo comunicacional, mas sim diversos, o que direcionou um afunilamento do olhar desta pesquisa para a comunicação interna dos times de inovação das empresas. Uma vez que se sabe que são os processos internos de inovação que têm a capacidade de gerar uma maior competitividade e produtividade, e são eles, portanto, o motor de crescimento organizacional (PROENÇA et al., 2015). Ao seguir essa linha de raciocínio, o conceito de inovação precisou ser explorado de maneira mais aprofundada para uma melhor avaliação de como vai se dar essa geração de um desenvolvimento maior das competitividades e eficiência produtiva das organizações.

Na busca de um entendimento contextualizado, realizou-se uma investigação histórica sobre a criação e uso do termo inovação. Assim, pode-se compilar diversas definições sobre o tema, bem como suas evoluções, feitas pelos mais variados autores. Isso porque, apesar de algumas pequenas diferenças entre a significação do conceito para os diferentes teóricos, há um ponto em comum que justifica o seu estudo e ressalta a sua importância no contexto organizacional que é o fato de que o movimento de inovar é o pilar das organizações, pois permite um melhor aproveitamento do que já se tem, assim como aflora às melhorias necessárias para manter a competitividade no cenário em que a empresa está inserida. (DU PLESSIS, 2007) (NONAKA et al., 2014) (SCHUMPETER, 1934)

Além de analisar o que era e qual a importância da inovação, para a primeira fase de contextualização e consciência do problema, também buscou-se compreender

como funcionava o ciclo de inovar dentro de uma organização. Para tal, buscou-se a literatura de Nonaka et al. (2014) que apresentou e fundamentou a origem do processo inovativo e suas dinâmicas. O que fez emergir o terceiro conceito chave para esse estudo: o conhecimento e sua gestão.

Segundo os autores estudados, a criação e exploração do conhecimento é o ponto inicial da real inovação. Logo, foi de extrema importância compreender que o conhecimento é uma vantagem competitiva nos negócios e que ele extrapola o simples compartilhamento de informações. Ele é, na verdade, o entendimento, a interpretação e a aplicação dessas informações e só ganha sentido quando é utilizado. Portanto, há que se compreender que para a criação, bem como para o aproveitamento, do conhecimento nos negócios são necessárias diversas interações e processos comunicacionais para o compartilhamento de saberes dos colaboradores (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000) (LEE; YANG, 2000) (NONAKA et al., 2014).

A fim de dar suporte à pesquisa, a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1995) foi analisada para que fosse possível compreender os movimentos e os tipos de conhecimento que ocorrem nas mais diversas interações dos colaboradores. As quatro etapas - socialização, externalização, combinação e internalização - foram estudadas e permitiram a criação de parte do roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas que seria posteriormente aplicado dentro das empresas para a segunda fase da conscientização do problema. Afinal, são esses estágios que, segundo a fundamentação teórica utilizada, resultam no crescimento progressivo do conhecimento tanto dos indivíduos como do coletivo e viabilizam a inovação.

A partir desse panorama conceitual criado e analisado, a pesquisa seguiu dois movimentos. O primeiro foi a tentativa de evidenciar e explicar, com encorpado respaldo teórico, a ligação dos três conceitos que surgiram do aprendizado resultante das investigações em artigos e livros. Assim, apresentou-se uma representação do ciclo de interação entre a comunicação, a gestão do conhecimento e a inovação, no qual a interação comunicacional pode ser vista presente em todas as etapas dando base para que aconteçam. Assim há um compartilhamento de saberes, bem como a gestão desse conhecimento - sua interpretação e entendimento - e, ainda, a inovação - ou o que se consideraria a aplicação do que foi aprendido. Este ciclo que tem a comunicação inerente a si, permitiu a completude do segundo movimento de pesquisa: a criação do roteiro de perguntas para entrevistas dentro das organizações.

Por questão de limitação de tempo e para um melhor aproveitamento do estudo, decidiu-se por realizar essa análise no mercado do varejo. Uma vez que esse é bastante amplo, o que daria um bom espaço para a pesquisa, ao mesmo tempo que traria um horizonte de organizações com necessidades de adaptação já que, por sua abrangência, esse setor é impactado por diversos fatores. Coincidentemente, enquanto a pesquisa foi realizada, o setor de varejo, assim como muitos outros, foi afetado pela pandemia de COVID-19 que teve início no ano de 2020. Isso também foi um fator definidor e diferencial para a obtenção dos resultados e realização desse estudo. Além de ser uma adversidade que ressalta a importância dessa pesquisa para um melhor aproveitamento das vantagens organizacionais advindas da comunicação eficiente.

A fim de compreender o impacto da interação comunicacional na criação de conhecimento e inovação das empresas, o roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas com dez perguntas para entrevistas semiestruturadas foi aplicado com seis colaboradores de cinco organizações diferentes. A pluralidade de empresas foi importante para que se pudesse chegar e confirmar pontos comuns dentro do mercado escolhido para a análise. E, de fato, foi possível compreender muitas semelhanças entre os processos de comunicação executados pelos entrevistados, independentemente de qual instituição faziam parte.

Para a seleção dos entrevistados, inicialmente pensou-se em limitar aos times de inovação das empresas, uma vez que compreender a organização desses times era também um dos objetivos específicos pensado para este trabalho. Entretanto, muitas das empresas referência no mercado varejista brasileiro ainda não tem um time de inovação específico implementado. Na busca por entrevistas, constatou-se, portanto, que as empresas conseguem executar inovações mesmo sem a presença dessa equipe específica. Visto que em pesquisas sobre as empresas do país constata-se que 33,6% delas são inovadoras e, dentre as mais inovadoras do varejo estão algumas que até a data de execução dessa pesquisa não contavam com um setor específico para inovação (IBGE, 2020).

Muitas organizações atuam para inovar através de suas equipes de pesquisa e desenvolvimento (P & D), design, *marketing* e muitas outras. Neste ponto, é possível compreender e justificar tal fato a partir da teoria do *ba* trazida por Nonaka e Konno (1998). Os autores argumentam que o *ba* representa uma configuração onde a criação, transmissão e uso do conhecimento tem chance para ser potencializado e

transformado, podendo ser esse contexto um espaço físico, virtual, mental ou até mesmo a junção desses. E, sendo assim, qualquer equipe pertencente a uma organização tem potencial criador de conhecimento, assim como o de transformação do mesmo em inovações, sejam elas de processos, produtos, *marketing* ou organizacional. De modo que se conclui que o compartilhamento de conhecimento e, por consequência, o surgimento da inovação dentro das organizações ocorrerá independentemente de possuírem uma equipe de inovação ou não.

Com base nessa premissa, foram entrevistados nesse estudo, profissionais das áreas de *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, inovação e de *design*. Assim, acreditou-se conseguir dar conta da maioria dos tipos de inovação contemplados no Manual de Oslo (2004). Quanto ao número de entrevistados, iniciou-se sem limitação máxima de participantes, e as entrevistas foram sendo conduzidas até que houvesse repetições ou similaridades suficientes nas respostas, o que, junto à base teórica, apontava consistência nos resultados encontrados. Assim, seis colaboradores de diferentes empresas conseguiram descrever com clareza o panorama, os problemas e também os aspectos positivos das trocas comunicacionais entre as equipes do varejo. Abaixo é possível encontrar a tabela que relaciona cada um dos entrevistados com a empresa da qual faz parte, bem como mostra, o tempo de duração de cada entrevista e o período em que foram realizadas.

Tabela 1 - Lista de Entrevistados

Lista de Entrevistados	Sigla no Trabalho	Empresa	Período de Realização da Entrevista	Duração aproximada da Entrevista
Entrevistado 1	E1	Empresa A	Outubro/2020	38min
Entrevistado 2	E2	Empresa B	Dezembro/2020	42min
Entrevistado 3	E3	Empresa C	Fevereiro/2021	36min
Entrevistado 4	E4	Empresa A	Fevereiro/2021	45min
Entrevistado 5	E5	Empresa D	Fevereiro/2021	39min
Entrevistado 6	E6	Empresa E	Março/2021	44min

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

4.1.1 Resultados das entrevistas

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre outubro do ano de 2020 até início de março de 2021. Por conta da impossibilidade do encontro presencial, todas elas foram realizadas por videoconferência através da plataforma *Skype*. Estas entrevistas tinham por objetivo ampliar o entendimento sobre o contexto comunicacional das instituições do varejo. Para tal, um questionário formado por dez perguntas foi aplicado na forma de entrevista semiestruturada. Os selecionados para participar das entrevistas foram colaboradores de organizações do varejo indicados por contatos que a pesquisadora já possuía. Assim, após um primeiro contato via *e-mail* e assinatura do termo de consentimento, as entrevistas foram realizadas. Todas se mantiveram com uma duração média de 35 até 45 minutos.

As perguntas feitas aos entrevistados compreendiam o universo da estruturação das equipes, as dinâmicas de reuniões e também a organização e escolha da comunicação utilizada. Esses processos foram contemplados no universo das perguntas, pois conseguiam dar conta de todos os objetivos propostos por essa pesquisa. Assim, conseguiu-se através das questões propostas, obter material representativo para o entendimento do funcionamento, dos pontos insuficientes e também das partes fundamentais da comunicação dentro dos times do varejo, bem como do que poderia ser utilizado como artefato para uma otimização dos processos comunicacionais. Importante mencionar que, inevitavelmente, mesmo que os questionamentos não tenham especificado ou contemplado de maneira alguma as diferenças dos períodos pré pandemia e pós pandemia, os entrevistados foram unânimes em citar as diferenças entre os dois cenários. Portanto, a análise das respostas recebidas levou em consideração todas essas colocações que foram feitas sobre a atual situação das organizações com a chegada da COVID-19.

Para o início de cada entrevista, foi sugerida uma pequena apresentação para que se pudesse saber sobre o cargo ocupado pelo entrevistado e também de qual equipe este era parte. Logo após essa introdução, a primeira pergunta feita era referente a maneira de como está organizado o ambiente da equipe da qual o colaborador faz parte. Aqui, com base na teoria de Nonaka e Konno (1998) de que

qualquer espaço virtual ou físico pode ser um local de compartilhamento de conhecimento, buscou-se saber se os entrevistados enxergavam a configuração de seus times como tal. Nas respostas obtidas para esse questionamento, houve tanto explicações sobre o ambiente físico, como é possível perceber na fala do entrevistado 3:

"Normalmente trabalhamos todos no mesmo lugar, são três mesas no mesmo lugar. Uma do lado da outra, no mesmo cantinho, assim. Não sei se isso importa, mas é assim [...] é um espaço gigantesco e num desses espaços gigantescos, nós somos um cantinho." (E3)

Assim como, da mesma forma, houve algumas explicações sobre a hierarquia e organização dos integrantes dos times, que se ilustra aqui com um trecho do que foi dito pelo entrevistado 2, onde não só se pontuou os profissionais da equipe, como também apontou a autonomia que a estrutura do time poderia conceder:

"Atualmente a equipe conta com a analista, dois designers, eu (assistente de marketing) [...] a gente no momento não tem nem supervisão e nem gerente de área. A gente está atuando com muito mais autonomia, de uma maneira mais horizontal. A gente se reporta diretamente ao CEO da empresa ou à Diretora de RH. Ela não é nossa supervisora, mas é através dela que a gente recebe as demandas mais administrativas." (E2)

Ao analisar as respostas, ficou bastante evidente que todas as equipes investigadas trabalhavam em espaço físico compartilhado, muitas vezes bastante próximas e apenas com a distância de uma mesa de trabalho para a outra. Mesmo os coordenadores ou chefes das equipes muitas vezes estavam também presentes nesse espaço compartilhado de trabalho, como pode-se notar pela fala do entrevistado 4:

"hoje nosso segmento está organizado com uma coordenadora, depois eu que sou analista líder das três marcas, daí temos duas analistas responsáveis pelo dia, dia das três marcas e mais duas assistentes. e temos uma analista que é de outro setor, mas que fica trabalhando com a gente, e é da parte de trade marketing [...] Antes da pandemia ficávamos todos sentados na mesma mesa. Agora na pandemia estamos em home office, mas temos o nosso lugar juntos lá na empresa." (E4)

Conseqüentemente à pergunta sobre a organização do ambiente, a segunda indagação foi sobre se aquela configuração que foi comentada anteriormente

favorecia a troca de informações entre as pessoas do time. Novamente, houve uma resposta unânime de que o ambiente de trabalho compartilhado era sim mais propenso às trocas de informações. Quando perguntados sobre como acontecia esse favorecimento do processo comunicacional, os entrevistados elencaram variadas questões como:

"a gente tá próximo pra trocar ideias, pedir opiniões" (E4)

"a gente consegue dar muito mais apoio um ao outro. um apoio mais sincero [...] consegue dividir muito mais as tarefas e se ajudar mais" (E2)

"a gente consegue conversar, puxar a cadeira, olhar por cima do computador, é mais direto" (E3)

Mesmo com algumas diferentes expressões ou uma outra escolha de palavras, todas as falas apontavam para um mesmo entendimento que se traduziu aqui como uma maior facilidade de acesso ao colega, a falta de barreiras físicas ou de qualquer esforço para trocar informações com o outro e também a praticidade de fazer pequenas confirmações ao longo da realização de algum projeto.

Ao analisar essas afirmações, percebeu-se, portanto, que nesse ambiente que favorece a troca de informações, a comunicação é feita informalmente e raramente registrada. Quaisquer que sejam as interações realizadas entre os colegas, tudo acaba sendo considerado como parte do processo de execução do projeto corrente.

Ainda com relação à segunda pergunta, quando respondida contextualizada com o momento atual em que as equipes estão trabalhando de forma remota, o resultado afirmativo sobre o favorecimento da troca de informações foi o mesmo. A partir da explicação sobre algumas funcionalidades das plataformas utilizadas, alguns entrevistados ressaltaram a praticidade para acessar e se comunicar com qualquer outro colaborador da empresa e que isso ajudava muito. E que a partir dessa nova configuração *online* não precisavam nem mesmo passar por algumas pequenas etapas burocráticas para confirmar, alterar ou cancelar algum pedido, mudança ou ideia com pessoas de qualquer setor da empresa, o que permitiu uma maior agilidade, acurácia e satisfação por parte dos envolvidos em cada projeto.

A pergunta de número três foi uma das mais fundamentais para a compreensão do cenário geral de comunicação entre as equipes. Essa questão focava nos tipos de ferramentas que são utilizadas para cada equipe trocar informações. Todos os

entrevistados, sem exceções, apontaram o *e-mail* como a maneira mais formal de comunicação, inclusive mencionando o seu uso para a formalização de qualquer fase dos projetos.

"Eu vou indo por e-mail, perguntando se aceitam ou não. 'ó, galera versão 1, legal ou não.' [...] e eu prefiro ter essa formalização também, essa centralização, porque só falar, às vezes, as coisas ficam meio perdidas" (E5)

Além desse instrumento, o uso do aplicativo de troca de mensagens instantâneas *Whatsapp* ou da funcionalidade de *chat* da plataforma *Microsoft Teams* foram muito mencionados para todas as comunicações consideradas mais secundárias ao longo da execução, aqui entende-se essa comunicação como as "confirmações rápidas de uma ou outra mudança" (E3) ou "avisos e mudanças urgentes" (E3) . Além disso, também houve muitos relatos do uso de comunicação oral sem ajuda ou registro de qualquer que fosse a ferramenta. Novamente a questão do contexto de trabalho remoto teve destaque, uma vez que o encontro físico ficou impedido nos últimos tempos, a troca de mensagens rápidas através de aplicativos ganhou força no sentido de substituir a conversa informal dos colegas de sala.

O uso predominante de comunicação oral ou escrita pelas equipes foi justamente o que pautou a pergunta seguinte, na qual se buscava entender qual tipo de comunicação ocorria mais preponderantemente e qual a justificativa para isso. Com as respostas obtidas nesse ponto, foi possível também chegar a um entendimento extra sobre como funcionam os processos básicos das organizações nas equipes estudadas. Assim, percebeu-se que cada novo projeto das equipes ocorre basicamente em três etapas para a maioria dos times estudados. A primeira fase é considerada o início, ou o momento da deliberação de tarefas e prazos, e geralmente acontece com apoio da comunicação oral em reuniões, e também de registros escritos, o *e-mail*:

"é bem dividido, mas há mais comunicação escrita, ela é mais usada [...] a gente costuma conversar tudo que tem pra conversar por vídeo, aí a gente constrói um e-mail com todo mundo pra colocar os pontos que a gente definiu e quais os próximos passos. Então, o e-mail, ele acaba sendo uma garantia de que a gente tem um local onde tá registrado tudo que a gente conversou, que todo mundo concordou com aquilo e vai responder as próximas etapas do processo." (E2)

Após esse primeiro momento registrado, passa-se para o estágio da execução no qual os colaboradores trabalham ativamente em suas atribuições a fim de chegar ao resultado final. E aqui, notou-se um aumento das interações orais entre os membros das equipes.

"com a minha equipe era muito mais oral. Era toda hora, ia lá, caminhava, vinha, chamava. era muito mais no boca a boca. A gente só usava, enfim, o e-mail [...] para formalizações. Enfim, qualquer coisa do processo que a gente queira cobrar no final das contas, vai por e-mail..." (E3)

E, por fim, há o ponto de fechamento em que ocorrem as entregas, as considerações finais e também alguns *feedbacks*. Nesta etapa há também um aumento dos registros formais através do uso da escrita. Especialmente porque pode haver muitas trocas com outras equipes ou com agentes externos à empresa.

"entre nós mais oral. A gente se falava muito e, até hoje, a gente faz muita vídeo chamada pra se conversar, assim. Já os registros oficiais do tipo 'a partir de agora ficou definido isso' vai por e-mail. [...] e com o externo - os clientes, as entregas, tudo escrito, às vezes envolve outras áreas também e é por e-mail. Discussões oficiais que envolvem mais gente, vai tudo no e-mail. Discussões rápidas, coisas que não vão ficar tudo pro futuro assim, era oral, é por Teams." (E4)

Os relatos dos entrevistados apontam que a comunicação oral perpassa todas essas etapas, entretanto, apresenta uma maior ênfase no estágio de execução, no qual a maioria das trocas de informação e decisões são feitas dessa forma. Enquanto na primeira e última etapa, existe uma necessidade e uma estruturação mais dependente de formalizações e, logo, há uma maior troca através da comunicação escrita.

Para a quinta pergunta, destinou-se a dúvida de como funcionavam os processos de centralização e formalização dos processos. E, aqui, de forma geral, o uso do *e-mail* foi apontado por todos os entrevistados, como a maneira única de se formalizar qualquer transação ou movimento realizado - "Se algo é importante, está no e-mail" (E6), "se eu mando um e-mail, a coisa é mais séria, há uma obrigação de responder e de lidar com o problema" (E3). E este uso do correio eletrônico foi mencionado tanto para o contexto pré-pandemia, como para o pós pandemia. Assim,

compreendeu-se que é a partir do uso de *e-mails* que as trocas de informações internas, e por vezes até algumas externas, das empresas são registradas. Inclusive porque "é possível anexar coisas, então pode-se enviar junto um contrato ou uma tabela, uma ideia" (E1).

Apesar do uso frequente do *e-mail* para formalizar, centralizar e disseminar as informações consideradas importantes, muitos dos entrevistados não responderam à sexta pergunta de maneira muito positiva. Nessa questão, o objetivo era descobrir se havia um bom ou um total aproveitamento das informações trocadas anteriormente à formalização no e-mail ou em qualquer outro processo. Contudo, muitos dos entrevistados resumiram à seguinte ideia "no e-mail, vai o que é importante, fundamental" (E2). Da mesma forma, até mesmo as empresas que buscam valorizar o conhecimento advindo dos processos internos da organização não parecem conseguir dar conta de registrar ou aproveitar todas as trocas comunicacionais que perpassam as interações das equipes:

"A plataforma da universidade da empresa A tem essas coisas dos aprendizados. Agora, eu tenho dúvida se a prática do dia a dia tá dentro da plataforma [...] é muito radical falar que não tem registro. Eu vejo que tem grupos separados que fazem isso, mas é como dar um checkout do dia, do que apresentou. [...] eu vejo uma coisa isolada de grupos e não institucional, entendeu?" (E1)

Assim, percebe-se que as informações trocadas de forma oral em qualquer uma das etapas dos projetos podem sofrer algum tipo de filtragem antes de serem registradas e enviadas. De certa forma, isso abre precedente para algumas perdas de informações, esquecimentos e, ainda mais importante, para necessidades de se rediscutir ou repassar alguns assuntos, processos ou decisões anteriormente abordados.

Tanto a sétima como a oitava pergunta do roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas faziam menção às reuniões e encontros das equipes. A primeira delas tratava especificamente sobre o encorajamento da participação de todos os colaboradores ao longo dos projetos, enquanto a segunda buscava saber sobre como se davam as estruturas das reuniões daquela equipe. Em ambos os questionamentos, os entrevistados descreveram coisas muito similares de que as equipes são encorajadas a participar de todas as etapas do projeto pela cultura da empresa, entretanto há pouco estímulo para a troca de suas informações e conhecimentos em

muitos momentos. O relato mais recebido é de que há trocas nos grupos menores e entre pares.

*"todo mundo se sente convidado. até porque a gente mantém isso muito forte no nosso setor, de que todo mundo pode falar e trazer sua opinião."
(E4)*

Inclusive alguns entrevistados ressaltaram que na configuração atual de trabalho remoto, há uma maior participação dos integrantes das equipes. Devido à facilidade e aos espaços de comunicação gerados pelas plataformas digitais.

"eu percebia que quando era presencial, algumas pessoas, mesmo tendo muito a contribuir, acabavam não contribuindo ali na hora da reunião efetiva, aí depois da reunião, sugeriam. eu acho que o Teams [...] a configuração que a gente tá agora faz com que as pessoas falem mais, exponham mais as suas ideias." (E2)

E, exatamente da mesma forma, ocorre nas reuniões que são momentos que permitem e trazem a necessidade de participação de todos para que haja uma maior compreensão do processo, bem como um panorama geral do que está sendo feito pelas equipes. Porém, nem sempre se consegue alcançar o nível de troca pretendido. A maioria das organizações tem pautas fixas a serem cumpridas nessas reuniões e também contam com um tempo restrito.

"a gente tem um tempo curto, que é uma hora, mais ou menos. [...] ele (o sênior) repassa alguns números macro, situações da empresa que a gente precisa saber e depois ele levanta alguns pontos, alguns projetos, daí ele pinça algumas pessoas 'esse tu vai ficar responsável, esse tu vai ficar responsável'. Ele delega algumas coisas e depois se tu é responsável por alguma coisa, depois da reunião tu vai atrás pra resolver" (E3).

Assim, notou-se que dentro das equipes estudadas, há fluidez comunicacional e mesmo que esta seja reduzida em alguns casos, ainda é, é fundamental para o sucesso de todos os projetos. Afinal, é só a partir das trocas comunicacionais que as etapas de qualquer projeto podem acontecer. Ainda referentes a esta pergunta, foi mencionado por alguns dos colaboradores que no contexto de trabalho remoto, as reuniões passaram a acontecer de forma mais rotineira, tornando-se uma prática mais

simples e com o envolvimento somente das pessoas que, de fato, precisam estar ali para decidir ou discutir determinada parte de um projeto.

"era tudo muito setorizadinho [...] hoje em dia como a comunicação é mais direta, se a D. que é a maior responsável pela marca vai conversar com o diretor, e ela acha que eu devo estar na reunião, eu estou na reunião. E se eu tenho algo para sugerir, eu já sugiro na presença do diretor. Eu não sugiro para uma pessoa que vai levar para o diretor..." (E2)

As últimas duas perguntas propostas deixavam de lado um pouco do caráter descritivo das anteriores e afunilaram para um caminho mais relacionado com a opinião dos participantes. Aqui buscou-se saber se eles acreditavam que as configurações de ambiente, equipe e processo ajudavam para que a comunicação afetasse a equipe positivamente. As respostas para esta pergunta tiveram um caráter majoritariamente positivo:

"o principal é o aprendizado [...] a comunicação resulta dessa relação de confiança, o aprendizado, o erro." (E1)

"A equipe tá cada vez mais eficiente e mais autônoma." (E2)

"todo mundo se dá bem, tem uma boa relação, então todo mundo participa mais, rola até umas piadinhas. fica mais leve" (E3)

Primeiramente, questionou-se, portanto, sobre a maneira que o compartilhamento de informações e saberes dos membros das equipes contribuía para os processos inovativos da equipe. Com base neste conjunto de respostas, ficou compreendido, portanto, que a participação, trocas comunicacionais e de saberes dos membros das equipes são vistas como benéficas para a boa execução e sucesso dos projetos. São elas que vão conseguir trazer à tona os problemas ou os acertos, logo precisam ser cada vez mais encorajadas. Isso é bastante perceptível nas falas do entrevistado 5 com relação a participação da sua equipe:

"algumas pessoas ainda têm muito receio de se expor. alguns vem, outros não vem, a gente teve que dar uma encorajada um pouco maior, pedir pros gestores dizerem 'olha só, galera, vamos participar, isso é legal', né" (E5)

"quando muita gente participa, aí começam a aparecer os podres e aparecer as coisas legais também" (E5)

A última pergunta era direcionada para a opinião dos entrevistados quanto à capacidade inovativa das equipes. Ao questionar sobre se havia percepção de um impacto da comunicação dos times no processo de inovação, alguns ficaram em dúvida, pois não "conseguiram enxergar isso de forma clara" (E6). Entretanto, alguns colaboradores disseram que sim, uma vez que os processos acontecem da mesma maneira, é possível perceber melhor algumas pequenas dificuldades ou falhas e fazer algumas melhorias de um projeto para outro. "Na pandemia, muitos dos processos foram melhorados depois de conversas, mudança de procedimentos e outras ideias de colegas" (E2). Ou seja, há um entendimento de que, após comunicados, pequenos ajustes feitos dentro das equipes, sejam eles, até mesmo, mínimas trocas de metodologias, soluções para algumas questões que possam surgir ou mesmo alterações maiores nas reuniões, podem culminar em algumas otimizações ou até inovações para as empresas.

"A gente já afinou muitos dos processos, alinhou, melhorou." (E3)

"tá sendo discutido isso em tal caminho, aí já tem uma pessoa que tem essa informação muito antes, então ali a gente otimiza algumas coisas" (E4)

Assim, com as entrevistas realizadas, foi possível perceber que, em primeiro lugar, os processos comunicacionais são, de fato, fundamentais e majoritários em qualquer rotina organizacional. É, portanto, através da comunicação que as equipes se desenvolvem e que seus projetos são executados, bem como oficializados. Como segunda constatação, percebe-se que muitas coisas são comunicadas de maneira informal e oralmente e isso tem forte impacto para o andamento dos processos. Uma vez que algumas confirmações, mudanças e dúvidas são esclarecidas através dessa troca de conhecimentos tácitos dos colaboradores sem qualquer tipo de formalização ou registro, passa-se a entender que parte do processo de transformação do conhecimento presente na organização deixa de ser aproveitado, já que há um estancamento nesta etapa, chamado por Nonaka e Takeuchi (1995), de socialização - onde há intercâmbio de somente de conhecimentos práticos.

Segundo os autores, é necessário que o conhecimento possa passar pelas quatro etapas da espiral para que seja, de fato, efetivado pela organização e assim incorporado às práticas para que mais tarde se possa gerar vantagens competitivas.

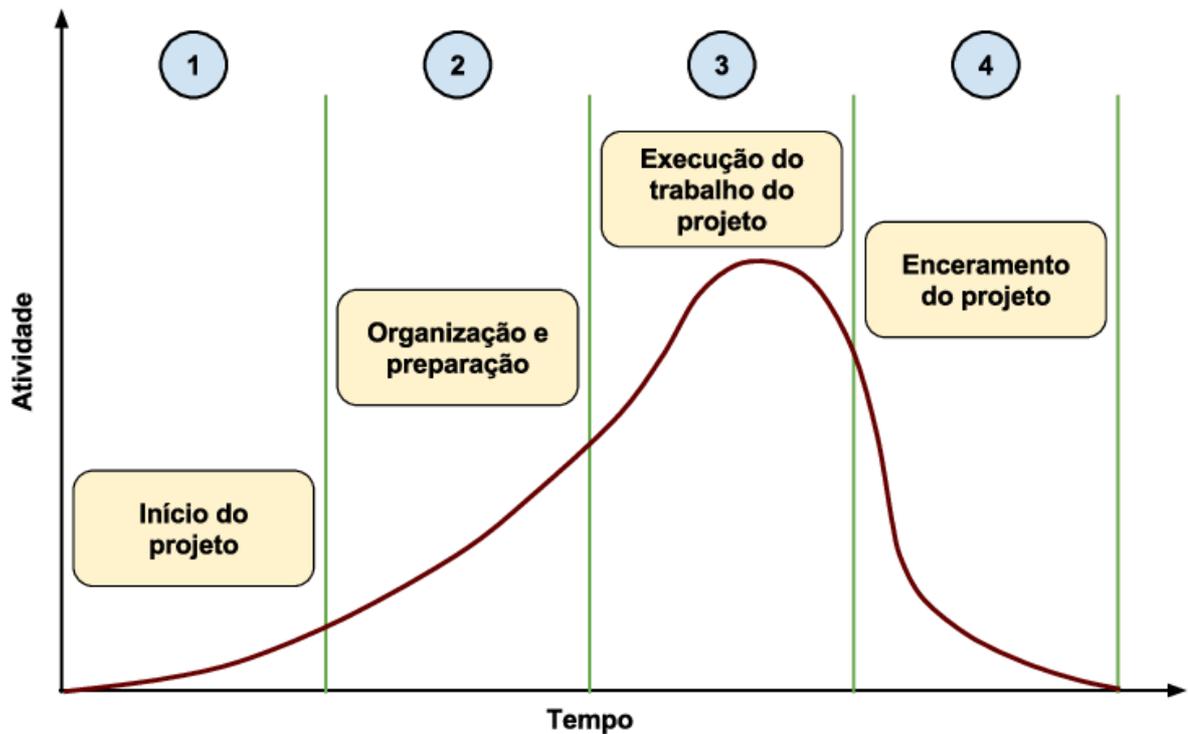
Dessa forma, ao colocar de maneira registrada nos *e-mails* "somente o que é considerado importante", muitas das etapas que envolvem a experiência e conhecimento dos indivíduos, adquiridos no estágio de de internalização, não são, de fato, aproveitados ou levados adiante, o que significa uma anulação de aquisição de conhecimento pelas organizações. Assim, estas serão sempre dependentes de determinadas figuras e da repetição dos processos quando poderiam, através de pequenos ajustes ou diretrizes nas trocas comunicacionais, dar continuidade ao fluxo de aquisição do conhecimento para impulsionar a inovação, bem como gerar um conhecimento pertencente à empresa.

Logo, a partir dessa apuração, partiu-se para uma nova fase do estudo. Para tal, uniu-se as referências teóricas estudadas e os resultados extraídos das entrevistas a fim de conseguir gerar sugestões que pudessem dar conta do problema identificado. E, justamente, ao seguir os passos do método escolhido para este estudo - o *Design Science Research*, avançou-se para a tentativa de criação de um artefato, ainda em versão beta, que tenha condições de contemplar os achados desta pesquisa e propor soluções efetivas para a implantação nas empresas.

4.2 SUGESTÕES

Nesta etapa, após a análise dos resultados das entrevistas e estudo sobre as organizações do mercado do varejo, houve, em primeiro lugar, uma ampliação da compreensão sobre o ciclo de vida dos projetos que ocorrem no dia-a-dia das equipes. Segundo a literatura, o ciclo de um projeto ocorreria normalmente em quatro etapas: início, organização e preparação, execução e encerramento. Abaixo, é possível visualizar esse modelo bastante utilizado nos estudos organizacionais:

Figura 6 - Ciclo de projetos



Fonte: Macapuna (2015)

Entretanto, com base nas estruturas das equipes e na maneira como os entrevistados descreveram a realização de seus processos, percebeu-se que há, na realidade, a aplicação de um ciclo um pouco mais simplificado, no qual juntam-se as partes do primeiro (início) e do segundo estágio (organização e preparação). Dessa maneira, uma representação alternativa do ciclo de projetos foi utilizada aqui para posteriormente ajudar em uma melhor construção do artefato a ser sugerido.

Essa nova versão considera e descreve somente três etapas bem definidas para cada projeto: início, execução e fechamento. Tal configuração pode ser visualizada na figura 7 na qual são apresentadas as fases do projeto e também as principais atividades realizadas em cada uma delas. Para a etapa inicial, elencou-se as tarefas básicas executadas, tal como a deliberação das incumbências, o planejamento, as definições de prazos e qualquer tipo de especificação necessária. A composição do passo seguinte, momento de execução, além da produção propriamente dita, se dá também através das confirmações, das mudanças, dos ajustes, das pesquisas e/ou das melhorias. Enquanto no fechamento, última etapa a ser feita, ocorrem as entregas da produção, as considerações finais e também os

feedbacks, que podem ser tanto internos (equipe e organização) como também externos (clientes, fornecedores, etc.):

Figura 7 - Ciclo de projetos identificado pelas entrevistas



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Logo após esse primeiro desdobramento dos resultados, passou-se para uma análise mais aprofundada sobre os meios comunicacionais utilizados em cada uma das atividades descritas. Identificou-se, deste modo, que tanto na primeira etapa (início), como na última (fechamento), os tipos de comunicação escolhidos apresentam uma tendência a serem mais formais e de resultarem em registros escritos. Com relação ao começo ou finalização de qualquer trabalho, percebeu-se uma prática comum a todas as organizações estudadas que é de fazer reuniões formais com a equipe completa para começar ou encerrar projetos. Nesses encontros, existem apresentações preparadas para uma melhor visualização do conteúdo a ser comunicado. E, após as discussões desse encontro, ainda há registros em atas de tudo que foi decidido, assim como o envio de *e-mails* para oficializar e comunicar deliberações, atividades ou avaliações. Desta maneira, pode-se considerar que são estágios nos quais o uso da comunicação é majoritariamente formal e escrito.

No caso da fase de execução, na qual os colaboradores vão se encarregar das tarefas recebidas para a produção dos entregáveis, notou-se um aumento significativo de métodos de comunicação mais informais. Confirmou-se, aqui, a existência de uma tendência às conversas entre os colegas para trocas de informações sobre o que está sendo feito por cada um, bem como para comunicar os avanços e/ou os impedimentos que possam vir a surgir. Similarmente, há mais trocas de mensagens instantâneas,

ligações e pesquisas ou buscas no próprio time ou também em outros setores da empresa para solucionar algo ou ajudar nos movimentos de tomada de decisão. Todos esses artifícios são considerados parte da rede informal de comunicação da equipe. Eles não têm qualquer intenção de registro ou de posterior análise, apenas fazem parte do processo e da rotina da equipe. Apesar de não estarem dentro do cenário explícito de informações, é importante lembrar que uma cadeia informal de comunicação é indispensável para que haja efetividade nas trocas de informação de uma organização, uma vez que ela complementa muitos significados e ideias. Será sempre necessária uma complementação das trocas formais e informais para um aproveitamento mais integral das informações compartilhadas. Logo, não se subestima as transações comunicativas da fase de execução, mas sim salienta-se a importância destas. Uma vez que a rede informal é também essencial por permitir uma expressão mais livre por parte dos colaboradores, o que pode trazer mais criatividade e também vir a ser extremamente produtivo para o negócio. (WINARSO, 2018).

Ao observarmos as etapas dos projetos, suas atividades e escolhas comunicacionais através da lente da espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), percebemos algumas incompletudes no processo atual realizado pelas empresas. Para os autores há quatro estágios necessários para que o conhecimento possa ser de fato adquirido e efetivado pelas organizações. O primeiro trata-se da combinação, no qual os colaboradores da empresa vão trocar e combinar seus conhecimentos através de reuniões, documentos, conversas e formalizações. Posteriormente temos a etapa de internalização em que os indivíduos aprendem mais coisas durante a prática, durante o próprio fazer. Para a terceira etapa temos a socialização, uma fase em que os conhecimentos adquiridos pelas experiências vão ser trocados entre os colaboradores através de conversas, diálogos informais, experiências diretas e observações. E, finalmente, o quarto momento é o de externalização desses saberes, que acontece para que haja a cristalização de tudo que foi adquirido até então. Após esse circuito de trocas e dinâmicas do conhecimento, os autores afirmam que existe um real aprendizado organizacional, capaz de gerar oportunidades tanto para inovações como para a obtenção de vantagens competitivas.

Assim, uma das questões que se confirmaram após a observação dos dados obtidos pela pesquisa é de como seria possível ter um melhor aproveitamento, ou até mesmo, um não estancamento do conhecimento na parte de socialização deste. Isso

porque, reconheceu-se que é esta a dinâmica estabelecida durante a etapa de execução dos projetos. As trocas comunicacionais são feitas todas informalmente, de forma que todos os saberes permanecem orbitando o terreno do conhecimento tácito. Assim, compreende-se que não há o movimento de cristalização de alguns aprendizados que podem ser importantes ou até fundamentais para a organização. Ou seja, pode-se afirmar que não se chega à etapa de externalização de todo o conhecimento, uma vez que, para o fechamento, não são trazidos todos os aprendizados do processo. A maioria das dúvidas são solucionadas através dessa comunicação informal, e, da mesma maneira, as tomadas de decisões seguem essa mesma lógica. Com isso, chega-se ao desfecho somente do resultado final do projeto, mas descartam-se muitos dos aprendizados que foram obtidos ao longo de sua produção. Assim, alguns colaboradores vão ter esse conhecimento internalizado, mas não o compartilham, o que interfere negativamente na possibilidade de aumento do conhecimento organizacional.

Tendo essa demanda em vista, a primeira sugestão apresentada para uma otimização dos processos comunicacionais das equipes do setor de varejo é a complementação das atividades feitas durante a fase de execução dos projetos. Aqui, sugere-se que seja possível criar uma possibilidade de registro das dúvidas, das soluções e das tomadas de decisão referentes ao que foi ou ao que está sendo executado. Considera-se que pode ser extremamente importante a criação de um tipo de catalogação das possíveis questões que possam surgir ao longo do andamento dos trabalhos das equipes.

Essa nova atividade surgiria com o intuito de gerar uma complementação que pudesse dar continuidade à espiral do conhecimento, fazendo com que se deixe a etapa de socialização para, finalmente, se atingir a externalização. Uma vez que se crie esses tipo de registros, prevê-se que possivelmente haverá uma aceleração no cumprimento de tarefas, um melhor aproveitamento dos conhecimentos e, ainda mais importante, um real acúmulo de conhecimento por parte da organização, o que, com toda a certeza, poderia ser visto como uma vantagem competitiva essencial para as empresas.

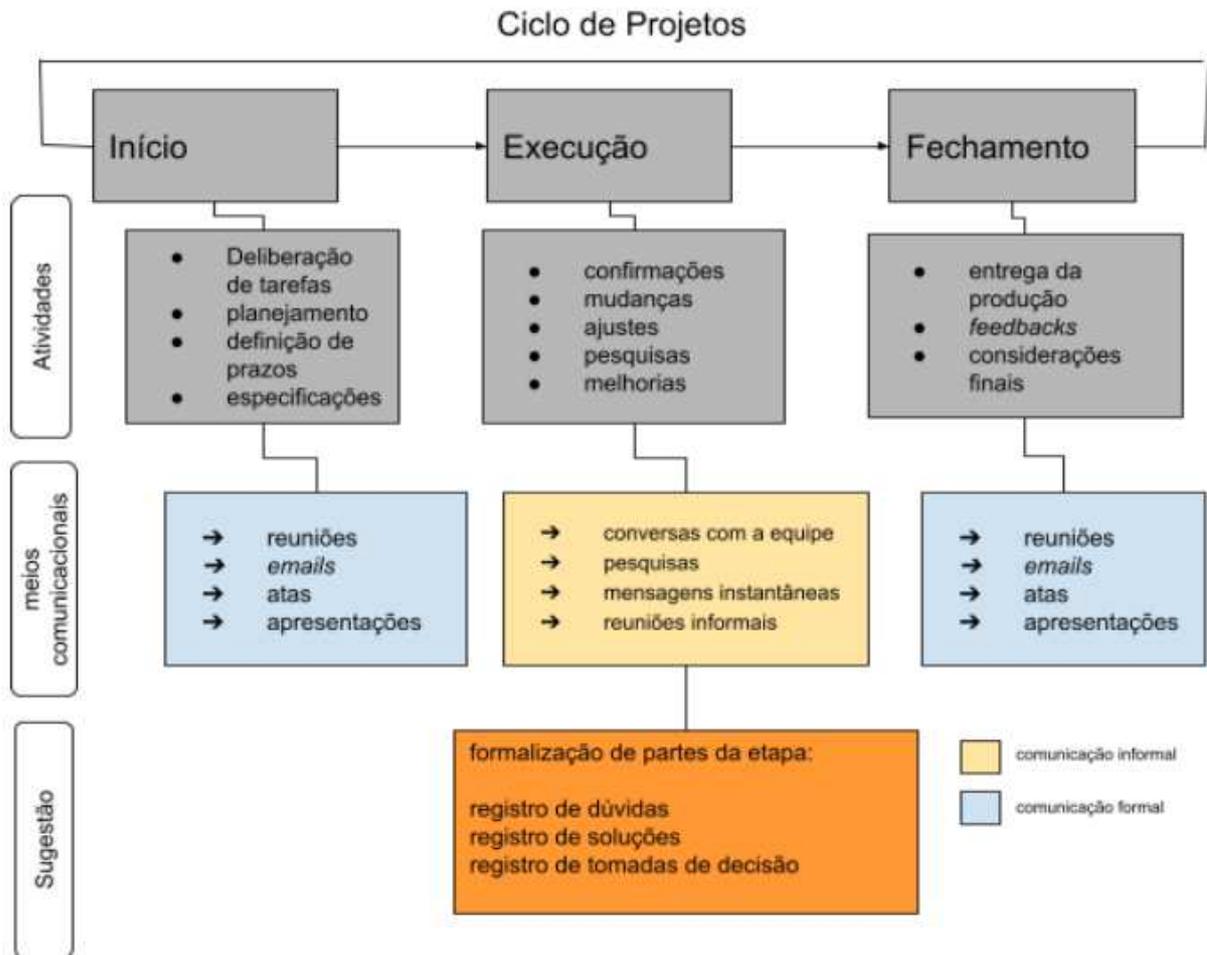
Neste estágio, antes de começar o real desenvolvimento da solução, pensou-se também em qual seria o melhor tipo de artefato para o problema em questão. Com o respaldo da teoria e os dados obtidos, optou-se pela criação de um *framework* que conseguisse contextualizar as mudanças necessárias no cenário já existente dos

processos dos times. Essa decisão funcionou como norteadora dos passos no momento do desenvolvimento.

4.3 DESENVOLVIMENTO

A partir do direcionamento de uma possível solução dentro da etapa de sugestão, partiu-se para o desenvolvimento de um artefato que pudesse dar conta desta questão e representar isso da melhor forma. Segundo Manson (2006) na DSR, o artefato criado deve ser um conhecimento aplicável que possa solucionar problemas ou mesmo otimizar processos existentes. Com esta definição em mente, tentou-se gerar aqui uma reorganização das atividades nos diferentes estágios do ciclo de projetos. Assim, a versão 0 do artefato foi gerada pensando num *framework* que pudesse funcionar como guia para a execução das tarefas. Essa primeira alternativa, preocupou-se com a boa representação das etapas do ciclo dos projetos, suas atividades e modos comunicacionais utilizados, de modo que a parte de sugestão das novas atividades ficou destacada na parte inferior da ilustração. É possível enxergar tudo isso na figura 8:

Figura 8 - Versão 0 do Artefato



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

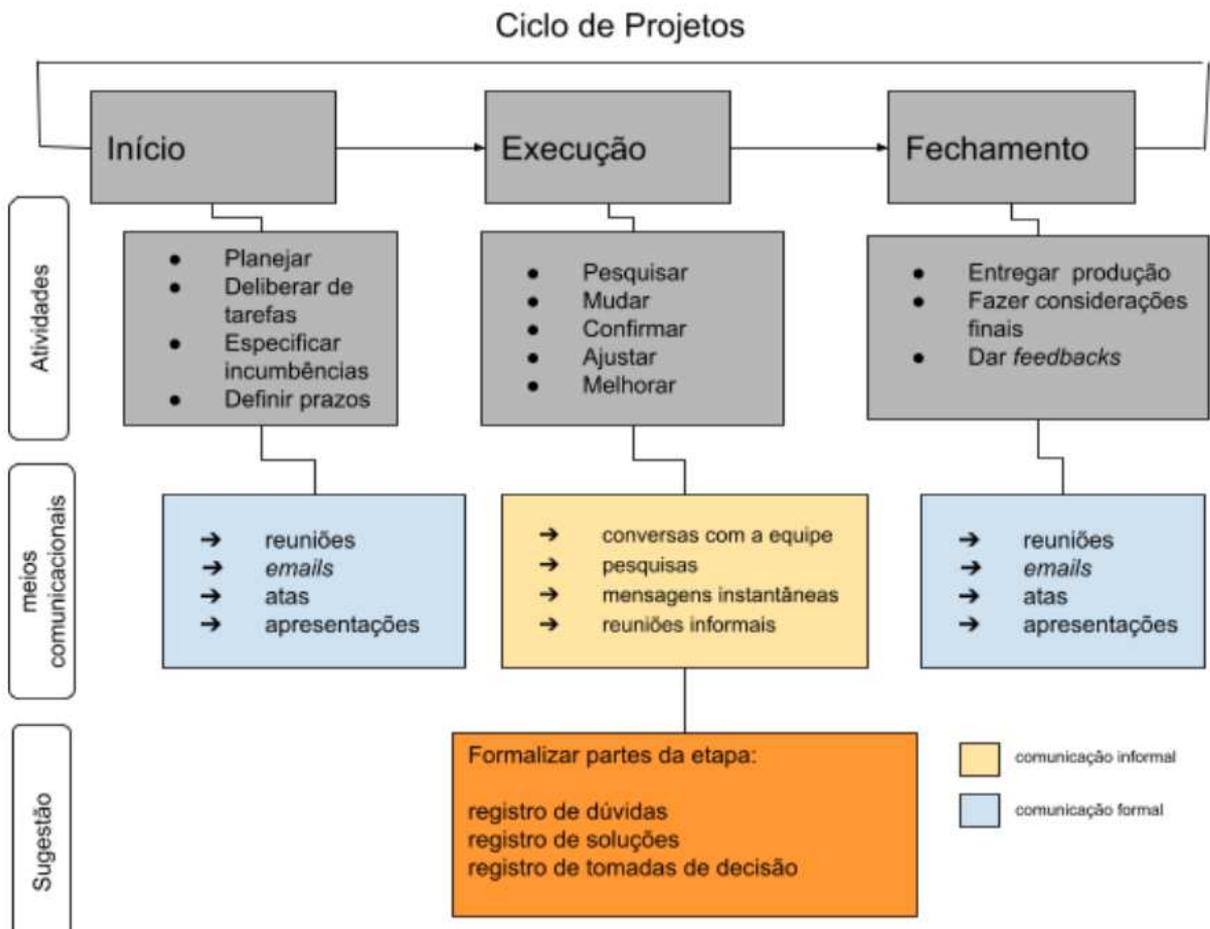
Nessa versão propõe-se, portanto, que se incorpore algum tipo de registro de dúvidas, soluções e tomadas de decisão que aparecerem ao longo da fase de execução. A ideia ainda trata isso como uma possível adição de um novo estágio que poderia se chamar de formalização do conhecimento. Nesta primeira representação, a sugestão ainda está à parte do fluxo do projeto.

Com uma proposta definida para o que serviria de solução ao problema identificado, foi realizado o primeiro ajuste no artefato. A segunda representação preocupou-se mais em ajustar as atividades que acontecem em cada fase do ciclo. Elas foram colocadas de forma ordenada similarmente ao que foi relatado como prática nestes estágios. E, para além disso, ajustou-se também a nomenclatura de descrição destas. Uma vez que este artefato pretende ter a função de guia para qualquer um que precise se localizar ou saber qual ação tomar em qualquer ponto de

um projeto, as atividades passaram a ser descritas por verbos no infinitivo para indicar de forma mais clara qual a operação a ser feita.

Apesar destes ajustes feitos, as sugestões que foram trazidas para a otimização dos processos comunicacionais e da gestão do conhecimento estavam ainda um tanto quanto desconectadas do resto do processo. Mesmo que se pudesse enxergar que as ações de formalização eram necessárias e estavam ligadas diretamente ao passo de execução, ainda precisava-se colocar o artefato um pouco mais integrado ao real cotidiano organizacional, afinal só dessa maneira os colaboradores, de fato, poderiam enxergar a importância dessas atividades no mesmo nível daquelas que já executavam.

Figura 9 - Versão 1 do Artefato



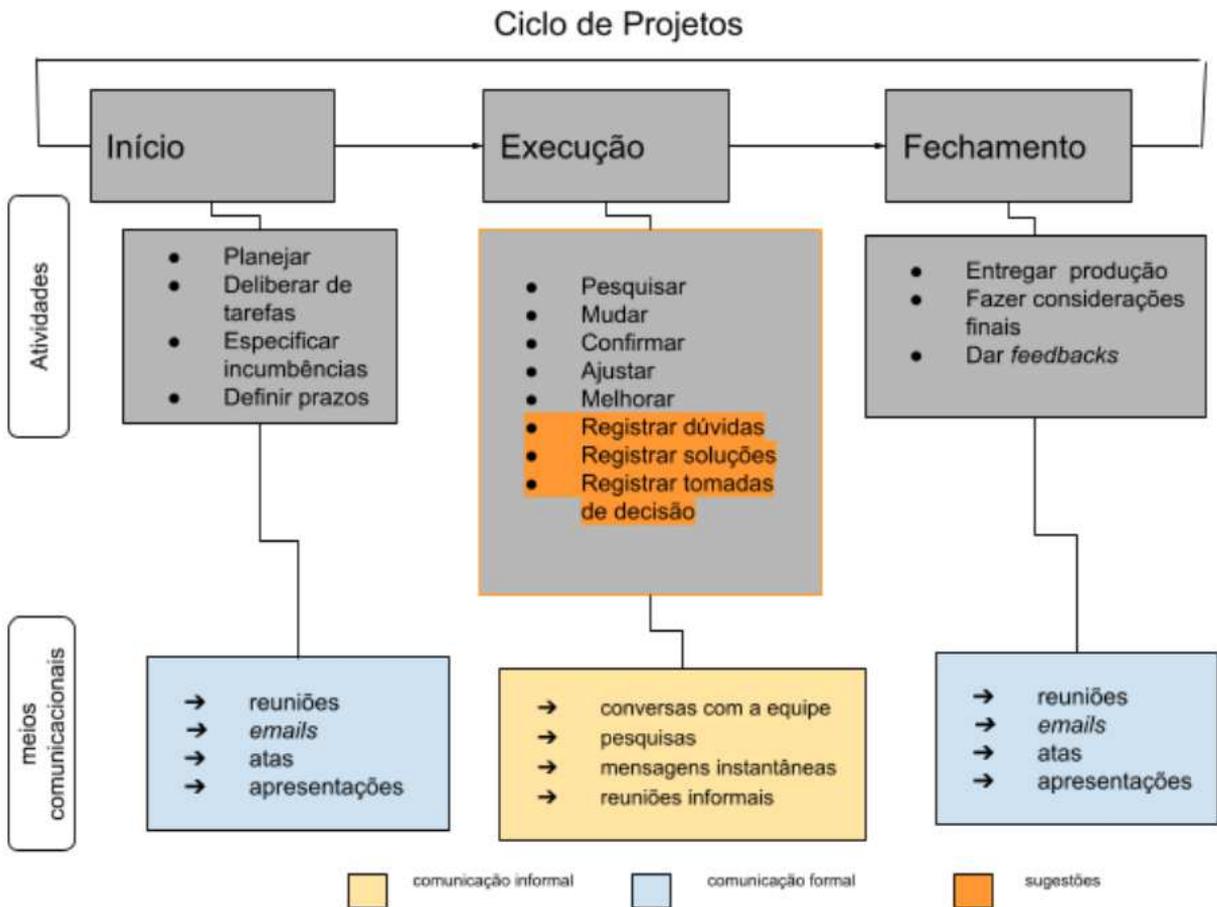
Fonte: elaborado pela pesquisadora

Ainda no intuito de ajustar o artefato para que fizesse sentido dentro de um contexto organizacional real, realizaram-se mais duas versões que se ocuparam de incorporar a sugestão apresentada ao ciclo dos processos. Primeiramente, tentou-se colocar as novas tarefas como atividades comuns do estágio de execução. Porém, essa versão de número 2 pareceu gerar um alongamento da etapa de execução, pois praticamente duplicou o número de atividades descritas no *framework*. Isto posto, pensou-se que tal apresentação poderia dar uma impressão negativa sobre a extensão dessa fase, o que pode, ao final, ser prejudicial à produtividade ou até mesmo confundir os colaboradores que se guiarem por esta representação.

Mesmo que tenha sido uma solução que conseguiu trazer um destaque para as novas ações propostas, por ter colocado em pé de igualdade com as ações que já eram feitas comumente, a impressão que se teve aqui foi a de uma lista de tarefas. Deste modo, cada atividade parecia ter que ser executar conseqüentemente a outra, o que não é necessário. Na verdade, essa ideia iria completamente contra o que se propunha nesta fase, que foi uma maior incorporação ao processo para que a formalização proposta pudesse ser quase que dissolvida ao longo das outras tarefas da etapa. Por fim, imaginou-se que essa versão estava mais no caminho oposto ao da produtividade do que levando para esta.

Além disso, outro problema que pode ser percebido aqui é que os meios comunicacionais utilizados teriam que ser alterados para que se pudesse realizar as operações propostas. Primeiramente, nesta etapa do ciclo, a comunicação se dava de maneira informal, através de conversas, aplicativos de mensagens instantâneas e reuniões informais. Logo, sabendo-se que esta comunicação é fundamental para a espiral do conhecimento, bem como para a completude de algumas lacunas informacionais que a comunicação formal não consegue dar conta de passar, percebeu-se que a inclusão de registros formais nessa etapa poderia desfalcocar a organização desse importante sistema. (ATOUBA; CARLSON; LAMMERS, 2019) (NONAKA; TAKEUCHI,1995)

Figura 10 - Versão 2 do Artefato



Fonte: elaborado pela pesquisadora

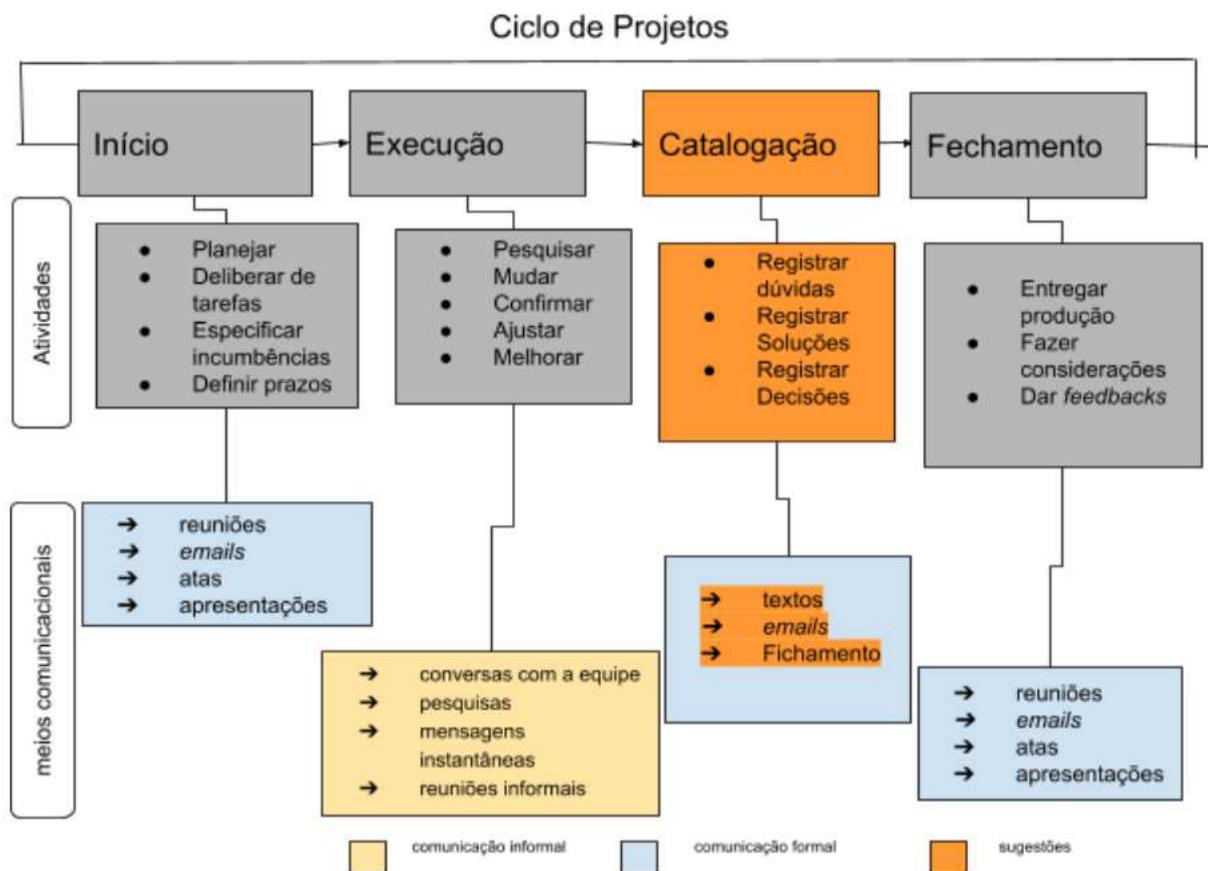
A última versão ajustada deu ênfase para a desagregação das ações que serviriam para protocolar os conhecimentos advindos da comunicação informal da segunda etapa do ciclo de projetos. Para tanto, optou-se por inserir essas ações como uma nova etapa do circuito de realização de trabalhos. Essa nova fase seria chamada de catalogação especialmente por sua função de geração de um catálogo de conhecimento organizacional fundamentado pelos aprendizados obtidos ao longo do processo de execução. Assim, se teria ao total quatro etapas bem definidas e simplificadas para serem realizadas ao longo de um projeto. Inclui-se também quais os meios comunicacionais que seriam provavelmente utilizados nessa etapa, optou-se aqui pelo uso de *e-mails*, textos e fichamentos.

Com esta última representação, chegou-se a um resultado mais satisfatório que os anteriores. Utilizou-se muito a ideia de que uma nova etapa que servisse para o registro dos conhecimentos obtidos até então poderia ser, inclusive, considerada como a criação de um “ba” que teria como finalidade a organização e a geração de

conhecimento organizacional através dos aprendizados de projetos. (NONAKA; KONNO, 1998). O catálogo a ser gerado nesse novo estágio também foi pensado como um resultado importante para pesquisa, já que serviria como base de dados para futuros projetos. Mesmo que ocorresse antes da fase de fechamento, muitos dos dados importantes estariam ali registrados e poderiam ser utilizados até mesmo para as considerações finais e *feedbacks* das equipes.

Assim, encerrou-se a etapa de desenvolvimento com o entendimento de um artefato como ilustrado abaixo:

Figura 11 - Versão 3 do artefato



Fonte: elaborado pela pesquisadora

4.4 AVALIAÇÃO

A etapa consecutiva ao desenvolvimento é a de avaliação do artefato. Neste estágio, busca-se uma validação do que está sendo proposto através de um processo rigoroso de verificação do artefato no ambiente para o qual foi projetado e como ele

pode chegar às soluções para as quais foi proposto. (LACERDA et al., 2013). Nesta pesquisa, procurou-se avaliar a solução produzida através da análise de especialistas do mercado. Acreditou-se que assim, através da racionalização e discussão das sugestões, seria possível executar mudanças necessárias, bem como atestar a importância de tal produção.

Para a avaliação crítica do artefato, dois especialistas foram chamados. O primeiro deles (A1) apresentava uma vasta experiência de trabalho, cursos e qualificação dentro de organizações de diversos setores. Entendeu-se que esse especialista poderia compreender o contexto e o problema estudado, bem como fazer considerações fundamentais para a solução proposta, trazendo um ponto de vista sem viés e extremamente atualizado devido à sua atuação cotidiana dentro de empresas.

O segundo especialista (A2) contava com uma extensa trajetória tanto no âmbito organizacional como no cenário acadêmico. Esperou-se, portanto, que essa conjunção de saberes pudesse trazer as referências teóricas necessárias e, assim como, as mais atualizadas para ajudar a basear a estruturação do artefato. Além disso, o fato do especialista contar com mais de trinta anos de experiência junto às organizações, possibilitou uma ação avaliativa muito coerente com o universo dos negócios. Assim, com a ajuda crítica dessas duas autoridades na questão estudada, acreditou-se traçar um caminho avaliativo adequado e preciso.

A dinâmica desta fase, da mesma forma que as entrevistas semiestruturadas, precisou ser feita *online* e através de plataformas digitais que permitissem o compartilhamento das ilustrações de todas as variantes do artefato. Então, em reunião com tempo ilimitado no programa *Skype*, os especialistas ouviram primeiro uma introdução contextualizando o cenário do estudo. A pesquisadora descreveu desde o questionamento inicial que ajudou a definir o tema do estudo até os resultados encontrados para o desenvolvimento das sugestões.

Imprescindível dizer aqui que a explicação sobre o contexto da pesquisa e reiteração de sua importância no cenário de negócios foi extremamente necessária para que os profissionais que iriam avaliar o artefato pudessem se envolver ao máximo com a avaliação. Logo, segundo a visão dos dois participantes, o problema apontado é, de fato, real e urge por uma solução que possa reforçar as capacidades de retenção de conhecimento pelas organizações. Um dos especialistas confirmou isso quando disse que "a comunicação é um recurso inerente à organização e pouco se olha para o que esse recurso pode oferecer" (A2).

Optou-se por se ter duas sessões avaliadoras separadas. Primeiramente, um especialista olhando para o que foi desenvolvido pela pesquisadora sem interferências externas, somente com base na pesquisa. Posteriormente, o outro especialista teria contato com a totalidade dos artefatos desenvolvidos, como também os já avaliados pelo primeiro colaborador e com ajustes já feitos. A ideia era mostrar todo o panorama evolutivo das sugestões para que o segundo especialista pudesse trabalhar comparativamente dentro do projeto, e igualmente trazer impressões externas com visão acadêmica e organizacional.

4.4.1 Avaliação do Primeiro especialista (A1)

Como mencionado anteriormente, a avaliação teve início pela explanação do contexto e do problema encontrado. Seguiu-se dessa explicação para o destaque da necessidade de otimização dos processos comunicacionais dentro dos times, posto que a comunicação é parte estrutural do dia-a-dia de uma organização. Assim, um resumo dos resultados encontrados foi apresentado e, logo em seguida, as versões zero e um do artefato. O convidado poderia fazer interferências e comentar a qualquer momento, o que criou uma prática bastante proveitosa que incentivou a troca de ideias e a colocação de novas percepções.

O propósito de mostrar as duas primeiras modelagens do artefato foi apresentar a sugestão ainda isolada do cenário que estaria em vigor na conjuntura corrente das empresas. E assim ser possível criar um espaço de discussão mais genérico de como se esperava resolver os problemas que foram apontados. As versões dois e três do *framework* por já trazerem as sugestões inseridas no ciclo dos processos dos times, tinham uma indicação mais forte da maneira e do seu momento de aplicação, ponto que talvez pudesse criar uma concentração de atenção, e se perderia o espaço para recomendações para a própria sugestão.

O especialista preferiu visualizar todas as versões antes de realmente opinar sobre o artefato. Mesmo que tenha levantado alguns breves comentários entre as variações de sugestão apresentadas, deteve-se a endereçar ideias após a exibição da última opção de modelo. Assim, fez anotações ao longo da apresentação e posteriormente comentou diversos pontos. Ele ressaltou a importância da inovação para as empresas, especialmente no setor do varejo que é extremamente mutável e rápido, da mesma forma como problematizou a criação de um time específico para

inovação. Questionou-se o quão positivo é ter uma equipe focada apenas nisso, ou se a inovação se dá, aparece e se multiplica ao longo dos processos de todos os times. Assim, A1 conseguiu concluir que a inovação pode se apresentar em qualquer parte de uma organização.

No decorrer da conversa, o tópico seguinte foi a ciência de que esse estancamento na etapa de socialização do conhecimento acontece de fato. Argumentou-se que esse é um problema há muito discutido e comentado, ainda que muitas vezes outros termos possam ser usados ou possa-se entender este problema dentro de outros contextos. Com isso, A1 pode comentar que há uma boa intenção na criação do artefato, mas ressaltou que quando se fala de comunicação e processos de aquisição e gestão do conhecimento, inevitavelmente fala-se de pessoas, de colaboradores de uma empresa, o que se situa num terreno muito complexo, uma vez que há um universo de particularidades para cada ser humano.

Logo, a primeira questão levantada foi "quem vai querer dizer e registrar que teve uma dúvida durante um processo?" (A1). Neste ponto, se problematizou se apontar uma dúvida poderia ter um cunho negativo para o colaborador responsável pela tarefa onde a questão surgiu. Assim, a ideia do especialista é que os processos para identificação, registro e catalogação de dúvidas, resoluções e qualquer tomada de decisão precisam ser coletivos, já que individualmente poderia ser extremamente complexo e talvez houvesse um encobrimento de conhecimentos necessários a empresa, justamente pela questão dos envolvidos serem sujeitos.

Em seguida, os comentários foram direcionados para a esfera de realização da ideia de registro da comunicação informal da etapa de execução. Questionou-se quais pedaços dessa comunicação deveriam ser utilizados para catalogação e como definir isso. Discutiu-se também quem seria o responsável por tomar essas decisões, o líder da equipe ou o próprio colaborador que estava envolvido na troca de informações. Aqui, a pesquisadora explicou que algumas partes da comunicação podem ser consideradas cruciais para o projeto sempre, como, por exemplo, dúvidas que venham a interromper o andamento do fluxo de trabalho do colaborador, bem como as respostas para estas perguntas que são o que permitem o retorno à execução das atividades. Logo, argumentou-se que esse tipo de dúvida e resolução deveriam ser cuidadosamente registradas para que a pausa no processo não se repita naquele mesmo ponto, o que evitaria inclusive, muitas vezes, o retrabalho.

Da mesma forma, mostrou-se como as tomadas de decisão dentro de um processo de execução de qualquer projeto devem ser registradas, pois são elas que conseguem definir caminhos pelos quais os colaboradores vão passar novamente, já que as equipes trabalham com um determinado tipo de processamento que tende a se repetir uma hora ou outra. Com esse item, esclareceu-se os três pontos que necessitariam de especial atenção com relação ao seu aprendizado e registro. Acordou-se, portanto, que as dúvidas, suas soluções e tomadas de decisão para agilidade ou efetividade do projeto são as partes que devem ser, por certo, registradas.

Partindo desse resultado comum sobre o conteúdo a ser trabalhado, a problematização estendeu-se para qual seria o momento propício durante o processo para a efetivação da formalização dos aprendizados. Essa discussão acabou por ser a parte mais importante e mais longa da avaliação feita. Foram levantados muitos pontos, como a possibilidade da existência de *checkpoints* para que os colaboradores pudessem registrar rotineiramente os conhecimentos adquiridos. Porém concordou-se que isso poderia atrasar alguns processos, bem como gerar estafa na equipe devido a obrigatoriedade da geração desse conteúdo. Foi proposto também algum novo cargo em que um colaborador fosse encarregado da função de questionamento sobre possíveis dúvidas a quem estivesse trabalhando nos projetos, mas, do mesmo modo, debateu-se sobre quem deveria ser essa figura dentro de uma equipe e qual tipo de autoridade deveria ter ou não para estar naquela posição.

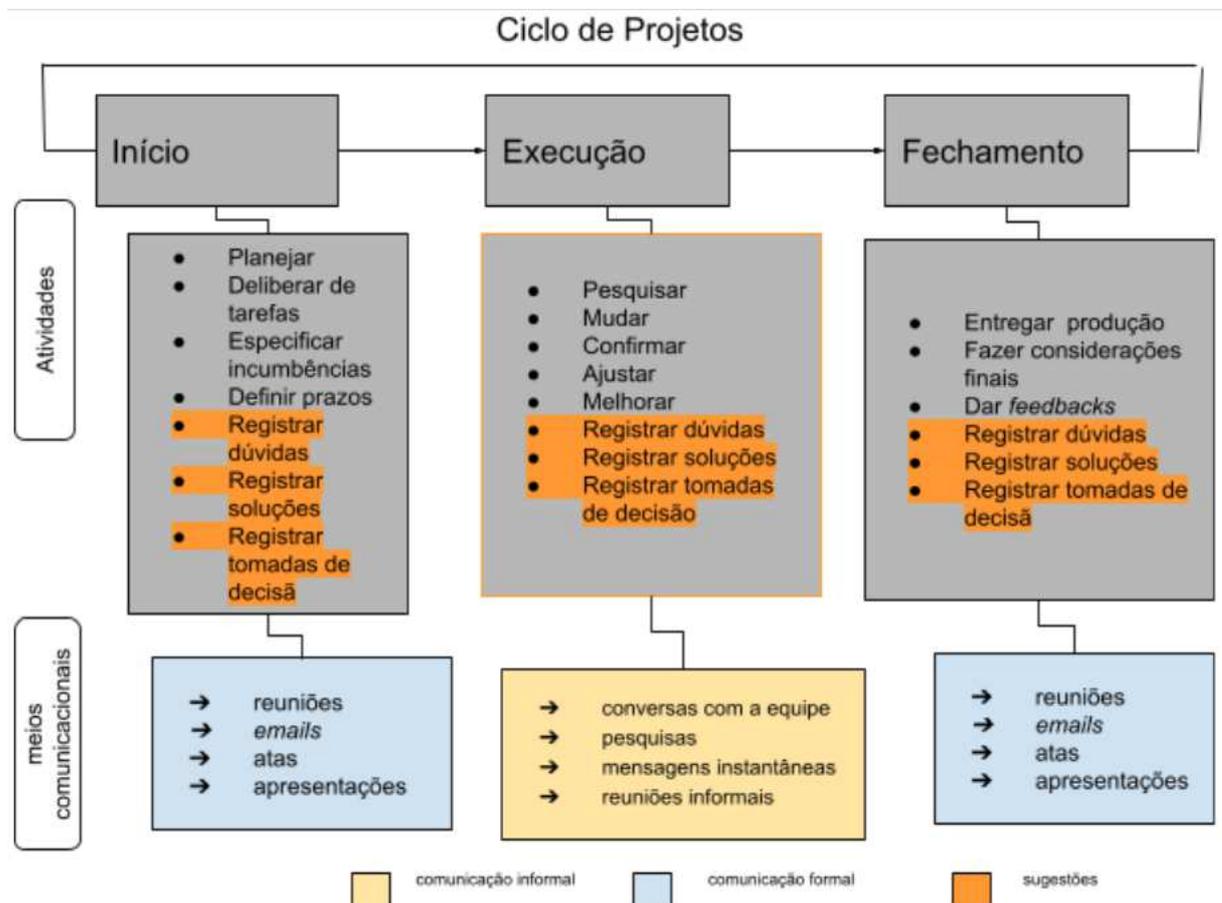
As discussões com este avaliador especialista foram bastante proveitosas, uma análise que durou cerca de uma hora e meia e trouxe à luz quase todos os pontos que podem ter ficado soltos na construção dessa otimização dos processos comunicacionais das equipes. Diante disso, algumas sugestões apareceram e foram descartadas, da mesma forma que outras surgiram e puderam ser aproveitadas. Ao final desse estudo, outra versão do artefato foi planejada.

A intenção era conseguir incluir pontos levantados e ajustar o momento ideal para o registro dessas formalizações de conhecimentos. Ao levar em consideração tudo que foi pontuado e mais o conhecimento adquirido ao longo da conversa, executaram-se algumas mudanças dentro do *framework* relativas às ocasiões oportunas para a aplicação do registro. Optou-se, assim, pela instauração de três momentos distintos de formalização espalhados ao longo das três fases do ciclo de projetos. Dessa maneira, intencionou-se tornar a ideia de formalizar aprendizados do

processo quase que um hábito dentro da equipe, independente de acertos ou erros dentro ao fim de projetos.

Por conta disso, todos os estágios foram contemplados com mais atividades que iriam culminar em um domínio da transferência de conhecimento prático dos colaboradores para um conhecimento explícito pertencente a toda equipe, e, conseqüentemente, também da organização. Para a inserção dessas novas atividades, o artefato ganhou uma nova versão, a de número quatro. Assim, nessa reconfiguração temos a volta ao ciclo de três estágios e um aumento do número de tarefas em todas as etapas, como pode ser visto na figura 12:

Figura 12 - Versão 4 do Artefato



Fonte: elaborado pela pesquisadora

4.4.2 Avaliação do Segundo Especialista (A2)

Como mencionado anteriormente, o segundo especialista a colaborar com a avaliação do artefato, teve a possibilidade de lidar com um panorama completo sobre

o desenvolvimento do mesmo. Novamente, iniciou-se com a contextualização e explicação do problema a ser solucionado e, posteriormente, foram apresentadas todas as versões e considerações possíveis da solução criada, incluindo alguns comentários e críticas decorrentes da análise do primeiro especialista consultado.

De certa forma, por ser uma segunda parte avaliativa, muitas das questões levantadas, como os pontos que necessitavam receber uma maior atenção, já tinham sido estudadas e, por vezes, até mesmo solucionadas com a ajuda da teoria e/ou do conhecimento sobre a prática das organizações. Já existiam, portanto, alternativas e respostas para questões como: o que registrar, o porquê registrar, e como fazer isso. A única questão que ainda surgia como um ponto conflituoso era a que refletia sobre o momento para se realizar as operações pretendidas. Aqui, o avaliador se ateve por um longo tempo discutindo a validade e efetividade da versão três e da versão quatro do artefato.

A questão que dominou a análise tinha um conflito sobre como, se estando dentro das etapas já conhecidas do ciclo de projeto, os colaboradores da empresa entenderiam essas novas atividades, e em que momento dentro daquelas ações já cotidianas iriam executar os novos encargos adicionados no estágio já conhecido. Levantou-se alguns problemas que poderiam ocorrer caso esses registros fossem feitos ao início da etapa, depois se discutiu sobre pontos negativos e positivos dessa formalização ser feita durante ou ao fim das fases do ciclo. Com isso, percebeu-se que inserir mais incumbências em etapas poderia confundir e atrasar os processos, bem como, talvez, fazer com que se perca um pouco da eficiência processual já adquirida pela experiência das equipes.

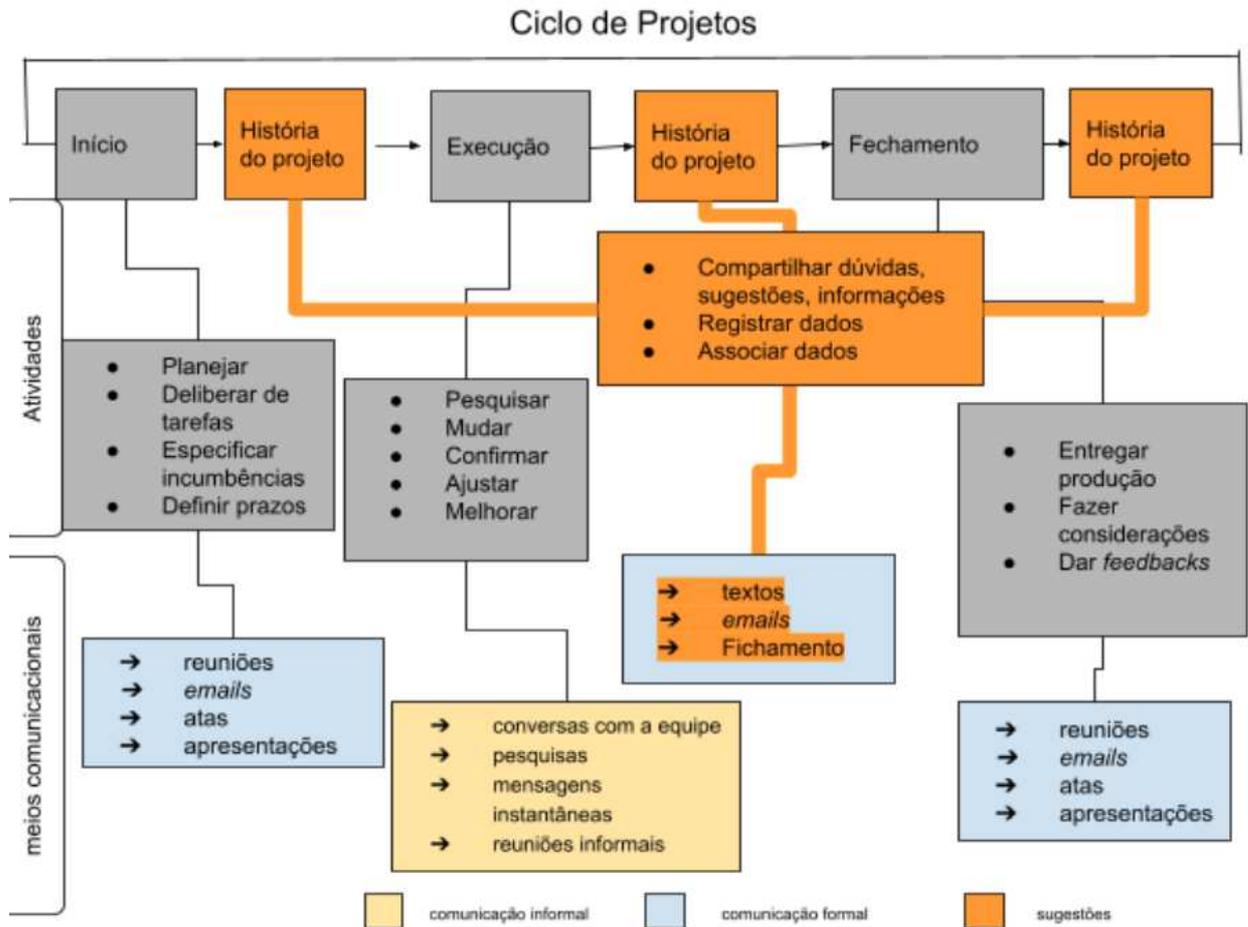
O segundo avaliador foi categórico ao afirmar que uma mudança da mentalidade é necessária, assim como a inserção de uma nova cultura dentro das equipes. Só assim pode-se chegar a resultados diferentes daqueles que são obtidos corriqueiramente a partir das relações comunicacionais. Seguindo por esse lado, a discussão acabou por apontar a inclusão de novas etapas para historiar o projeto ao longo do ciclo. Essa ideia tem como princípio uma mudança cultural sobre o aprendizado da equipe. Uma vez que, atualmente, os colaboradores tendem a compartilhar somente seus resultados em suas trocas de informações. Logo, a ideia de colocar mais estágios poderia gerar uma nova cultura, já que estes iriam focar num maior compartilhamento de todos os saberes, descobertas e aprendizados para toda a equipe, pois todos esses itens seriam parte da chamada "história do projeto".

De maneira prática, o especialista sustentou o argumento de que todas as informações ou qualquer outro tipo de dado que esteja, de alguma forma, relacionada ao projeto deve ter algum tipo de registro e posterior conhecimento de toda equipe. O termo utilizado foi a criação de uma etapa de 'História do projeto', na qual todos os colaboradores poderiam compor com início, meio e fim, todas as partes que foram executadas para que houvesse um conhecimento geral da equipe e também um registro acessível para consultas a qualquer momento. Partindo dessa mentalidade, afirma-se que dessa maneira, haveria um maior encorajamento da participação de todos os membros da equipe, uma vez que não se consideraria qualquer parte mais ou menos importante, já que a riqueza de detalhes sempre melhora uma história.

Além disso, gerar mais participação e envolvimento de todos criaria um comportamento organizacional novo que resultaria na consumação da espiral do conhecimento. Para tal, essas novas etapas deveriam lidar com todos os documentos criados, com os *e-mails* trocados, as dúvidas, as sugestões, os comentários e quaisquer outras interações orais e informais dos colaboradores que fossem realizadas para chegar aos resultados. Sem uma filtragem da importância de qualquer dado, a problemática de acertos e erros do colaborador e a consequente omissão de algumas informações não aconteceria. Afinal, ressalta-se que quando se fala em história de um projeto, não há um caminho único, mas sim o entendimento de quanto mais completa e rica em detalhes, melhor ela será. Essa ideia carrega consigo a tentativa de mudança cultural dentro das equipes e também enfatiza a importância de todos os processos comunicacionais executados pelos times.

Devido às colocações da análise do segundo avaliador especialista e às discussões desenvolvidas, o artefato ganhou uma nova versão. A representação de número cinco reuniu todas as ideias discutidas até então e conseguiu dar conta de uma primeira questão fundamental sobre como seria possível incentivar e iniciar o processo coletivo de registro de comunicações informais. Do mesmo modo, ela permitiu a criação de uma dinâmica que pretende gerar um *corpus* de informações essenciais para a empresa e culmina em um aumento do conhecimento organizacional. A riqueza das novas práticas propostas pode permitir até mesmo outros desdobramentos e usos. Abaixo, apresenta-se a última versão do artefato:

Figura 13 - Versão 5 do Artefato



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Nesta nova reorganização cabe reexplicar todos os elementos que estão postos no *framework*. Igualmente às outras versões criadas, as mudanças sugeridas foram ajustadas no ciclo de projeto. Enquanto anteriormente, de acordo com os entrevistados e com a literatura, existiam três estágios neste circuito, agora seriam seis ao total. Manteve-se a configuração das atividades feitas em cada fase. O início ainda serviu para deliberar tarefas, planejar e falar sobre prazos, bem como a execução manteve seu caráter de pesquisa, mudanças, melhorias e produção. No fechamento, a entrega, as considerações finais e os *feedbacks* se mantiveram absolutos. Da mesma forma, vemos acontecendo com os meios comunicacionais utilizados.

Houve um reforço da ideia de que não se deve tirar do projeto e das equipes, de maneira alguma, a utilização da comunicação informal. Logo, seguiu-se

representando o uso da comunicação mais formal nas etapas de início e fechamento, enquanto na etapa intermediária de execução, a informalidade comunicacional seria a principal maneira de trocar informações. O que se tentou apresentar de diferente que pudesse causar uma maior compreensão do que foi dito ou escutado, foi justamente novas etapas dentro do ciclo de projetos. Etapas de igual importância das três já postas, porém com a possibilidade de trazer uma nova maneira de organização para os projetos, tal como alterar a cultura comunicacional.

As etapas adicionais foram chamadas de “história do projeto”. A primeira ficou localizada entre o início e a execução, posteriormente há uma fase semelhante entre a execução e o fechamento e, novamente, outra depois do fechamento e antes do início de outro projeto. Imaginou-se que nesses estágios, os colaboradores teriam espaço para reunir todas as informações que possuem sobre o projeto, compor a história dele da maneira mais minuciosa possível. Aqui, fala-se sobre *e-mails* trocados de forma individual, informações históricas, conhecimentos de projeto, números diversos, experiências anteriores que possam ajudar na nova construção, do mesmo modo que tudo que possa envolver aquele tema. Ressalta-se que o imaginário do termo história é fundamental, pois justifica a busca pela riqueza de detalhes e o não julgamento de qualquer erro ou acerto.

As novas fases funcionariam então para a reunião e composição dessas “histórias” que seriam, na realidade, os dados completos dos projetos das equipes da organização. Com isso, teria início um movimento de geração de uma base de dados com origem majoritariamente comunicacional. Esses registros poderiam ser mantidos tanto de forma física como digital, porém deveriam estar ao alcance destas mesmas equipes para que tornassem possível as consultas e o conhecimento de determinadas decisões ou especificações. Com isso, visa-se a formação de um conhecimento organizacional explícito que vai dinamizar os processos nos times. A partir disso, é possível aumentar a produtividade, uma vez que os times saberiam os caminhos para solucionar possíveis dúvidas ou impasses. E, uma vez que a informação buscada não estivesse ali, um novo processo aconteceria e posteriormente seria registrado também. Assim, os processos comunicacionais seriam otimizados para a constante geração de conhecimento.

Com os conhecimentos cristalizados dessa forma, as equipes ficariam menos dependentes de colaboradores com informações específicas ou contatos únicos. Assim como, poderiam realmente aproveitar a prática e o bom trabalho dos mesmos,

não perdendo tempo em retrabalhos, afinamentos de processo ou burocracias. De mesmo modo, as empresas poderiam, com o início dessa nova cultura, gerar mais incentivos para a inovação dentro dos times, uma vez que os trabalhos se simplificariam e haveria espaço e terreno fértil para novas trocas, ideias e, por consequência, para inovar.

Conclui-se aqui, portanto, que ao final do estágio de desenvolvimento, que o artefato em sua versão final conseguiu dar conta de solucionar todos os pontos que foram apontados como dúvidas ou problemas anteriormente. A teoria estudada permite que se enxergue essas etapas “história do projeto” tanto como “ba” para troca de conhecimento, como também etapas impulsionadoras da espiral do conhecimento. Elas pretendem acelerar a cristalização de tudo que foi aprendido, da mesma forma que vai incentivar a materialização de um conhecimento organizacional fundamentado pela base de dados a ser criada. Com isso, temos um espaço ideal para o desenvolvimento da inovação, devido ao conhecimento adquirido que vai gerar novas dúvidas, extinguir o retrabalho e diminuir consideravelmente as confirmações dos mesmos processos. (NONAKA; KONNO, 1998) (NONAKA; TAKEUCHI, 1995)

4.5 CONCLUSÃO DO DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

A otimização da comunicação dentro das organizações é um caminho muito visitado, já que frequentemente há implementação de novas tecnologias focadas na melhoria ou na rapidez e eficiência da comunicação dentro das equipes, isso devido à era da informação na qual vivemos (CASTELLS, 2010). Entretanto, esse estudo tentou buscar soluções para os problemas que não podem ser resolvidos só com a aplicação de uma nova tecnologia. A questão estudada é inerente ao comportamento humano e as redes comunicacionais que são construídas entre os colaboradores.

Com isso, ao longo das etapas propostas pelo método de *Design Science Research*, confirmou-se a importância do mesmo para o tema estudado. Uma vez que se tratou sobre um problema real do contexto dos negócios que precisava de uma solução satisfatória. Dessa forma, a etapa de conscientização do problema revelou para onde seriam enviados o foco e as tentativas de resolução. Para tanto, o estudo teórico e a experiência dentro das empresas foi fundamental. Assim como a etapa de

entrevistas que evidenciou ainda mais as questões que deveriam ter algum tipo de otimização.

Cada fase até a criação do artefato, conseguiu trazer uma maior compreensão sobre o contexto no qual este teria que ser inserido e as práticas que ali aconteciam. Por conta disso, ainda na primeira etapa, durante as investigações, pode-se descrever, com clareza, as atividades e também os estágios dos ciclos de projetos utilizados nas organizações. Assim, possibilitou-se uma total visualização dos processos comunicacionais contextualizados e isso permitiu que as sugestões, na etapa seguinte, pudessem aparecer com mais facilidade.

Ao longo de cada uma das etapas propostas pelo método de *Design Science Research*, confirmou-se a importância do mesmo para o tema estudado. Uma vez que se tratou de uma questão real e com grande influência nos resultados organizacionais, a necessidade e possibilidade de dar algum tipo de solução satisfatória a estes dados elevou a relevância da pesquisa realizada.

Com isso, a criação de um artefato foi pensada na etapa de desenvolvimento. Neste momento foi fundamental pensar como seria representada essa solução viável para todas as questões levantadas. De certo modo, o *framework* criado foi baseado no ciclo de projeto comum e já consagrado por todas as organizações. Imaginou-se que assim, haveria uma mais fácil integração das equipes com essa sugestão. Assim, buscou-se ajustar, dentro desse circuito já vigente, o momento ou a atividade para solucionar os problemas. Esse estudo propiciou, portanto, o desenvolvimento de quatro versões diferentes do artefato. A partir da primeira versão, a de número 0, buscou-se evoluir em alguns aspectos, por conta disso foram executadas mudanças na ordem de atividades, na linguagem, no ciclo utilizado, entre outras.

A representação de número 3 foi a mais evoluída dentro dessa terceira etapa do método. Após esse desenvolvimento e melhoria do artefato, realizados com base em resultados encontrados e nas teorias estudadas, passou-se à etapa de avaliação do que foi produzido. Assim, a fase de avaliação contou com dois especialistas com experiência e conhecimento tanto das organizações e do mercado, como também saberes acadêmicos que foram de grande valia para tudo o que foi sugerido de mudanças e complementação.

Assim, a etapa de avaliação permitiu a geração de mais duas versões do artefato. Com base no que foi discutido com cada um dos avaliadores, foram realizadas diversas modificações na solução. Algumas questões que não tinham sido

pensadas foram levantadas, outras que eram pontos de interrogação dentro da construção puderam ser solucionadas e, assim, chegou-se a uma representação final e satisfatória. A versão número 5 do artefato considerou a integração de três novas etapas no ciclo de projetos que visavam alterar a cultura das equipes, o que consequentemente otimizaria as trocas comunicacionais.

Então, ao final das etapas do método, definiu-se que as novas fases incluídas no ciclo de projetos teriam o mesmo nome "História do Projeto". A partir disso, se buscava alterar a cultura organizacional na tentativa de aumentar o compartilhamento de conhecimentos através de trocas organizacionais sendo enfatizadas e recebendo mais atenção. Por fim, acredita-se que essa mudança de olhar sobre tudo que é comunicado pode ajudar na geração e apreensão de mais dados nos times, o que consequentemente geraria mais conhecimento organizacional abrindo espaço para a inovação.

Percebe-se também que o artefato proposto tem uma característica muito importante, pois consegue propor passos muito simples que podem indicar à organização uma mudança de cultura. Isso, pois, fornece espaço e tempo para que os colaboradores consigam se sentir parte necessária dos times, e, para além disso, queiram participar. A partir do momento que contar o que foi feito se torna uma parte produtiva, as equipes podem transferir um hábito que já estava atrelado aos seus membros para um outro nível, no qual todos aproveitem esses dados, inclusive a própria empresa. Isso é fundamental não só para a produtividade, mas também para o relacionamento interpessoal que é uma questão que influencia muito os processos executados.

Colocar este artefato em prática indica, portanto, uma maior proximidade dos colaboradores, um maior aproveitamento do processo que levou tempo e também uma otimização de tudo que foi trocado e aprendido. Para além disso, essas novas etapas têm fácil implantação e não requerem nenhum tipo de alteração na estrutura organizacional. As fases sugeridas podem ser executadas em equipes pequenas ou grandes, em empresas verticais ou horizontais, ou seja, não há restrições. Isso é um dos pontos facilitadores tanto para implementação como para o aproveitamento dos benefícios trazidos pelo artefato.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou como objetivo principal, portanto, a proposição de um artefato que pudesse gerar uma otimização dos processos comunicacionais nos times de inovação do setor do varejo. Objetivo este que foi alcançado através da composição da versão 5 do artefato proposto. Este *framework* é a materialização de todos os caminhos que foram percorridos ao longo dessa pesquisa. Ele conseguiu dar conta de produzir novas etapas a serem incluídas no ciclo de processos das organizações, porém não para aumentá-los ou retardá-los, mas sim para, de fato, aproveitar melhor tudo que for comunicado ou aprendido.

Para chegar a este resultado, esta pesquisa contou, em primeiro lugar, com um aprofundado estudo teórico sobre os conceitos chave que nortearam o trabalho: comunicação, gestão do conhecimento e inovação. Com essa conceituação feita e somada ainda a uma análise sobre as organizações do varejo e às entrevistas dos colaboradores de algumas dessas empresas, passou-se a compreender melhor o papel da comunicação nas práticas de gestão do conhecimento dentro dos negócios.

Uma das mais importantes descobertas ao longo do desenvolvimento deste projeto foi que a inovação acontece nas empresas do varejo, independente delas apresentarem times específicos para isso ou não. Isso pode ser compreendido ao lembrar-se que o processo inovativo pode ocorrer em qualquer espaço onde haja conhecimento. Segundo Nonaka e Konno (1998), o *ba*, conceito criado por eles, é um espaço físico ou virtual onde há fluxo de conhecimento e justamente por isso tem capacidade de gerar inovações. Dessa forma, compreendeu-se que a estrutura dos times para a inovação pode estar construída em uma única equipe, mas também pode se apresentar espalhada pelos diferentes setores, como *marketing*, P&D, *design* e muitos outros.

Independente de como estão organizadas essas equipes, os processos comunicacionais apresentaram muitas similaridades. Os times pesquisados neste estudo demonstraram que a rede de comunicação dos times é parte essencial para o desenvolvimento de qualquer projeto e é ela que sustenta todas as atividades executadas. São as informações comunicadas das mais diferentes formas que vão gerar os dados e o conhecimento necessários para que os trabalhos sejam bem-sucedidos. É através da comunicação que se delibera tarefas, compreende-se prazos,

explica-se as necessidades de um projeto, melhora-se, ajusta-se, bem como também é através do ato de comunicar que se entrega e avalia um projeto (WINARSO, 2018).

Assim, entende-se que a comunicação tem um papel central para as práticas de geração e de gestão do conhecimento. Ela é a única ferramenta capaz de transmitir e transformar os aprendizados de cada colaborador em dados que serão fundamentais para um aprendizado organizacional. São esses dados advindos das trocas comunicacionais e da experiência dos colaboradores que hoje são considerados como uma moeda valiosa no mundo dos negócios e saber como aproveitá-los pode ser a chave para o sucesso de uma organização (RAJ et al., 2020).

Entretanto, apesar de compreendida a importância da comunicação nos processos de geração e gestão do conhecimento, descobriu-se que as comunicações nem sempre são aproveitadas da melhor maneira possível a fim de gerarem o conhecimento pretendido. Logo, percebeu-se que pode haver um estancamento na espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) por conta da maneira como são comunicados os saberes práticos de uma equipe. Apontou-se aqui que o período de execução de um projeto tende a apresentar uma comunicação informal que não se preocupa com apreender nenhuma das dúvidas, melhorias, ajustes ou tomadas de decisão que possam vir a acontecer ao longo dessa fase. Entretanto, esse conhecimento prático acaba por orbitar somente nessa informalidade, o que não permite que alguém além do colaborador que o possui possa aproveitá-lo. Com isso, muitas ações podem precisar de retrabalho, a produtividade pode diminuir e, ao se ocupar de questões recorrentes, não se gera um espaço para novos conhecimentos e inovação.

Conclui-se, então, que é mandatório uma otimização dos processos comunicacionais informais da etapa de execução, pois eles serão cruciais para dar continuidade aos estágios da espiral do conhecimento, o que pode vir a gerar mais conhecimento organizacional e, em razão disso, menor dependência de algumas figuras da equipe, além de uma maior possibilidade para geração de inovação. Assim, aponta-se que para essa otimização será necessário algum tipo de processo para registrar, tomar ciência, organizar e compreender as informações que foram trocadas de maneira informal.

Para tal, pensou-se no desenvolvimento de um artefato que pudesse auxiliar tanto na tarefa de incentivar como de operacionalizar essas formalizações. Desenvolveu-se uma ampla gama de versões para o artefato pretendido, na qual

levou-se em consideração as múltiplas variáveis que poderiam existir ao inserir essa nova atividade para as equipes. Ponderou-se sobre o que deveria ser formalizado, como isso deveria ser feito e também em qual ponto do ciclo de projeto isso deveria ser inserido. Após estudo das teorias, dos dados obtidos pela pesquisa e da extensa análise de dois especialistas avaliadores sobre o *framework* pretendido, conseguiu-se chegar ao resultado final.

O modelo proposto encaixou no ciclo de projetos mais três novas etapas que ficariam entre cada uma das etapas já existentes. Essas novas fases seriam chamadas de "história do projeto" e teriam como premissa conseguir contar o trabalho com riqueza de detalhes, o que se daria através da junção de registros de reuniões, *e-mails*, conversas, dúvidas, sugestões e qualquer outra troca de informação referente ao projeto. Com isso, espera-se gerar a criação de arquivos (sejam eles virtuais ou físicos) que contenham as informações e conhecimentos de cada projeto, para assim se obter um conhecimento organizacional único. Ainda se ressalta que essa catalogação simplificaria os processos, deixando o espaço livre para inovação.

Aqui explica-se que a opção por esse meio de formalização das comunicações de uma equipe, considerou-se que conhecimento é um poder e que, por vezes, pode haver uma relutância do colaborador em compartilhá-lo, uma vez que imaginem que ao dividi-lo, possa haver uma possível perda de sua relevância na equipe. Entretanto, acredita-se que ao falar de compor a história de um projeto, propõe-se uma mudança de mentalidade e da cultura do time, na qual o sucesso de uma etapa do trabalho está ligado à contribuição direta de todos os membros. Afinal, em uma história não há apontamentos de erros ou acertos, mas sim um aperfeiçoamento devido ao maior detalhamento que pode haver a partir de múltiplas fontes. Da mesma forma, se não houver participação, haverá lacunas em tal narrativa o que não permitiria a conclusão da tarefa proposta. Isso tudo pode trazer à tona mais motivação pessoal devido às recompensas possíveis de serem obtidas e influenciará no compartilhamento de conhecimento do colaborador (HUSSAIN et al., 2021). Deste modo, acredita-se que a proposta otimiza os processos comunicacionais que estão em vigor nas equipes do varejo.

Aqui, ainda se afirma que quanto mais houver essa mudança de comportamento por parte das equipes que visa enxergar a comunicação como um processo fundamental de compartilhamento de conhecimentos, mais haverá espaço para a transformação acontecer, ou seja, haverá o caminho livre para a inovação

(HUSSAIN et al., 2021). Por isso a solução encontrada é tão importante, uma vez que ela facilita a compreensão e compartilhamento de todas as informações, dando ênfase para as trocas comunicacionais, e, da mesma maneira, permitindo o surgimento de *insights* a partir dos dados e conhecimentos da equipe (KEMP et al., 2021).

Por fim, aponta-se que a inserção dessas novas etapas e os novos dados e registros que elas podem gerar são de total importância para a organização. Todas as informações que estiverem presentes nessas histórias dos projetos são componentes de uma poderosa base de dados que vai ser uma característica diferenciadora das organizações. De fato, uma vantagem competitiva que pode gerar inovação, aumentar a produtividade, entre outras funções. Logo, afirma-se aqui que há etapas seguintes e pertinentes para o uso e aplicação desses recursos advindos das trocas comunicacionais que devem ser estudadas e testadas dando continuidade a este estudo.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo teve sua maior parte executada durante a pandemia de COVID-19 entre os anos de 2020 e 2021, com isso muitas das etapas de execução do método precisaram sofrer alguns tipos de adaptações. Assim, ressalta-se que todas as entrevistas tiveram que ser executadas através de plataformas de vídeo conferência, o que, de certa forma, fez com que os tópicos fossem tratados de maneira mais direta e, portanto, o tempo do processo fosse mais curto. Acredita-se que se estes mesmos processos tivessem sido realizados presencialmente, seria possível ter uma maior interação com o entrevistado, bem como um maior detalhamento das respostas, fato que poderia tornar mais fácil a construção do artefato.

Pelo mesmo motivo, a etapa de avaliação precisou ser feita individualmente com os avaliadores, uma vez que as restrições de interação pela impossibilitaram fazer uma sessão conjunta e presencial de análise. Aqui, justifica-se que a baixa qualidade das conexões de *internet* dificultam as dinâmicas das discussões que contam com mais de duas pessoas no mesmo espaço virtual. Então, para um melhor aproveitamento dos conhecimentos, obter mais clareza de fala e ordenação de ideias, optou-se por individualizar as análises e posteriormente compara-las frente às versões da solução imaginada.

7 OPORTUNIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como já enfatizado anteriormente, esta pesquisa é de fundamental importância para o mercado do varejo, visto que este é extremamente dinâmico e dependente da inovação para que haja um crescimento sustentável dos negócios. Assim buscou-se explicitar aqui que com base em um recurso já existente e também inerente às interações sociais, a comunicação, se pode ter uma maior obtenção de conhecimento e conseqüentemente mais espaço para inovar. O estudo conseguiu, portanto, evidenciar o local em que as interações comunicacionais podem ser otimizadas, e também como fazer isso.

Entretanto, há ainda muito espaço para estudos que possam trabalhar na continuidade desse processo. Uma vez que essa comunicação é otimizada e todos os dados e informações conseguem ser utilizadas e aprendidas, e o conhecimento organizacional pode ser gerado, como se deve otimizar a utilização desse conhecimento para que possa, de fato, gerar as inovações pretendidas. Ou seja, ainda se sugere o estudo e melhor entendimento da gestão deste conhecimento organizacional advindo das otimizações comunicacionais.

Acrescenta-se ainda a possibilidade de estudos que consigam verificar a real implementação do artefato sugerido, bem como os desdobramentos e desenvolvimentos da sua utilização. Considera-se que durante o seu uso, tal como quando sujeito às mudanças do tempo e das tecnologias disponíveis, o artefato possa ainda ser melhorado para uso no contexto sugerido, ou mesmo ajustado para usos em outros ambientes das organizações.

REFERÊNCIAS

- AHN, Jisun; HONG, Ah. Transforming I into we in organizational knowledge creation: A case study. **Human Resource Development Quarterly**. 2019
- ANDERSON, T.; SHATTUCK, J. Design-based research: A decade of progress in education research? **Educational Researcher**, 41(1), 16–25. 2012
- ATOUBA, Y. C.; CARLSON, E. J; LAMMERS, J. C. Directives and Dialogue: Examining the Relationship Between Participative Organizational Communication Practices and Organizational Identification Among IT Workers. **International Journal of Business Communication**, 56(4), 530–559. 2019
- BĂLĂȘESCU, Simona. THE ADOPTION OF INNOVATION IN THE RETAIL INDUSTRY. **Bulletin of the Transilvania University of Braşov: Series V: Economic Sciences, Transilvania University of Braşov**, v. 11, ed. 1, 2018.
- BARRIBALL, L. K.; WHITE, A. Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper. **Journal of Advanced Nursing**, Vol. 19. 1994.
- BASTOS, L. T.; FELDMANN, P. R.; FOUTO, N. M. M. D. Inovação de varejo sustentável: E-commerce e comércio justo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. esp, p. 88-99, 2014.
- BERELSON, B.; STEINER, G. A. Human behavior: an inventory of scientific findings. New York: **Harcourt, Brace & World**, 1964.
- BERND, D. C.; ANZILAGO, M. Um estudo sobre a classificação metodológica empregada nas pesquisas do Congresso Brasileiro de Custos de 1994 a 2014 na linha de pesquisa Ensino/Educação em Custos. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 23., 2016, Porto de Galinhas. Anais... Porto de Galinhas, 16 a 18 nov. 2016.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.; BLOCK, Judy Rachel. Contemporary Business Communication: Second edition. USA: **Prentice Hall**, 1997.
- CASTELLS, Manuel. The Rise of the Network Society: Second edition with a new preface. Reino Unido: **Blackwell Publishing**, 2010.
- COM menos investimento, cai para 33,6% quantidade de empresas inovadoras. **IBGE**, [S. l.], p. 0-0, 16 abr. 2020. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27467-com-menos-investimento-cai-para-33-6-quantidade-de-empresas-inovadoras#:~:text=Segundo%20a%20Pesquisa%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o,com%20dez%20ou%20mais%20trabalhadores.> Com menos investimento, cai para 33,6% quantidade de empresas inovadoras. Acesso em: 8 abr. 2021.
- DECIANTIS, Devin; LANSBERG, Ivan. What Family Businesses need to adapt to a crisis. **Harvard Business Review**, [s. l.], 7 maios 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/05/what-family-businesses-need-to-adapt-to-a-crisis>. Acesso em: 18 maio 2020.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.

DRISKILL, L. P.; GOLDSTEIN, J. R. Uncertainty: Theory and Practice in Organizational Communication. **The Journal of Business Communication.**, 23(3), 41–56. 1986

DRUCKER, Peter F. Post-Capitalist Society. New York: HarperBusiness, 1993.

Du Plessis, M. "The role of knowledge management in innovation", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11 No. 4, pp. 20-29. 2007.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: **Artmed**, 2009.

FREITAS JUNIOR, J. C. S.; MACHADO, L.; KLEIN, A. Z.; FREITAS, A. S. DESIGN RESEARCH: APLICAÇÕES PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS. **Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso)**, v. 14, p. p.95-116, 2015.

GAGNÉ, Marylène *et al.* Why Employees Don't Share Knowledge with Each Other. **Harvard Business Review**, [s. l.], 19 jul. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/07/why-employees-dont-share-knowledge-with-each-other>. Acesso em: 21 jan. 2020.

GARCIA, Marta Rizo. Reality construction, Communication and daily life - An approach to Thomas Lukmann work. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 19-38, Dec. 2015.

GENÇ, Ruhet. The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. **Procedia Manufacturing**, 8. p. 511- 516. 2017.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 29. ed. **Petrópolis: Vozes**, 2011.

HUSSAIN, Syed Talib *et al.* Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediatonal Approach of Knowledge Sharing. **IJABIM**, [s. l.], ed. 12.2, 2021.

KEMP, E *et al.* He impacts of storytelling in creating firm and customer connections in online environments. **Journal of Research in Interactive Marketing**. ahead of print, 2021.

KOVAČ, Ivan; BABIĆ, Marko; BAJKOVEC, Robert. CUSTOMERS' OPINION AND RECEPTION OF INNOVATION IN RETAIL MARKET IN CROATIA. **International Journal of Sales, Retailing & Marketing**, [s. l.], v. 5, ed. 2, 2016.

KREMER, Hannah; VILLAMOR, Isabel; AGUINIS, Herman. Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. **Business Horizons**, Indiana, USA, v. 62, ed. 1, 2019.

LACERDA, Daniel Pacheco et al. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 20, n 4, p. 741-761, 2013.

LEE, Ching Chyi; YANG, Jie. Knowledge Value Chain, **Journal of Management Development**, Vol. 19 Iss 9, 2000. pp. 783 - 794.

LEONARD, Dorothy; MARTIN, James. How Your Organization's Experts Can Share Their Knowledge? **Harvard Business Review**, [s. l.], 9 dez. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/12/how-your-organizations-experts-can-share-their-knowledge>. Acesso em: 9 mar. 2020.

LUHMANN, Niklas. What is communication? In Luhmann, Niklas. Theories of Distinction. Redescribing the descriptions of modernity. **Stanford: Stanford University Press**, 2002a

MACAPUNA, Carlos A. B. Estratégias para Gestão de Stakeholders com Ênfase em Projetos Multiculturais. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão e Governança) - Senac - Santo Amaro, [S. l.], 2015.

MACHADO, A. de B.; SOUZA, M. J; CATAPAN, A. H. Systematic Review: Intersection between Communication and Knowledge. **Journal of Information Systems Engineering & Management**, 4(1), 0086. 2019

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006

Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2. Ed. Brasília, DF: FINEP, 2. ed. 2004.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research in Information Technology. **Decision Support Systems**, v. 15, p. 251-266, 1995.

MARKOVIC, Mirjana Radovic; SALAMZADEH, Aidin. (2018). The Importance of Communication in Business Management. **International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship**. Belgrade, Serbia. 2018.

MUSCALU, Emanoil; TODERICIU, Ramona; FRATICIU, Lucia. EFFICIENT ORGANIZATIONAL COMMUNICATION - A KEY TO SUCCESS. **Studies in Business and Economics**, Sibiu, Romania, v. 8, ed. 2, 2013.

NAGANO, Marcelo Seido; STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; VICK, Thais Elaine. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s. l.], v. 33, 2014.

NELSON, Richard R. National Innovation Systems: A Comparative Analysis. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**. 1993

NONAKA, et al., “Dynamic Fractal Organizations for Promoting Knowledge-Based Transformation—A New Paradigm for Organizational Theory,” **European Management Journal**, Vol. 32, No. 1, 2014, pp. 137-146.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.

OTHMAN R.; HASHIM N.A. Typologizing organizational amnesia. **The Learning Organization: An International Journal**, Vol. 11, N. 03, p. 273-284, 2004

PROENÇA, A.; LACERDA, D.P; ANTUNES, J.A.V.; TÁVORA, J.L. & SALERNO, M. **Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil – Da Teoria para a Prática**. Bookman, Porto Alegre, 2015.

RAJ, A *et al.* Modelling Data Pipelines. 46th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA), [s. l.], 2020.

SCHUMPETER, Joseph A. [1942]. Capitalism, socialism and democracy (2nd ed.). Floyd, Virginia: Impact Books. 1977

SCHUMPETER, Joseph. The theory of economic development. Cambridge, MA: **Harvard University Press**. 1934.

SILVA, Juliana Vitória Vieira Mattiello da. **POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO M-LEARNING PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS**. 2017. Tese de Doutorado (Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, [S. l.], 2017.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996

TAKEDA, H. et al. Modeling Design Process. **AI Magazine**, v. 11, n. 4, p. 37-48,1990.

TANG, Jianmin. Competition and innovation behaviour. **Research Policies**. v. 35. ed. 1. 2005

TRIERVEILER, Heron; SELL, Denilson; PACHECO, Roberto. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. 113-126. 2015.

TURAGA, Revathi. Effective Communication in Organizations. **IUP Journal of Soft Skills**, [s. l.], v. Vol. 13, ed. 1, 2019.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design Research in Information Systems**. 200

VON KROGH, G., ICHIJO, K. E NONAKA, I. Enabling knowledge creation. New York: Oxford University Press. 2000

WILLIAMS, Terry. After-hours business communication: its effects and implications. **The Economist**, [s. l.], 17 maio 2020. Disponível em: <https://execed.economist.com/blog/industry-trends/after-hours-business-communication-its-effects-and-implications>. Acesso em: 18 maio 2020.

WINARSO, Widodo. Organizational Communication; A Conceptual Framework. **INARxiv**. May 2. doi:10.17605/OSF.IO/G9UBC. 2018

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS PARA AS ENTREVISTAS

1 - como está organizado o ambiente do time ?	NONAKA E KONNO (1998)
2 - O ambiente favorece a troca de informações? (Se sim, como?) (Se não, por quê?	NONAKA E KONNO (1998)
3 - quais as ferramentas usadas para a comunicação da equipe? (sobre cada ferramenta citada, perguntar a frequência?) (pensar na criação de códigos para cada ferramenta citada)	(WINARSO, 2018)
4 - percebe mais uso de comunicação oral ou escrita?	(WINARSO, 2018)
5 - como estão organizadas essas informações? Há uma centralização/formalização ou informalização?	(WINARSO, 2018) NONAKA e KONNO (1998)
6 - Quais os desdobramentos do movimento de centralização? qual é o nível de aproveitamento do que foi discutido?	Nonaka e Takeuchi (1995),
7 - As pessoas são encorajadas a participar e compartilhar seus saberes?	Nonaka e Takeuchi (1995),
8 - descreva as reuniões da equipe. Como funcionam as reuniões/encontros da equipe?quem participa e com que frequência acontecem?	Nonaka e Takeuchi (1995),
9 - de que maneira esse compartilhamento das informações e saberes contribui para os processos da equipe?	NONAKA E KONNO (1998), NONAKA e TAKEUCHI (1995)
10 - Voce percebe um impacto no processo de inovação. como percebe o impacto.	NONAKA E KONNO (1998), NONAKA e TAKEUCHI (1995)

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Isabel Natália Vivas Ponte, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS e estou conduzindo um estudo sobre a eficiência dos processos comunicacionais e da gestão do conhecimento em times de inovação do varejo, intitulada “Otimização Do Processo De Gestão Do Conhecimento E Dos Processos Comunicacionais De Times De Inovação No Varejo”. A pesquisa tem como objetivo a criação de um artefato que possa otimizar os processos de comunicação e também a gestão do conhecimento dentro dessas equipes. É uma pesquisa de bastante relevância uma vez que os impactos desses processos acontecem diretamente na inovação das empresas, a qual é sabidamente a força de sustentabilidade das mesmas. Você está sendo convidado a participar da pesquisa que consiste em responder uma entrevista semiestruturada sobre algumas questões referentes ao time de inovação de sua organização. Esta etapa será gravada em áudio, transcrita para sua validação e utilizada exclusivamente para essa pesquisa. A sua adesão nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Para evitar eventuais constrangimentos, e possíveis riscos da pesquisa, que poderão surgir através das diferentes opiniões durante a colaboração da pesquisa, será firmado um acordo ético entre a pesquisadora e os participantes de respeito e sigilo sobre todos os assuntos que forem abordados no roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas e na realização do evento de incidentes críticos. Além disso, na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Contudo, ao final dessa pesquisa, compartilharemos os resultados com você, se assim desejá-lo. Em caso de dúvida, a mestrandia Isabel Natália Vivas Ponte poderá ser contatada pelo telefone (51) 999962363 ou pelo e-mail belponte@gmail.com. Após estes esclarecimentos sobre o estudo, caso aceite participar, assine no final deste documento. Este termo será assinado em duas vias, ficando uma em poder do participante e a outra com a pesquisadora responsável. Porto Alegre, ____ de _____ de 202_

Isabel Natália Vivas Ponte (Pesquisadora).

